



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

**EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD ESTRATÉGICA, TÉCNICA Y ECONÓMICA  
PARA LA CREACIÓN DE UN SERVICIO EN LA EMPRESA JHM CONSULTORES  
SPA ENFOCADO EN LA GENERACIÓN DE REPORTES DE CONTROL INTERNO Y  
CONTROL DE FRAUDE**

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

**VÍCTOR ANDERSON GONZÁLEZ NILO**

**PROFESOR GUÍA:  
RICARDO FLORES BARRERA**

**MIEMBRO DE LA COMISIÓN:  
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN  
JULIO RAMIRO HIDALGO MORALES**

**SANTIAGO DE CHILE  
2022**

## RESUMEN

### **EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD ESTRATÉGICA, TÉCNICA Y ECONÓMICA PARA LA CREACIÓN DE UN SERVICIO EN LA EMPRESA JHM CONSULTORES SPA ENFOCADO EN LA GENERACIÓN DE REPORTES DE CONTROL INTERNO Y CONTROL DE FRAUDE**

El objetivo de este estudio fue la evaluación de la factibilidad estratégica, técnica y económica para la creación de un servicio en la empresa JHM Consultores SPA, enfocado en la generación de reportes de control interno y control de fraude, que permita obtener una utilidad neta de al menos MM\$ 80 al final del segundo año de operación.

Mediante un análisis interno de la empresa, se verificó su capacidad técnica para prestar el servicio por su aplicación en un cliente desde el año 2019, generando experiencia y conocimiento sobre reglas de control interno, herramientas analíticas y estructura de los ERP. Por otro lado, se identificaron limitaciones financieras, comerciales y de acreditación para llegar a otros clientes.

De acuerdo con la experiencia que esta empresa ha acumulado, los altos niveles de facturación de firmas consultoras y las tasas de crecimiento sostenido del mercado de la consultoría, el segmento que presenta mayor atractivo para ofrecer este servicio corresponde a las grandes empresas de los sectores industrial y comercial. Se verificó en este segmento, la ocurrencia de eventos no deseados en los últimos 5 años, una sensación de alta exposición al fraude y un alto interés por contratar. El tamaño de mercado potencial del segmento objetivo es de MMUF 234 y 278.000 empresas para el primer año de operación, con una tasa de crecimiento anual del 8%. Los clientes de este segmento valoran un servicio que entregue pautas para mejorar los procesos, identificación rápida de los errores, y la generación de un diagnóstico general de la empresa, estos atributos fueron incluidos en la respectiva propuesta de valor.

Sobre los competidores, a través una encuesta a firmas del rubro, se determinó que un 65% ofrece estos servicios. Adicionalmente, se efectuó un benchmark a 4 empresas que ofrecen todos los servicios evaluados, verificando que su desempeño comercial se fomenta por su amplia estructura, trayectoria, y prestigio. En base a esta información, se adaptó la propuesta de valor, incluyendo alianzas con firmas consultoras consolidadas y aplicar por medio de éstas, vías de contratación indirecta. Se visualiza que los competidores ofrecen servicios con altos grados de estandarización y con tarificación en base a UF por hora, al respecto, JHM Consultores SPA buscará diferenciarse mediante una estructura de precios dinámica en base a suscripciones anuales.

La propuesta de valor corresponde a un nuevo servicio denominado: “Datatracker: Sistema Integral de Control Antifraude” y se traduce en el diseño y operación de reportes de control interno y control de fraude. Dentro de los elementos principales de esta propuesta están: la detección de los problemas en el origen, mediante alertas sobre eventos de fraude en tiempo real; la resolución de problemas de raíz, mediante información real y de fácil acceso sobre infracciones o errores; y mejoramiento del negocio, mediante la gestión de las brechas operativas y de control.

El proyecto requiere una inversión inicial de MM\$ 400, que serán aportados en un 63% con deuda y en un 37% con recursos propios. En un horizonte de 5 años y con una tasa de descuento del 15%, la evaluación económica determinó un VAN de MM\$ 468, una TIR de 49,52% y una proyección de utilidad neta acumulada a 5 años de MM\$ 1.113. Al final del segundo año de operación, su utilidad neta alcanzará MM\$ 255, superando su condición de satisfacción definida de MM\$ 80. En consecuencia, se confirma su factibilidad económica.

Es recomendable ejecutar el proyecto según el modelo analizado. Se sugiere a JHM Consultores SPA fortalecer su capacidad para sostener o aumentar sus ingresos, toda vez que el proyecto tiene una mayor sensibilidad en este ámbito. Lo anterior, mediante una evaluación del aumento en sus esfuerzos demarketing, que como parámetro base, se han definido en un 4% de los ingresos para el primer año y en un 2% para los años sucesivos.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por la bendición de estudiar, a mi esposa Denisse por hacerme feliz y su apoyo incondicional y a mis hijas Antonella y Fernanda por darme la alegría de vivir y querer ser mejor.

A Julio por la generosidad de darme la oportunidad de evaluar su proyecto.

Gracias!

**Tabla de Contenido**

- 1. Introducción..... 1
- 2. Objetivos y resultados esperados.....2
  - 2.1. Objetivo general.....2
  - 2.2. Objetivos específicos. ....2
  - 2.3. Alcance .....2
  - 2.4. Resultados esperados. ....3
- 3. Marco conceptual. ....3
  - 3.1. Estándares y marcos de control interno y control de fraude.....3
    - 3.1.1. COSO y su historia.....3
    - 3.1.2. Marcos de control diseñados por COSO [4] .....3
  - 3.2. Estándares focalizados en fraude .....6
    - 3.2.1. Asociación de examinadores de fraude certificados (ACFE por sus siglas en inglés)....6
    - 3.2.2. Otros estándares y acreditaciones en Chile .....7
- 4. Diagnóstico.....7
  - 4.1. Análisis interno de la empresa para la generación del servicio. ....7
    - 4.1.1. Capacidades técnicas.....8
    - 4.1.2. Capacidades de infraestructura.....9
    - 4.1.3. Capacidades comerciales.....10
    - 4.1.4. Entrevista a socio fundador. ....10
    - 4.1.4. Resumen de capacidades.....11
  - 4.2. Análisis del mercado.....12
    - 4.2.1. Entorno macroeconómico. ....12
    - 4.2.2. Tamaño y crecimiento proyectado del mercado potencial.....16
  - 4.3. Análisis de cliente.....20

4.3.1. Determinación de los segmentos de los potenciales clientes. ....	20
4.3.2. Caracterización de los potenciales clientes. ....	22
4.3.3. Nivel de valoración de los servicios por segmento. ....	25
4.4. Análisis de la competencia.....	27
4.4.1. Empresas con similares propuestas de valor. ....	27
4.4.2. Caracterización de los competidores.....	28
4.4.3. Fortalezas y debilidades de la competencia .....	34
5. Síntesis del diagnóstico. ....	38
5.1. FODA síntesis del diagnóstico por segmento.....	38
5.1.1. Segmento: Empresas sector industrial.....	39
5.1.2. Segmento: Empresas sector comercial.....	41
5.1.3. Segmento: Empresas sector servicios. ....	43
5.1.4. Segmento: Empresas sector financiero. ....	45
5.1.5. Segmento: Empresas sector gubernamental.....	47
6. Diseño de la estrategia.....	49
6.1. Atractivo de los segmentos y definición de segmento objetivo.....	49
6.1.1. Elección segmento por tamaño. ....	49
6.1.2. Elección segmento por sector.....	50
6.2. Focalización en segmento objetivo.....	50
6.3. Propuesta de valor.....	51
6.4. Modelo de negocio.....	52
6.4.1. Socios clave.....	53
6.4.2. Actividades clave .....	53
6.4.3. Recursos clave.....	55
6.4.4. Propuesta de valor. ....	57

6.4.5. Relación con clientes.....	57
6.4.6. Canales. ....	58
6.4.7. Segmento de mercado. ....	59
6.4.8. Estructura de costo. ....	60
6.4.9. Fuente de ingresos.....	61
6.5. Pricing.....	62
6.5.1. Desarrollo de reportes. ....	62
6.5.2. Suscripciones.....	63
7. Evaluación económica.....	64
7.1. Proyección de ingresos. ....	64
7.1.1. Proyección de ingresos por diseño de reportes. ....	64
7.1.1. Proyección de ingresos por suscripciones. ....	65
7.2. Costos.....	65
7.2.1. Costos directos. ....	65
7.3. Gastos de administración y ventas. ....	67
7.3.1. Marketing y publicidad. ....	67
7.3.2. Payroll directivos y administrativos.....	67
7.3.2. Gastos de equipamiento, materiales e insumos. ....	67
7.3.3. Gastos generales.....	68
7.3.4. Créditos. ....	68
7.4. Activo fijo.....	69
7.5. Flujo de caja.....	69
7.6. Tasa de descuento. ....	70
7.7. Valor actual neto (VAN) y tasa interna de retorno (TIR). ....	71
7.8. Análisis de sensibilidad.....	71

7.8.1. Análisis de sensibilidad del VAN .....	71
7.8.2. Análisis de sensibilidad de la TIR.....	72
8. Conclusiones.....	73
9. Recomendaciones. ....	74
10. Bibliografía.....	75
Anexos.....	78

## **1. Introducción.**

La ocurrencia de un fraude puede impactar de forma significativa el valor de las empresas, su reputación corporativa y sus precios accionarios. Un estudio realizado por la Universidad Alberto Hurtado en 2016 y publicado en el sitio “ResearchGate” [1], valorizó la destrucción de valor en compañías emblemáticas chilenas que protagonizaron escándalos corporativos entre los años 2011 al 2016, entre ellas, empresas La Polar experimentó una caída hasta un 73% de su precio accionario a 4 semanas de conocido el escándalo, por su parte, CMPC y Soquimich tuvieron bajas en un 17,4% y 14,6% respectivamente.

En este escenario, las compañías tienen el desafío de anticiparse en la detección de eventos constitutivos de un fraude, mediante el fortalecimiento de su ambiente control interno y la implementación de prácticas para evitar su ocurrencia e impacto.

JHM Consultores SPA es una firma de servicios empresariales fundada en el año 2015 por Julio Hidalgo Morales, exgerente senior de la firma PwC. Sus principales líneas de negocio son [2]: asesoría financiera y tributaria; consultoría y asesoría empresarial; inventarios con tecnología para activos fijos y existencias; y, facilitación y coaching. Específicamente, dentro de la línea de negocio “consultoría y asesoría empresarial”, la empresa ofrece los siguientes servicios: ambiente de control, riesgo y cumplimiento; alineación de la tecnología y el negocio; ERP SAP; controles generales computacionales (ITGC); e, información y data.

El presente trabajo presenta la evaluación de factibilidad estratégica, técnica y económica para la creación de un servicio en la empresa JHM Consultores SPA, enfocado en la generación de reportes de control interno y control de fraude. Este nuevo servicio pretende cubrir las necesidades de fortalecer el ambiente de control interno y control de fraude de sus clientes, permitiendo, por medio de técnicas analíticas, extraer información desde los sistemas ERP de la compañía, e identificar eventos y actividades que no cumplan con los estándares de control interno o registros que presenten indicios de fraude.

Estos reportes de control interno y control de fraude permitirán a los administradores de las compañías, identificar situaciones de riesgo y gestionar su remediación mediante planes de acción al efecto. JHM Consultores SPA está interesada en dar continuidad y apertura a este nuevo servicio, que ha tenido una alta aceptación y valoración en la empresa cliente Küpfer Hermanos S.A., desde el año 2019 [3].

Mediante la aplicación de un diagnóstico que incluyó análisis desde distintos puntos de vista, se preparó una propuesta de valor y su respectiva evaluación de factibilidad estratégica, técnica y económica, para comprobar finalmente, mediante una proyección financiera, si este nuevo servicio en la empresa JHM Consultores SPA es atractivo en términos de utilidad mínima esperada, VAN y TIR para lograr crecimiento y consolidación frente al mercado.



## **2. Objetivos y resultados esperados.**

### **2.1. Objetivo general.**

Evaluar la factibilidad estratégica, técnica y económica de crear un servicio en la empresa JHM Consultores SPA, enfocado en la generación de reportes de control interno y control de fraude, que permita obtener una utilidad neta de al menos MM\$ 80 al final de segundo año de operación.

### **2.2. Objetivos específicos.**

- Elaborar un diagnóstico de la situación actual de la empresa JHM Consultores SPA, y de los servicios de control interno y control de fraude, mediante la investigación y análisis de variables relevantes: interna, mercado, clientes y competidores.
- Identificar y caracterizar el/los segmento/s de mercado objetivo.
- Diseñar una estrategia que incluya una propuesta de valor para este nuevo servicio.
- Evaluar la factibilidad económica de obtener una utilidad neta de al menos MM\$80 al final del segundo año de operación.

### **2.3. Alcance.**

JHM Consultores SPA busca evaluar la factibilidad de incorporar en su línea de negocios denominada “consultoría y asesoría empresarial” un nuevo servicio que cubra las necesidades de fortalecer el ambiente de control interno y control de fraude de sus clientes, extrayendo información desde los ERP de las empresas por medio de tecnologías analíticas, identificando eventos o actividades inusuales, indicios de fraude o registros que no cumplan con los estándares de control interno.

El presente estudio incluye lo siguiente:

- Marco conceptual sobre los marcos de control interno y control de fraude a nivel mundial.
- Diagnóstico de la situación actual de la empresa JHM Consultores SPA, mediante el análisis interno, de mercado, de clientes y de competidores.
- Síntesis diagnóstica por segmento de clientes.
- Elección de un segmento objetivo.
- Diseño estrategia y propuesta de valor.
- Estudio de factibilidad económica.

El presente estudio excluye lo siguiente:

- Implementación y seguimiento de la estrategia descrita.

- Definición, análisis y seguimiento de las actividades de soporte asociadas con la venta de los servicios.

## **2.4. Resultados esperados.**

Se espera cumplir con los objetivos descritos en el presente trabajo, mediante la definición de una propuesta de valor que atienda las necesidades y atributos valorados por el segmento identificado de manera rentable, verificando la factibilidad estratégica, técnica y económica de la creación de este nuevo servicio en la empresa JHM Consultores SPA, y la consecuente utilidad analizada según los parámetros esperados, para concluir sobre la viabilidad del negocio.

## **3. Marco conceptual.**

### **3.1. Estándares y marcos de control interno y control de fraude.**

Los estándares de más alto nivel en materia de control interno y control de fraude están determinados por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras del Treadway Commission, por sus siglas en inglés, COSO, cuya misión es proporcionar liderazgo intelectual a través del desarrollo de marcos integrales y orientación sobre la gestión de riesgos empresariales, el control interno y la disuasión del fraude diseñados para mejorar el desempeño y la gobernanza de la organización y para reducir el alcance del fraude en las organizaciones.[4]

#### **3.1.1. COSO y su historia.**

COSO se conformó en el año 1985, con el fin de patrocinar la Comisión Nacional de Informes Financieros Fraudulentos, una iniciativa del sector privado que buscó indagar sobre las causas que pueden motivar a los administradores a emitir estados financieros adulterados. En esa oportunidad, desarrollo recomendaciones a las empresas públicas y sus auditores internos, para la SEC y otros entes reguladores.

En su génesis, esta comisión la integraron las siguientes asociaciones profesionales de los Estados Unidos: la Asociación Estadounidense de Contabilidad (AAA), el Instituto Estadounidense de Contadores Públicos Certificados (AICPA), los Ejecutivos Financieros Internacionales (FEI), el Instituto de Auditores Internos (IIA) y la Asociación Nacional de Contadores (IMA). [4]

#### **3.1.2. Marcos de control diseñados por COSO [4].**

Los marcos de control emitidos por esta organización, denominados “Informe Coso”, con el correr del tiempo han tenido variados énfasis, según se resume a continuación:

##### **A. COSO I.**

Publicado en 1992, este informe llamado “Internal Control - Integrated Framework” planteó como objetivo ayudar a las empresas a evaluar y mejorar sus estructuras de control interno, facilitando un modelo base sobre el cual pudieran valorar sus sistemas de control. Según este informe, el control interno es un proceso llevado a cabo por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.

- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas aplicables.

La estructura estándar de COSO I se dividía en cinco componentes:

#### 1. Ambiente de control.

Fundamento basal de los demás componentes de control, donde reside la disciplina, cultura de control y valores. La organización debe definir, formalizar y difundir cuáles son los valores generales, códigos de ética y marcos conductuales transversales de la organización, las acciones aceptadas o rechazadas a todo nivel, a las cuales deben adscribirse todas las personas que trabajan en la empresa y que interactúan con ella.

#### 2. Evaluación de riesgos.

Identificación y evaluación de los riesgos que interfieren en la consecución de los objetivos de la entidad, asimismo, se deben construir las bases sobre cómo administrar estos riesgos.

#### 3. Actividades de control.

Aquí residen las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directrices ejecutivas y administrativas se cumplan a todo nivel en la organización.

#### 4. Información y comunicación.

Son los flujos de información relevante, pertinente y oportuna, que permita que los empleados de la compañía cumplan sus roles y responsabilidades.

#### 5. Supervisión.

Instancia para el seguimiento y valoración del desempeño de la empresa y sus empleados.

### **B. COSO II [4].**

Publicado en 2004 bajo el título “Enterprise Risk Management – Integrated Framework” (ERM), es un marco integrado de gestión de riesgos que amplía el concepto de control interno a la gestión de riesgos, implicando necesariamente a todo el personal, incluidos directores y administradores.

La nueva estructura de componentes de COSO II es la siguiente:

#### 1. Ambiente de control.

Es la base fundamental de los demás componentes del modelo ERM, proporcionándole estructura. Es la instancia para que los empleados y directivos generen conciencia sobre los riesgos asociados al quehacer de la empresa.

#### 2. Establecimiento de objetivos.

En esta etapa las empresas determinan sus objetivos y con esto pueden visualizar los riesgos asociados. Un riesgo es la probabilidad de que ocurra un determinado evento, contratiempo o

desgracia, de que alguien o algo sufra un perjuicio o daño. Aterrizado al ámbito empresarial, un riesgo es un efecto, medido en términos de probabilidad e impacto, de que un evento genere dificultades en la consecución de determinados objetivos.

### 3. Identificación de eventos.

Conociendo los riesgos asociados a los objetivos planteados, es posible conocer los eventos que pueden gatillar que estos riesgos se materialicen, esta búsqueda debe ser amplia, es decir, necesita que se consideren los eventos que generen efectos negativos y positivos en el cumplimiento de objetivos, estos últimos considerados como oportunidades que potencian su logro.

### 4. Evaluación de riesgos.

Cada riesgo debe ser valorado, en términos de probabilidad (posibilidad de ocurrencia) e impacto (efecto que genere en distintos ámbitos: resultados, imagen corporativa, ambiente, entre otros.)

### 5. Respuesta a los riesgos.

Corresponden a las medidas mitigatorias que la empresa define para evitar que los riesgos identificados y valorados se materialicen, normalmente estas medidas se denominan “controles”. Las principales respuestas al riesgo son: evitarlo, reducirlo, compartirlo o aceptarlo.

### 6. Actividades de control.

Corresponden a las políticas y procedimientos para asegurar que los controles definidos como respuesta al riesgo se cumplan en la medida en que fueron definidos, con el fin de lograr niveles de exposición tolerables en la organización. Estas actividades de control pueden ser: preventivas, detectivas o correctivas; y de forma manual o automática.

### 7. Información y comunicación.

Información accesible, pertinente, oportuna y necesaria para todo nivel en la organización para hacer frente a los riesgos. La comunicación en la organización debe en sentido amplio y fluir por toda la organización, en todos los sentidos. Debe existir buenos canales de comunicación con clientes, proveedores, empleados, fiscalizadores y accionistas.

### 8. Supervisión.

Esta función sirve para monitorear que el proceso de gestión de riesgos se esté llevando satisfactoriamente y sea efectivo a lo largo del tiempo. Se puede realizar mediante monitoreos continuos, evaluaciones, certificaciones o auditorías.

## **C. COSO III [5].**

Publicado en 2013, es una mejora de COSO II en los siguientes ámbitos:

- Mejora la agilidad de los sistemas de gestión de riesgos para adaptarse a los entornos.
- Mayor confianza en la eliminación de riesgos y consecución de objetivos.

- Mayor claridad en cuanto a la información y comunicación.

En resumen, las orientaciones, estudios, énfasis y estándares de control interno y control de fraude han ido evolucionando con el correr del tiempo, partiendo en 1985 con un foco en el control interno puro, posteriormente, con la ocurrencia de eventos de gran trascendencia como el caso Enron, desde el año 2004, los marcos de control COSO de orientaron a la gestión de riesgos asociados a los objetivos de la organización (ERM), finalmente, a partir del año 2013 COSO III se incorporan los elementos de gobierno corporativo.

### **3.2. Estándares focalizados en fraude.**

#### **3.2.1. Asociación de examinadores de fraude certificados (ACFE por sus siglas en inglés).**

Es la organización antifraude más grande del mundo, su labor se focaliza en brindar capacitación, certificaciones, membresías y acreditaciones en materia de control fraude, y de esta forma fomentar una comunidad global y dinámica de profesionales antifraude [6]. Esta organización despliega sus recomendaciones, servicios y prácticas en todo el mundo, tanto en sectores públicos como privados, y sus líneas de servicio se agrupan en 4 ámbitos.

##### **A. Afiliación a la ACFE [7].**

Según la ACFE, corresponde al primer paso para acceder a la comunidad y conectarse con profesionales certificados de todo el mundo para compartir recursos, prácticas, estándares, medidas y experiencias diseñadas para aportar en el control y prevención del fraude. En este nivel, las personas afiliadas serán orientados y capacitados en materia antifraude, invitándolos a obtener alguna certificación. Algunos programas que se ofrecen en este ámbito son:

- Alianza corporativa: programa para implementar mejores prácticas antifraude en la organización.
- Alianza de aplicación de la ley y gobierno (LEGA): capacitación para agencias de aplicación de la ley y entidades gubernamentales.
- Asociación de educación contra el fraude: red de educadores de casi 300 universidades que preparan a los estudiantes en el campo antifraude.

##### **B. Credencial CFE [8].**

Es una certificación que ofrece la ACFE para los profesionales encargados de controlar y prevenir el fraude, ya sea en las organizaciones donde trabajan, o para ofrecer servicios profesionales de manera independiente. Al año 2021, a nivel mundial el número de credenciales vigentes superaba las 60.000. Esta credencial se focaliza en habilitar competencias en los siguientes temas:

- Conocimiento de transacciones financieras complejas.
- Comprensión de técnicas de investigación y cuestiones legales.
- La capacidad de resolver denuncias de fraude.
- Diseñar programas efectivos contra el fraude.

### **C. Biblioteca de recursos de fraude [9].**

Es un repositorio que contiene recursos, algunos de libre acceso y otros restringidos a miembros, en materia antifraude, incluye noticias, publicaciones, tendencias, análisis e informes.

### **D. Capacitación, eventos y productos [10].**

Su objetivo es mantener en contacto a la red global de profesionales certificados y actualizar las capacidades con los nuevos descubrimientos sobre prácticas de fraude en el mundo, todo lo anterior mediante conferencias, eventos, cursos e-learning y entrenamiento en grupos.

## **3.2.2. Otros estándares y acreditaciones en Chile.**

### **A. ISO 37.001 [11].**

Estándar elaborado por la Organización Internacional de Estandarización (ISO) que orienta y certifica a las organizaciones sobre los elementos que debe contener un sistema de gestión que ayude a la empresa prevenir, detectar y enfrentar el soborno, cumplir las leyes antisoborno y los compromisos voluntarios que asuma en el ejercicio de sus operaciones.

### **B. Modelo de Prevención de Delitos (Cumplimiento Ley 20.393) [12].**

La ley 20.393 promulgada en 2009, dispone que las personas jurídicas serán penalmente responsables por los delitos que señale (al año 2020 figuraban 13 delitos), que fueren cometidos en el interés y provecho de los dueños, ejecutivos, representantes, ciertos dependientes y cuya comisión fuera por consecuencia de la infracción de los deberes de dirección y supervisión por parte de la empresa. Para evitar o atenuar asumir esta responsabilidad penal, que incluso podría significar el cierre de la empresa, esta deberá diseñar, implementar y mantener un modelo de prevención, que incluya los siguientes elementos:

- Definir un encargado de prevención (EDP).
- Diseñar un sistema de prevención.
- Certificar el modelo (este elemento es optativo).

## **4. Diagnóstico.**

### **4.1. Análisis interno de la empresa para la generación del servicio.**

La empresa de servicios empresariales JHM Consultores SPA es liderada por su socio fundador, el Sr. Julio Hidalgo Morales, quien se desempeñó por 12 años en la firma PriceWaterhouseCoopers (PwC). Su paso por esta empresa le permitió ganar conocimiento y experiencia en materias de control interno, relevamiento de procesos, mejoramiento de los sistemas de registro y análisis de seguridad de la información; liderando trabajos de auditoría y consultoría en materias de riesgo y control, ciberseguridad, estados financieros, aseguramiento de procesos, controles generales computacionales y trabajos especiales.

JHM Consultores SPA, cuenta con un mix de servicios que incluye: asesoría financiera y tributaria, consultoría y asesoría empresarial, inventarios con tecnología para activos y existencias, y facilitación y coaching.

A fin de cuantificar los elementos de esta empresa de consultoría para ofrecer este servicio y visualizar sus niveles de capacidad para enfrentarse a este desafío, se han definido 3 tipos de variables, que fueron levantadas y analizadas a la luz de su situación actual, estas variables son: técnicas, de infraestructura y comerciales.

#### **4.1.1. Capacidades técnicas.**

Durante los años 2015 al 2021, JHM Consultores SPA prestó los siguientes servicios de auditoría, consultoría y asesoría.

##### **A. Empresas Carozzi.**

- Preauditoria en controles generales computacionales.
- Revisión de plataformas tecnológicas (sistemas operativos y bases de datos).
- Revisión de accesos y segregación de funciones en ERP SAP.
- Levantamiento y análisis de riesgos en procesos de negocio.

##### **B. Corporación Nacional del Cobre de Chile.**

- Actualización y mejoramiento del modelo corporativo de accesos en ERP SAP.
- Actualización de matriz de riesgos en plataforma GRC Access Control.
- Evaluación y actualización de controles mitigantes de segregación de funciones.
- Recolección y revisión de evidencias de controles mitigantes.

##### **C. Laboratorios Maver S.A.**

- Diagnóstico y revisión de roles y controles ERP SAP.
- Revisión de los parámetros de seguridad del módulo basis del ERP SAP.
- Revisión de controles configurables en SAP para procesos de negocio.

##### **D. Casa Royal.**

- Consultoría en procesos informáticos.
- Levantamiento organizacional de las áreas de tecnología.
- Propuesta de segregación funcional.

- Implementación de controles y procedimientos.

#### **E. Derco S.A.**

- Rediseño y remediación de roles y perfiles en el ERP SAP.
- Análisis de riesgo de segregación de funciones y propuestas de remediación.

#### **F. Küpfer Hermanos S.A.**

- Preauditoria en controles generales computacionales.
- Revisión de plataformas tecnológicas (sistemas operativos y bases de datos).
- Reportes de control interno.
- Reportes de control de fraude.

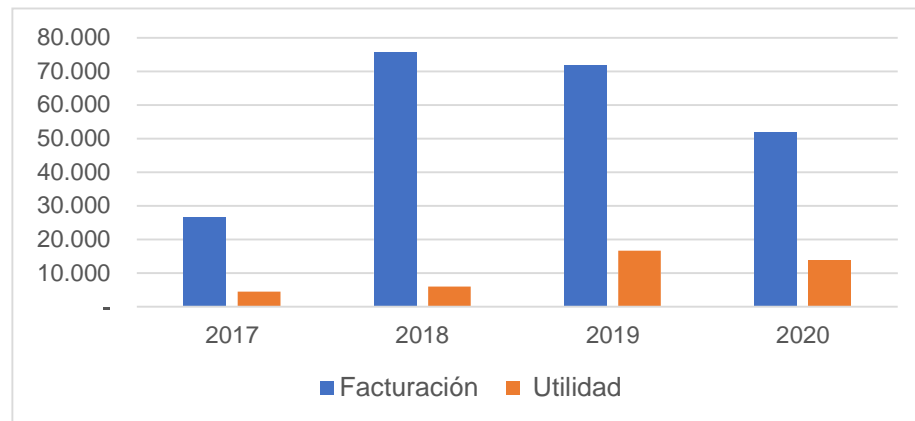
Los servicios que JHM ha prestado a las empresas indicadas anteriormente, le han permitido adquirir elementos técnicos para evaluar el ambiente de control interno en las compañías y detectar incumplimientos, actividades inusuales y brechas en los controles, los que constituyen factores clave de los servicios que se pretenden ofrecer al mercado. Todo lo anterior enriquecido por el uso de herramientas analíticas aplicadas de manera directa a los registros del negocio (bases de datos de los ERP), las que ha ejecutado en los últimos 3 años. En materia de fraude, esta empresa no cuenta con personal certificado o miembros de comunidades u organizaciones antifraude.

### **4.1.2. Capacidades de infraestructura.**

#### **A. Facturación y utilidad neta.**

La siguiente gráfica muestra la evolución en términos de facturación neta anual generada y resultados netos de la firma JHM Consultores SPA entre los años 2017 al 2020.

**Gráfico N°1:** Principales datos financieros de la empresa JHM Consultores SAP (Valores en M\$)



Fuente: Carpeta tributaria JHM Consultores SPA.

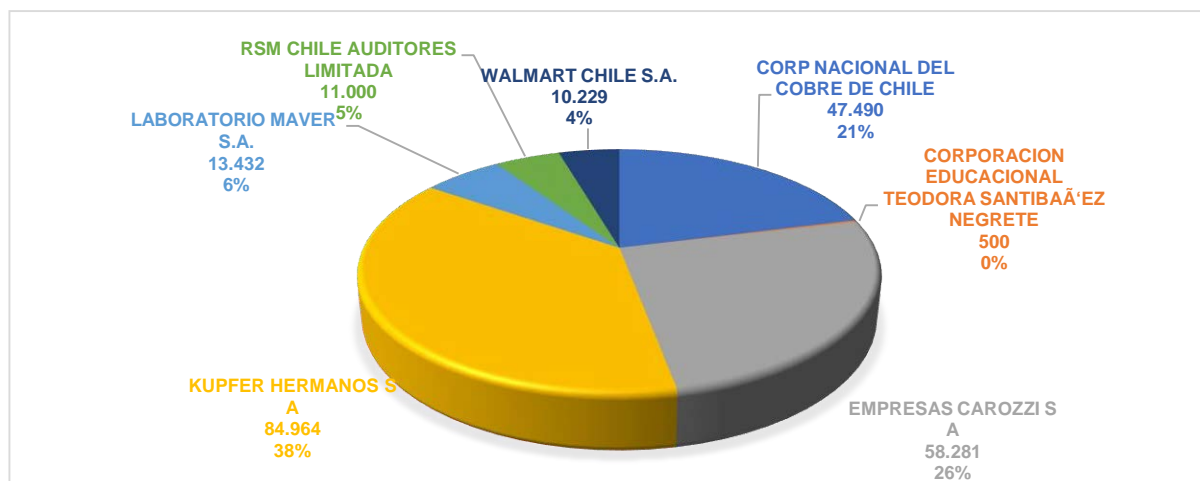
La facturación neta anual promedio de esta firma en sus 4 años de operación es de MM\$ 57, su nómina es de 2 personas, y su utilidad neta promedio es de MM\$ 10.



## B. Facturación por cliente.

La distribución de los montos facturados por cliente para el periodo 2017-2020 es el siguiente.

**Gráfico N°2:** Facturación por cliente JHM Consultores SAP (Valores en M\$)



Fuente: Carpeta tributaria JHM Consultores SPA.

El cliente Kúpfer Hermanos S.A., constituye el principal cliente para la empresa de servicios empresariales JHM Consultores SPA, con un valor facturado de 84 millones de pesos. Los servicios evaluados en el presente estudio se han efectuado en modalidad piloto en este cliente desde el año 2019.

JHM Consultores SPA es una empresa pequeña, joven y con una nómina reducida, esta situación conlleva una limitación a la hora de buscar espacios en el mercado. Su estructura financiera y operativa no le permite en su estado actual participar en grandes procesos licitatorios para empresas que pueden entregarle estabilidad y crecimiento sostenido. Ante esta situación, JHM deberá analizar y evaluar distintos vehículos para lograr llegar a nuevos clientes.

### 4.1.3. Capacidades comerciales.

Los servicios de generación de reportes de control interno y control de fraude que se analizan en el presente estudio se han ejecutado desde el año 2019 en la empresa Kupfer Hermanos S.A., con una importante aceptación y valoración. De esta experiencia, ha nacido en JHM el interés de dar continuidad y apertura a este servicio en otros clientes. En este escenario, JHM no cuenta con un departamento de marketing o con un área de ventas dedicada, todas sus actividades comerciales y de promoción son gestionadas por el mismo dueño directamente con los clientes. Se visualiza una limitación y una debilidad en el ámbito comercial, que dificulta presentar a nuevos clientes los servicios de manera efectiva.

### 4.1.4. Entrevista a socio fundador.

A fin de conocer y analizar los elementos presentes en la empresa para ejecutar este nuevo servicio, se ha realizado una entrevista al socio fundador de la empresa JHM Consultores SPA, el detalle de cada respuesta entregada se encuentra en el Anexo A.

Del análisis de las respuestas indicadas anteriormente, se desprenden las siguientes ideas:

- El servicio se estructura tomando como principal insumo la arquitectura de información de la empresa que está almacenada en las bases de datos de sus sistemas ERP.
- Es un tipo de servicio que requiere de cierta continuidad en el tiempo, es una acción de fortalecimiento del control interno que, si se interviene o discontinúa, provocará una degradación que será fácilmente identificada por auditores y revisiones independientes. Esta situación reporta a la empresa una oportunidad para mantener a clientes cautivos en el diseño y operación de reportes, asimismo deberá analizar y definir tarifas que permitan visualizar estos esfuerzos y el valor que reportan en materia de control.
- Es un servicio, cuyos elementos y entregables son de alto nivel y visibles ante el directorio de la compañía o algún comité. Además, como se ha visto en su aplicación piloto, ha servido para el proceso de toma de decisiones en distintos ámbitos.
- JHM Consultores SPA está interesada en ofrecer este servicio a otros clientes, compartiendo su experiencia con Kupfer y analizando vehículos comerciales para ampliar su cartera.
- JHM Consultores SPA estima que cuenta con los elementos técnicos para estructurar el diseño de una oferta para este servicio.
- JHM Consultores SPA requeriría incorporar más personal que replique el trabajo ya diseñado en el cliente piloto.



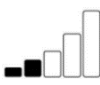
#### **4.1.4. Resumen de capacidades.**

En un escenario de proyección de estos servicios a otros clientes, JHM Consultores SPA deberá evaluar y potenciar los siguientes elementos:

- Promover y consolidar su conocimiento sobre la arquitectura interna de los sistemas ERP, con foco en la identificación de aquellas bases de datos donde se registran los datos maestros y de negocio.
- Continuar fortaleciendo los conocimientos sobre herramientas y técnicas analíticas para el desarrollo de consultas preconfiguradas (queries) que se conecten directamente con estas bases de datos.
- Incorporar acreditaciones y certificaciones en temas antifraude.
- Promover de manera práctica los servicios sus otros clientes, compartiendo la experiencia que ha reportado en Kupfer y cómo el directorio ha valorado el servicio y proyectado su crecimiento y consolidación en los próximos años.
- Incorporar el ámbito comercial en su estructura, que permita dar a conocer los servicios en el mercado junto con captar y mantener clientes.

La siguiente tabla resume el análisis interno de JHM Consultores SPA y su posición actual para enfrentarse a este nuevo escenario de proyectar y consolidar los servicios de generación de reportes de control interno y control de fraude.

**Tabla N°1:** Resumen de elementos para presentes en JHM Consultores SPA para ejecutar los servicios en estudio

Elementos	Técnicos	Infraestructura	Comerciales
JHM Consultores SPA			
Análisis	Elementos técnicos para presentar los servicios en el mercado. Faltan certificaciones antifraude.	Baja capacidad financiera para llegar a clientes. Sin oficinas, estructura ni organización comercial.	Cartera pequeña y con servicios específicos, sin tasa de crecimiento.

Fuente: Elaboración propia.

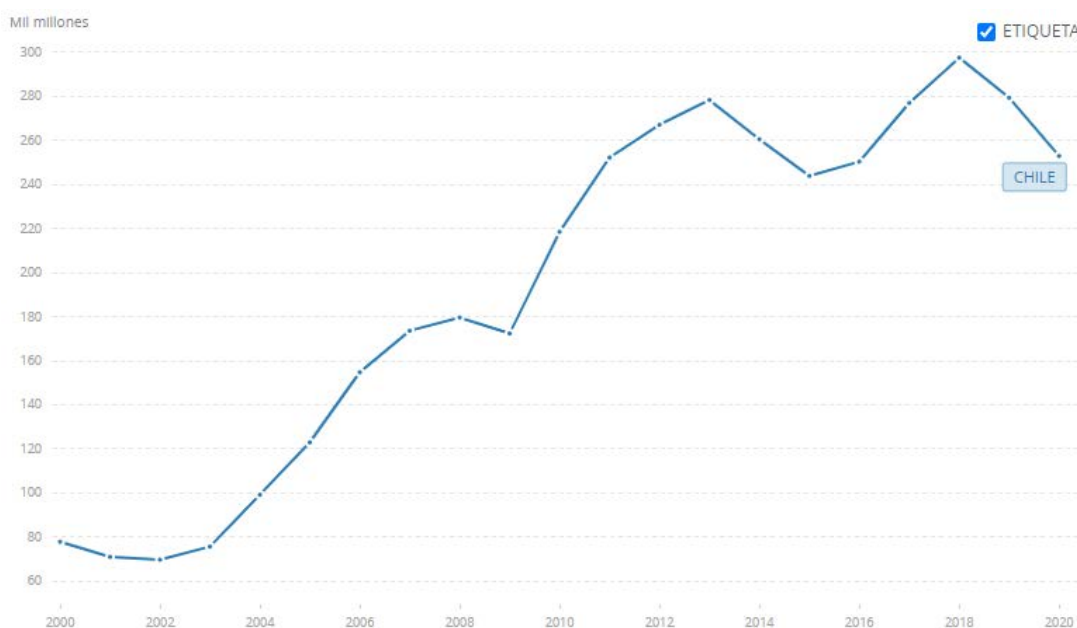
## 4.2. Análisis del mercado.

### 4.2.1. Entorno macroeconómico.

#### A. Producto interno bruto (PIB).

El principal instrumento de medición de capacidad de la economía para producir bienes y servicio es el PIB (producto interno bruto), su definición indica que corresponde al valor monetario de todos los bienes y servicios finales producidos por un país o región en un determinado período de tiempo, normalmente un año. Se utiliza para medir la riqueza que genera un país y sus tasas de crecimiento mediante la comparación entre PIB de distintos períodos [13]. Respecto de Chile, la evolución del PIB desde el año 2000 es la siguiente:

**Gráfico N°3:** Evolución del PIB de Chile entre 2000 y 2020.



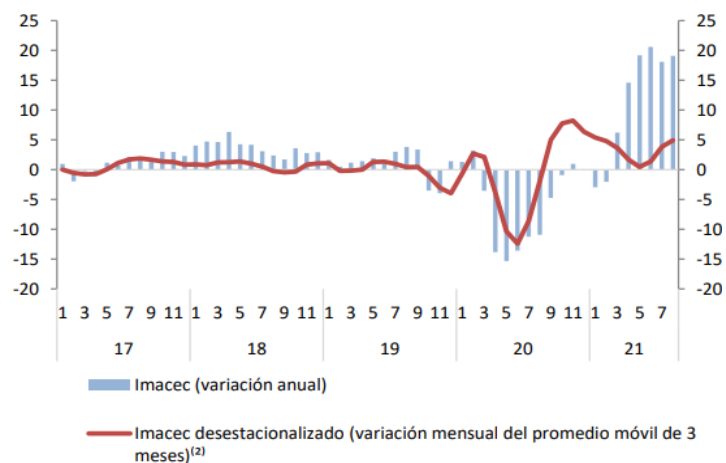
Fuente: Banco Mundial.

El PIB de Chile del año 2020 fue de MM\$ 252.940, un 9,5% menos que el registrado en 2019.[13]. Las principales razones de esta baja son: pandemia, efectos del estallido social, contracción severa de la actividad económica, caída de los flujos de comercio, disminución de los niveles de producción (producto del confinamiento) y postergación de proyectos de inversión. Este escenario no muy satisfactorio para desarrollo de nuevos negocios supone un gran desafío para posicionarse en un mercado a la baja. Sin embargo, analistas prevén que esta tendencia se rompa en 2022, según el Banco Central la economía crecerá entre un 3% y 4%, principalmente impulsada por la reactivación de la economía provocada por la inmunización de la población activa contra el COVID-19. [14]

## B. Índice mensual de actividad económica (IMACEC).

Otro indicador de relevancia para el presente estudio es el IMACEC (índice mensual de actividad económica), que corresponde a una estimación que resume la actividad de los distintos sectores de la economía en un determinado mes, a precios del año anterior; su variación interanual constituye una aproximación de la evolución del PIB. El cálculo del IMACEC se basa en múltiples indicadores de oferta que son ponderados por la participación de las actividades económicas dentro del PIB en el año anterior. [15]

**Gráfico N°4:** Tasas de variación mensual del IMACEC.

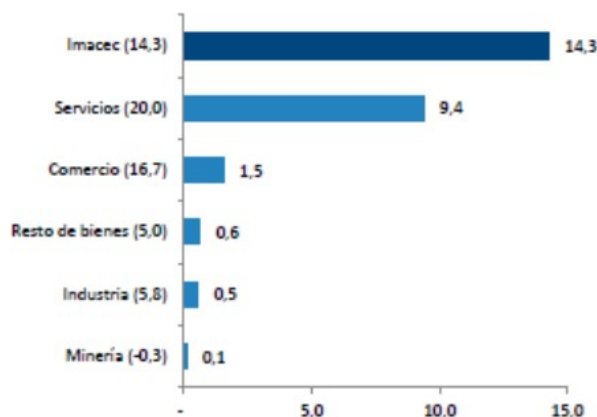


Fuente: Banco Central de Chile.

Se aprecian notoriamente los efectos negativos del estallido social en octubre y noviembre de 2019 y de la pandemia COVID-19 desde marzo 2020, con una recuperación a partir de septiembre 2020.

El análisis del IMACEC se debe realizar por actividad, estas se dividen en tres dimensiones: producción de bienes, comercio y servicios. A continuación, se muestra un gráfico que contiene la contribución de estas dimensiones a la variación anual del IMACEC 2021 respecto del 2020.

**Gráfico N°5:** Contribución de los sectores económicos a la variación anual del IMACEC.



Fuente: Banco Central de Chile.

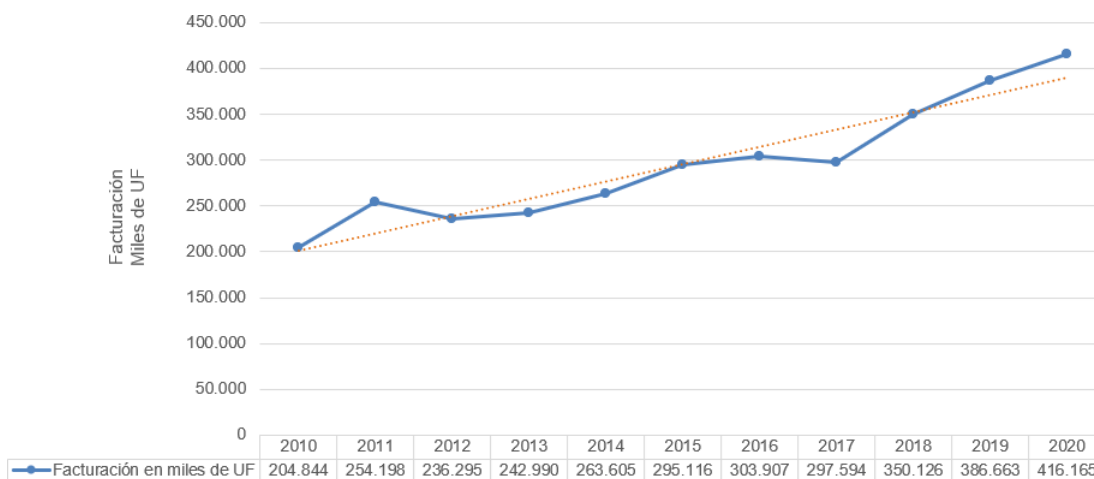
El IMACEC entre noviembre de 2020 y noviembre de 2021 aumentó en un 14,3%, los sectores que más aportaron a esta variación son: servicios con un 9,4% y comercio con un 1,5%.

### C. Mercado de los Servicios.

El mercado de los servicios se encuentra en alza, hubo aumento en la demanda provocada mayoritariamente por la reactivación en la actividad económica ante la inmunización de la población, disminución de confinamientos y control en general de los efectos de la pandemia

En este contexto macroeconómico para 2021 se reportó una fuerte recuperación para el mundo de los servicios, pasando desde un -1% de incidencia en el IMACEC en noviembre 2020, a un 9,4% en noviembre 2021. Según el Servicio de Impuestos Internos, los códigos de actividad que se incluyen en el desarrollo de este análisis en forma conjunta presentan aumentos sostenidos, como se muestra en el siguiente gráfico, donde se indica que para el 2020 la facturación superó los 416 millones de UF, un 8% mayor a los niveles del 2019.

**Gráfico N°6:** Crecimiento de la facturación en UF de empresas de consultoría, asesoría y auditoría.



Fuente: Servicio de Impuestos Internos.

El siguiente cuadro muestra un detalle de la cantidad de empresas, sus niveles de facturación en unidades de fomento (UF) para el año 2020 y el factor de crecimiento promedio en ambas dimensiones de los últimos 5 años, para cada código de actividad económica considerado en el presente estudio.

**Tabla N°2:** Crecimiento del mercado de empresas de asesoría, consultoría y auditoría periodo 2016 al 2020.

<b>Código de actividad económica (SII)</b>	<b>Cantidad de empresas en 2020</b>	<b>Crecimiento promedio últimos 5 años</b>	<b>Facturación en MMUF 2020</b>	<b>Crecimiento promedio últimos 5 años</b>
749001: Asesoría y gestión en la compra o venta de pequeñas y medianas empresas	736	17%	3.210	51%
691001: Servicios de asesoramiento y representación jurídica	3.586	-3%	27.822	-1%
692000: Actividades de contabilidad, teneduría de libros y auditoría; consultoría fiscal	5.731	0%	19.762	-1%
702000: Actividades de consultoría de gestión	30.588	10%	196.022	5%
661903: Empresas de asesoría y consultoría en inversión financiera; sociedades de apoyo al giro	7.389	15%	47.920	9%
620200: Actividades de consultoría de informática y de gestión de instalaciones informáticas	10.363	22%	121.429	17%

Fuente: Servicio de Impuestos Internos.

Respecto a la cantidad de empresas de consultoría y asesoría empresarial, se aprecia que 4 de los 6 códigos de actividad económica considerados en el presente estudio presentan crecimiento en los últimos 5 años. En su conjunto, las empresas consultoras reportadas en 2020 alcanzan 58.393 entidades, donde 4 de 6 códigos presentan crecimientos de más del 12% anual en los últimos 5 años, la evolución de este crecimiento, que también se presenta en otros sectores, obedecería al “buen ambiente de negocios que exhibe la marcha de la economía chilena”, según un artículo publicado en el portal “elEconomista América”. [16]

Sobre los niveles de facturación, se observa un crecimiento en 4 de los 6 códigos de actividad considerados en el presente estudio, los que varían entre un 5% y un 51%. A nivel agregado, el total de UF facturadas en 2020 ascendió a 416 millones, equivalentes a 15.600 millones de dólares, con un crecimiento respecto del año anterior de un 8%.

Según las cifras indicadas anteriormente, se visualiza un mercado atractivo para ingresar o emprender con servicios que recaben nuevas tecnologías digitales de analítica e inteligencia de negocios (BI), apoyando a los clientes en los procesos de gestión y control. Sin embargo, en este ambiente positivo, es necesario ponderar en el análisis el crecimiento sostenido de empresas de auditoría, consultoría y asesoría empresarial como una amenaza, debido a que aumentan el número de competidores.

## 4.2.2. Tamaño y crecimiento proyectado del mercado potencial.

### 4.2.2.1. Tamaño del mercado según cantidad de empresas de consultoría, asesoría y auditoría.

A efecto de estimar el tamaño del mercado de la consultoría, asesoría y auditoría en Chile, se consideró en el presente estudio, los siguientes códigos de actividad económica del Servicio de Impuestos Internos.

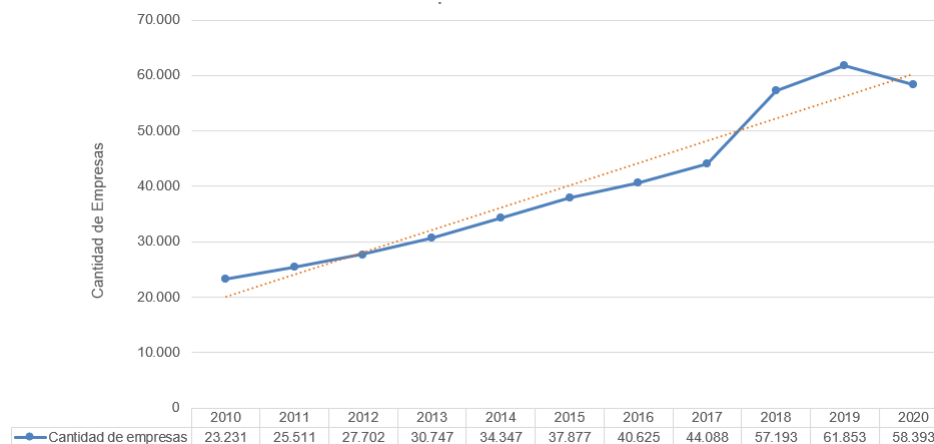
**Tabla N°3:** Códigos de actividad asociados al mercado de la consultoría en Chile.

Código de Actividad	Descripción
749001	Asesoría y gestión en la compra o venta de pequeñas y medianas empresas.
691001	Servicios de asesoramiento y representación jurídica.
692000	Actividades de contabilidad, teneduría de libros y auditoría; consultoría fiscal.
702000	Actividades de consultoría de gestión.
661903	Empresas de asesoría y consultoría en inversión financiera; sociedades de apoyo al giro.
620200	Actividades de consultoría de informática y de gestión de instalaciones informáticas.

Fuente: Servicio de Impuestos Internos.

El crecimiento promedio anual de la cantidad de empresas de consultoría, asesoría y auditoría es de 12%. La siguiente gráfica despliega la evolución de la cantidad de empresas de consultoría, asesoría y auditoría para el período 2010 al 2020. Para el año 2020 las empresas bajo estos códigos de actividad económica alcanzaron las 58.393 firmas (detalles en Anexo M).

**Gráfico N°7:** Evolución del número de empresas de consultoría, asesoría y auditoría

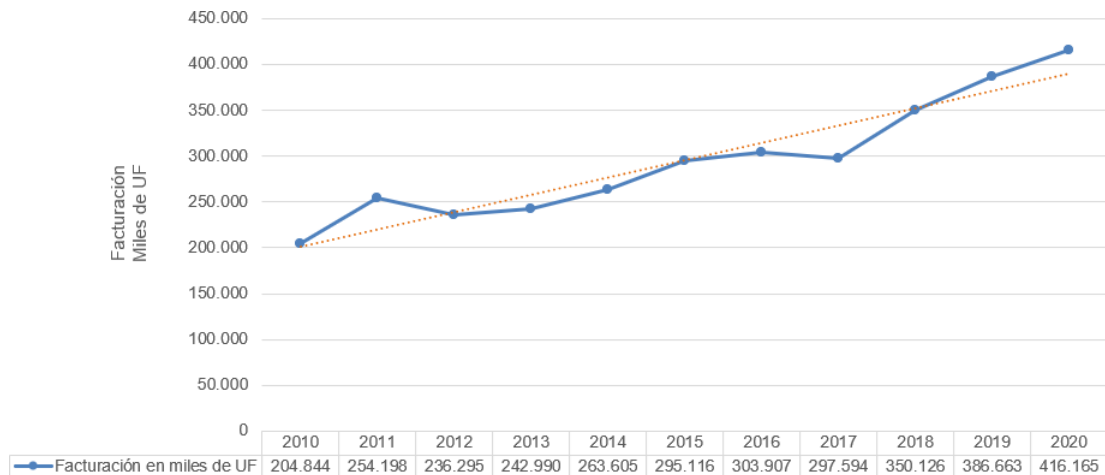


Fuente: Servicio de Impuestos Internos.

### 4.2.2.2. Tamaño del mercado según facturación en UF.

El crecimiento promedio anual de la facturación en UF de empresas de consultoría, asesoría y auditoría es de un 8%. La siguiente gráfica detalla el crecimiento en los niveles de facturación en UF registrados por estas empresas durante el periodo 2010 al 2020. Para el 2020 la facturación anual fue de 416 millones de UF, mayor detalle en Anexo N.

**Gráfico N°8:** Crecimiento de la facturación en UF de las empresas de consultoría, asesoría y auditoría (2010-2020)



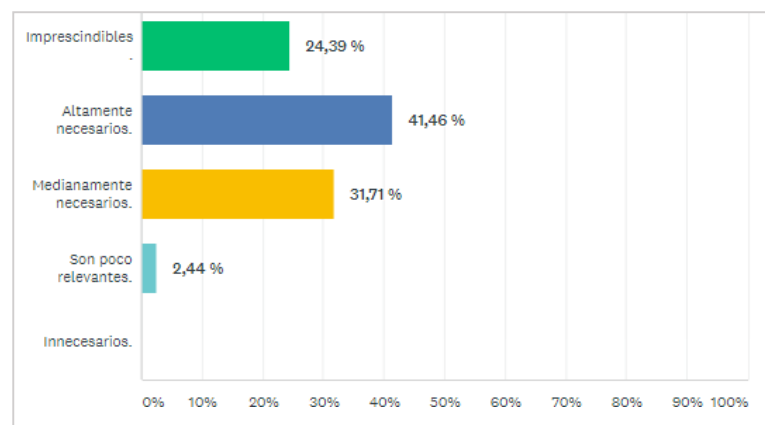
Fuente: Servicio de Impuestos Internos.

En términos de unidades de fomento facturadas, las actividades económicas indicadas anteriormente ascienden a aproximadamente 416 millones, lo que equivale a 15.600 millones de dólares americanos (5% del PIB del año 2019) [14].

#### 4.2.2.3. Tamaño del mercado y cálculo de la demanda potencial.

Para estimar la demanda potencial por servicios de generación de reportes de control interno y control de fraude, se desarrollaron 2 encuestas; la primera, aplicada a 68 personas con distintos cargos y posiciones en organizaciones de variados tipos y rubros; y la segunda, aplicada a 39 empresas de consultoría, asesoría y auditoría. La primera encuesta se planteó una interrogante que pretendió calificar el interés de las organizaciones por esta clase de servicios, acompañando el desarrollo de los procesos de negocio. Los resultados se detallan a continuación:

**Gráfico N°9:** Interés de las organizaciones por servicios de control interno y control de fraude.



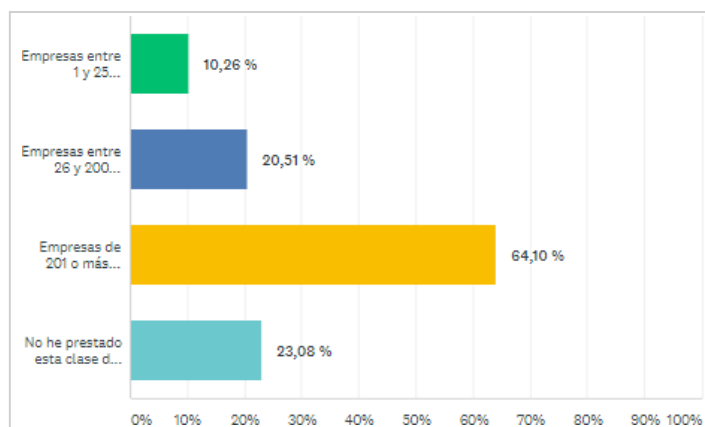
Fuente: Encuesta realizada a 68 personas de distintas organizaciones.

De la gráfica anterior se desprende que el 24,39% de los encuestados considera imprescindible que esta clase de servicios acompañen el desarrollo de los negocios, y el 41,46% lo considera altamente necesario. La suma de estos 2 porcentajes (65,85%) fue utilizado como un primer factor de sensibilidad en la estimación de la demanda potencial por esta clase de servicios.



En la segunda encuesta, consultó a 39 empresas consultoras en qué clientes, en términos de tamaño, efectuó servicios similares a los evaluados, los resultados se detallan a continuación:

**Gráfico N°10:** Empresas consultoras y sus clientes de servicios de control interno y control de fraude.



Fuente: Encuesta realizada a 39 empresas de consultoría, asesoría y auditoría.

Estos datos se utilizaron como un segundo factor de sensibilidad en el cálculo de la estimación de la demanda potencial para efectos del presente estudio, considerando la proporción por tamaño de empresa que contrató lo servicios.

#### **Cálculo de la demanda potencial en número de empresas.**

$$\text{Mercado Potencial (Empresas)} = \text{Empresas por tamaño} * 1^{\circ} \text{Factor} * 2^{\circ} \text{Factor}$$

Donde:

Empresas por tamaño: Cantidad de empresas por tamaño según SII.

1° Factor: Nivel de interés por los servicios.

1° Factor: Proporción de empresas por tamaño que han contratado servicios similares.

**Tabla N°4:** Estimación de la demanda potencial para servicios de control interno y control de fraude.

Segmento por tamaño	Empresas (2020)	1° Factor	2° Factor	Cálculo demanda potencial	Potenciales clientes
Entre 1 y 25 empleados	12.315	0,6585	0,1026	12.315 * 0,6585 * 0,1026	832
Entre 26 y 200 empleados	56.219	0,6585	0,2051	56.219 * 0,6585 * 0,2051	7.593
Mas de 200 empleados	1.153.010	0,6585	0,6410	1.153.010 * 0,6585 * 0,6410	486.684
<b>Total demanda potencial (en número de empresas)</b>					<b>495.109</b>

Fuente: Elaboración propia.

Según el cálculo anterior, la estimación de la demanda potencial para los servicios asociados a reportes de control interno y control de fraude es de 495.109 empresas, de las cuales 486.684 corresponden a empresas de más de 200 empleados, 7.593 a empresas entre 26 y 200 empleados y 832 empresas de menos de 25 empleados.

Aplicando una apertura por sector económico, el tamaño de la demanda potencial para estos servicios de control interno y control de fraude es la siguiente:

**Tabla N°5:** Estimación de la demanda potencial por segmento para servicios de control interno y control de fraude.

Segmento por tamaño	Sector económico	Porcentaje de empresas	Potenciales clientes por sector
Entre 1 y 25 empleados	Industrial	31,42%	261
	Comercial	25,09%	209
	Servicios	39,45%	328
	Financiero	3,75%	31
	Gubernamental	0,29%	2
Entre 26 y 200 empleados	Industrial	29,84%	2.265
	Comercial	22,79%	1.730
	Servicios	45,74%	3.473
	Financiero	1,64%	125
	Gubernamental	0%	0
Mas de 200 empleados	Industrial	25,57%	124.455
	Comercial	31,58%	153.701
	Servicios	39,54%	192.449
	Financiero	3,24%	15.745
	Gubernamental	0,07%	335

Fuente: Elaboración propia.

### Cálculo de la demanda potencial en UF.

Para calcular el tamaño del mercado potencial en UF, se utilizó la siguiente fórmula

$$\text{Mercado Potencial (UF)} = \% \text{ Mercado Potencial (Empresas)} * \text{Facturación UF 2020}$$

Los porcentajes del mercado potencial en número de empresas son los siguientes:

**Tabla N°6:** Proporción de cada segmento de mercado potencial de servicios de control interno y control de fraude.

Segmento por tamaño	Número de empresas mercado potencial	Porcentaje
Entre 1 y 25 empleados	832	0,16%
Entre 26 y 200 empleados	7.593	1,53%
Mas de 200 empleados	486.684	98,31%

Fuente: Elaboración propia.

Considerando estas proporciones, se calculó el tamaño del mercado potencial en UF, tomando en cuenta el tamaño total del mercado en 2020 que asciende a UF 416.164.709.

**Tabla N°7:** Cálculo del mercado potencial en UF para servicios de control interno y control de fraude.

Segmento por tamaño	Número empresas mercado potencial	Porcentaje	Tamaño mercado potencial en UF
Entre 1 y 25 empleados	832	0,16%	665.864
Entre 26 y 200 empleados	7.593	1,53%	6.367.320
Mas de 200 empleados	486.684	98,30%	409.131.525
<b>Total demanda potencial (en UF)</b>			416.164.709

Fuente: Elaboración propia.

Según el cálculo anterior, la estimación de la demanda potencial en UF para los servicios asociados a reportes de control interno y control de fraude es de 416 millones de UF, de las cuales 409 millones de UF corresponden a empresas de más de 200 empleados, 6,4 millones a empresas entre 26 y 200 empleados y 0,7 a empresas de menos de 25 empleados.

Aplicando una apertura por sector económico, el tamaño de la demanda potencial para estos servicios de control interno y control de fraude es la siguiente:

**Tabla N°8:** Cálculo del mercado potencial en UF por segmentos para los servicios.

Segmento por tamaño	Sector económico	Porcentaje de empresas	Potenciales clientes por sector	Tamaño mercado potencial en UF
Entre 1 y 25 empleados	Industrial	31,42%	261	209.194
	Comercial	25,09%	209	167.074
	Servicios	39,45%	328	262.669
	Financiero	3,75%	31	24.980
	Gubernamental	0,29%	2	1.946
Entre 26 y 200 empleados	Industrial	29,84%	2.265	1.899.697
	Comercial	22,79%	1.730	1.450.851
	Servicios	45,74%	3.473	2.912.234
	Financiero	1,64%	125	104.538
	Gubernamental	0%	0	0
Mas de 200 empleados	Industrial	25,57%	124.455	104.622.859
	Comercial	31,58%	153.701	129.209.215
	Servicios	39,54%	192.449	161.782.260
	Financiero	3,24%	15.745	13.235.805
	Gubernamental	0,07%	335	281.386

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los datos relevados en esta estimación, se visualiza un mercado amplio y atractivo para incursionar con una oferta de servicios de control interno y control de fraude. Uno de los atributos de estos servicios evaluados, corresponde a la conexión con bases de datos de sistemas ERP, principalmente por su estructura estándar y homogénea.

### 4.3. Análisis de cliente.

#### 4.3.1. Determinación de los segmentos de los potenciales clientes.

Para determinar los segmentos a analizar, se utilizó el modelo de marketing estratégico “STP” [17], cuyos principios conductores son los siguientes:

**Tabla N°9:** Explicación modelo de marketing estratégico STP.

<b>S</b>	Segmentar	Identificar <b>variables de segmentación</b> y “partir” el mercado en segmentos, junto a esto, se deben desarrollar <b>perfiles de los segmentos</b> resultantes.
<b>T</b>	Orientar (Target)	Evaluar la <b>atractividad</b> de los segmentos y <b>seleccionar</b> el segmento o mercado meta.
<b>P</b>	Posicionar	<b>Identificar</b> posibles conceptos de posicionamiento para el mercado meta escogido. Definir cómo queremos que nos <b>identifiquen</b> y definir el <b>producto</b> a ofrecer, a qué <b>precio</b> y cómo <b>comunicarlo</b> efectivamente.

Fuente: Modelo STP desarrollado por Rolf Weinreich.

#### 4.3.2.1. Variables de segmentación y segmentos resultantes.

Las variables de segmentación y sus segmentos resultantes son los siguientes:

**Tabla N°10:** Variables de segmentación de clientes modelo STP.

Variable de segmentación	Segmentos
Por tamaño de empresa	1-25 empleados 26-200 empleados +200 empleados
Por sector	Industrial Comercial Servicios Financiero Gubernamental

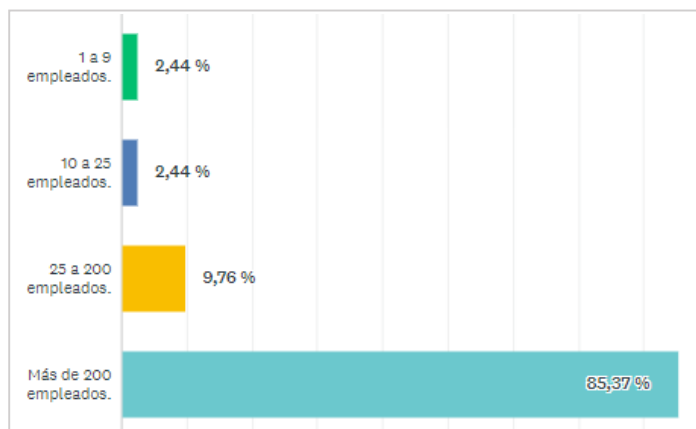
Fuente: Elaboración propia.

Las dimensiones para segmentar a los potenciales clientes son las siguientes:

#### A. Tamaño de la empresa en términos del número de empleados.

Según la ley N° 20.416, el tamaño de la empresa según la cantidad de empleados está representada en el siguiente gráfico. Según los antecedentes entregados en la encuesta de clientes potenciales, un 85,37% de los encuestados pertenecen a grandes empresas, seguido por un 9,76% que pertenecen a medianas empresas.

**Gráfico N°11:** Tamaño de las empresas que participaron de la encuesta de clientes.

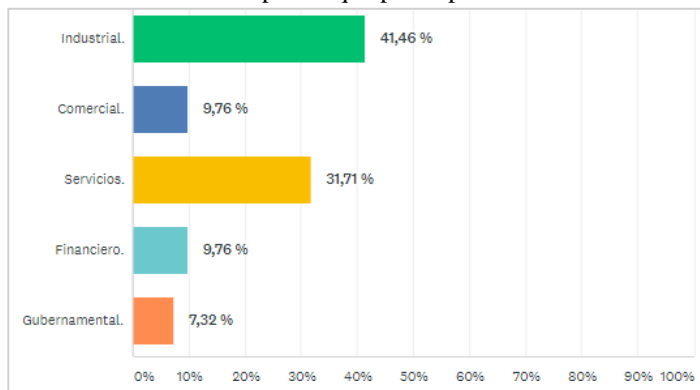


Fuente: Encuesta aplicada a 68 personas de distintas organizaciones.

## B. Sector económico de la empresa.

Los sectores mayoritarios corresponden al industrial con un 41,46% y servicios con un 31,71%. Los sectores comerciales y financieros contemplan cerca de un 20%.

**Gráfico N°12:** Sectores de las empresas que participaron de la encuesta de clientes.



Fuente: Encuesta aplicada a 68 personas de distintas organizaciones.

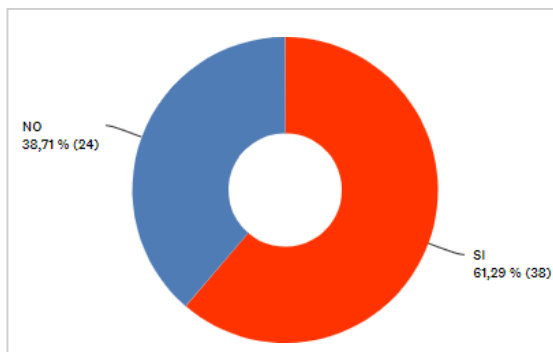
### 4.3.2. Caracterización de los potenciales clientes.

La caracterización de los potenciales clientes del presente estudio se focalizó en las siguientes dimensiones:

#### A. Ocurrencia de eventos indeseados.

En una encuesta aplicada a 68 personas de organizaciones de distintos rubros y sectores, se consultó si en sus empresas, en los últimos 5 años se han generado eventos no deseados de control interno o fraude. El 61% de las personas entregó una respuesta afirmativa, esta situación permite visualizar una necesidad y problemática a resolver, junto con el desafío de ofrecer servicios que identifiquen de manera efectiva estas situaciones de manera oportuna.

**Gráfico N°13:** Ocurrencia de eventos no deseados de control interno y fraude en los últimos 5 años.



Fuente: Encuesta aplicada a 68 personas de distintas organizaciones.

Aplicando una apertura por segmento se obtienen los siguientes resultados:

**Tabla N°11:** Ocurrencia de eventos no deseados de control interno y fraude en los últimos 5 años.

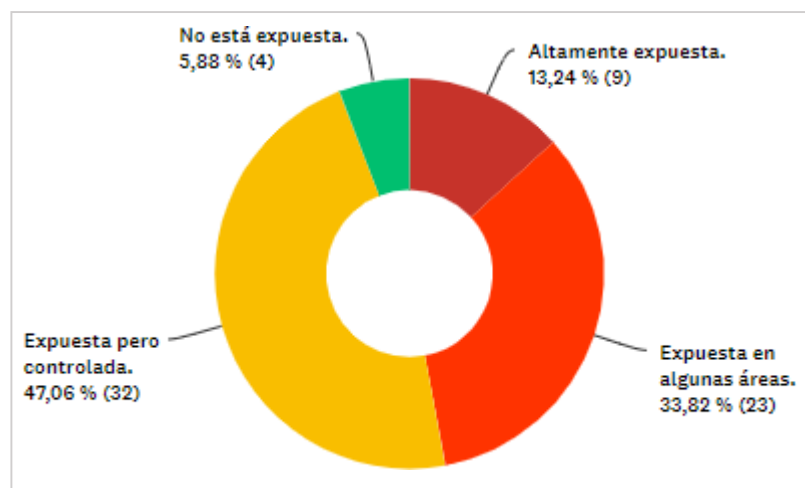
Segmentos	Eventos indeseados
Industrial	89%
Comercial	67%
Servicios	22%
Financiero	75%
Gubernamental	100%

Fuente: Encuesta aplicada a 68 personas de distintas organizaciones.

## **B. Nivel de exposición de la empresa frente a la ocurrencia de fraude interno o externo.**

Los dueños, directores, gerentes, jefes y empleados de una compañía cuentan con acceso a información del negocio en distintos ámbitos, junto a ello, la transaccionalidad permanente de los procesos que operan les permite mantener una calificación de estos en términos de robustez; la conjugación de estos antecedentes entrega una vista general sobre el nivel de las debilidades de control interno y por consecuencia del nivel de exposición de la organización ante eventos no deseados o fraude.

**Gráfico N°14:** Sensación de exposición a riesgos de fraude.



Fuente: Encuesta aplicada a 68 personas de distintas organizaciones.

Los potenciales clientes de los servicios evaluados en el presente estudio consideran en un 13,24% que su organización está altamente expuesta a la ocurrencia de fraude; un 33,82% considera que esta exposición está focalizada en algunas áreas; y con la mayoría un 47,06% indica que la exposición se encuentra mitigada por controles. Considerando la suma de los encuestados que opinan que sus organizaciones están altamente expuestas y aquellas que indicaron que esta exposición está focalizada, tenemos que un 47,06% (prácticamente la mitad) ha declarado que su organización tiene un grado de exposición a riesgos que necesitan ser cubiertos por medidas mitigantes.

Aplicando una apertura por segmento se obtienen los siguientes resultados:

**Tabla N°12:** Sensación de exposición a riesgos de fraude.

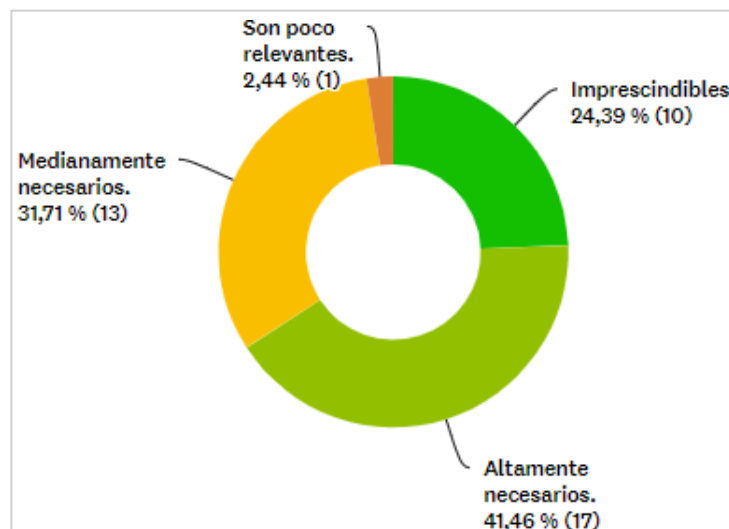
Segmentos	Sensación de exposición a riesgos de fraude
Industrial	44%
Comercial	67%
Servicios	56%
Financiero	25%
Gubernamental	100%

Fuente: Encuesta aplicada a 68 personas de distintas organizaciones.

### C. Interés de la empresa por la contratación de servicios que ayuden a fortalecer el ambiente de control interno y prevenir la ocurrencia de fraude.

El interés de los encuestados y sus organizaciones frente a la contratación de servicios para fortalecer el ambiente de control interno y acompañar el desarrollo de sus procesos de negocio se detalla en la siguiente gráfica.

**Gráfico N°15:** Interés de las empresas por la contratación de servicios de control interno y control de fraude.



Fuente: Encuesta aplicada a 68 personas de distintas organizaciones.

El 24,39% de los encuestados afirmó que su empresa considera imprescindibles estos servicios acompañando el desarrollo de los negocios, seguido por un 41,46% que indicó que su compañía los considera altamente necesarios. Estos dos niveles de necesidad suman un 65,85% y representan a las empresas que mantienen una alta necesidad por contratar servicios de control interno y control de fraude, como complemento esencial en el desarrollo de sus actividades.

Es del caso destacar que, de las 68 personas encuestadas, tanto sólo 1 ha indicado que en su organización esta clase de servicios no son relevantes.

Aplicando una apertura por segmento se obtienen los siguientes resultados:

**Tabla N°13:** Interés de las empresas por la contratación de servicios de control interno y control de fraude.

Segmentos	Sensación de exposición a riesgos de fraude
Industrial	76%
Comercial	33%
Servicios	67%
Financiero	50%
Gubernamental	67%

Fuente: Encuesta aplicada a 68 personas de distintas organizaciones.

En resumen, las principales características de los potenciales clientes, en base a los estudios realizados son:

- Empresas que en los últimos años hayan experimentado eventos indeseados y que generaron destrucción de valor.
- Clientes potenciales que estimen que sus organizaciones están expuestas de forma general o parcializada a la ocurrencia de fraudes.
- Empresas que mantienen un alto interés por la contratación de servicios de control interno y control de fraude acompañando sus procesos de negocio.
- Organizaciones que consideran altamente importante que sus procesos de negocios sean acompañados por servicios de fortalecimiento de control interno.

#### 4.3.3. Nivel de valoración de los servicios por segmento.

En la encuesta aplicada se incluyeron las siguientes preguntas para indagar las motivaciones y niveles de valoración de atributos considerados por los clientes de los distintos segmentos para contratar estos servicios.

#### A. ¿Bajo qué objetivo su empresa evaluaría contratar servicios de control interno y control de fraude?

En esta pregunta se solicitó al encuestado valorizar en una escala de 1 a 5 una lista de opciones que reflejan distintos objetivos o motivaciones bajo los cuales las empresas contratarían servicios de control interno y control de fraude, siendo 1 la más alta y 5 la más baja.

**Tabla N°14:** Objetivos para contratar servicios de control interno y control de fraude.

Gran empresa sectores	Cumplimiento normativo	Fortalecer procesos	Evitar eventos indeseados	Preparados para audit.	Custodiar patrimonio
Industrial	2	4	3	5	1
Comercial	1	2	3	5	4
Servicios	2	4	3	5	1
Financiero	1	2	3	5	4
Gubernamental	3	4	2	5	1

Fuente: Encuesta aplicada a 68 personas de distintas organizaciones.

Aplicando una apertura por segmento se obtienen los siguientes resultados:



**Tabla N°15:** Objetivos para contratar servicios de control interno y control de fraude.

Segmentos	Preferencias
Industrial	1. Custodiar patrimonio. 2. Cumplimiento normativo.
Comercial	1. Cumplimiento normativo. 2. Fortalecer procesos.
Servicios	1. Custodiar patrimonio. 2. Cumplimiento normativo.
Financiero	1. Cumplimiento normativo. 2. Fortalecer procesos.
Gubernamental	1. Custodiar patrimonio. 2. Evitar eventos indeseados.

Fuente: Encuesta aplicada a 68 personas de distintas organizaciones.

### B. ¿Cuáles son los atributos que más valora sobre estos servicios?

Esta pregunta le pedía a los encuestados valorar con una escala de 1 a 5 una serie de características de los servicios ofrecidos, siendo el valor 1 la más importante y 5 la menos importante.

**Tabla N°16:** Atributos valorados para servicios de control interno y control de fraude.

Gran empresa sectores	Rápida identificación de errores	Identificación de errores más importantes	Corrección rápida de errores	Entregar un diagnóstico de empresas	Pautas para mejorar procesos
Industrial	4	3	5	1	2
Comercial	1	2	4	5	3
Servicios	1	2	4	3	5
Financiero	2	1	3	5	4
Gubernamental	4	1	4	2	3

Fuente: Encuesta aplicada a 68 personas de distintas organizaciones.

Aplicando una apertura por segmento se obtienen los siguientes resultados:

**Tabla N°17:** Objetivos para contratar servicios de control interno y control de fraude.

Segmentos	Preferencias
Industrial	1. Entregar un diagnóstico de la empresa. 2. Mejorar los procesos.
Comercial	1. Rápida identificación de errores. 2. Identificación de errores más importantes.
Servicios	1. Rápida identificación de errores. 2. Identificación de errores más importantes.
Financiero	1. Identificación de errores más importantes. 2. Rápida identificación de errores.
Gubernamental	1. Identificación de errores más importantes. 2. Entregar un diagnóstico de la empresa.

Fuente: Encuesta aplicada a 68 personas de distintas organizaciones.

### C. Ordene según su criterio, los siguientes servicios de control interno y medidas antifraude, respecto de su aplicabilidad en su empresa.

Esta pregunta les pedía a los encuestados indicar el nivel de aplicabilidad en su empresa de una serie de servicios específicos sobre control interno y control de fraude, indicando una puntuación 1 si la opción es altamente aplicable y 4 si la opción no es aplicable.

**Tabla N°18:** Aplicabilidad de distintas opciones de servicios de control interno y control de fraude

Gran empresa sectores	Monitoreo de datos maestros	Operaciones fraudulentas o sospechosas	Indicios de fraude en la contabilidad	Reportes ad-hoc
Industrial	2	1	3	4
Comercial	2	1	4	3
Servicios	2	3	1	4
Financiero	1	2	3	4
Gubernamental	4	1	2	3

Fuente: Encuesta aplicada a 68 personas de distintas organizaciones.

Aplicando una apertura por segmento se obtienen los siguientes resultados:

**Tabla N°19:** Objetivos para contratar servicios de control interno y control de fraude.

Segmentos	Preferencias
Industrial	1. Operaciones fraudulentas o sospechosas. 2. Monitoreo de datos maestros.
Comercial	1. Operaciones fraudulentas o sospechosas. 2. Monitoreo de datos maestros.
Servicios	1. Indicios de fraude en la contabilidad. 2. Monitoreo de datos maestros.
Financiero	1. Monitoreo de datos maestros. 2. Operaciones fraudulentas o sospechosas.
Gubernamental	1. Operaciones fraudulentas o sospechosas. 2. Indicios de fraude en la contabilidad.

Fuente: Encuesta aplicada a 68 personas de distintas organizaciones.

#### **4.4. Análisis de la competencia.**

Para obtener información sobre la competencia, el presente estudio contempló una encuesta aplicada a 39 empresas de consultoría, asesoría y auditoría. Esta encuesta permitió explorar el mercado a fin de identificar propuestas de valor con características similares a las analizadas y su nivel de aplicación en empresas cliente.

##### **4.4.1. Empresas con similares propuestas de valor.**

Se consultó por la existencia de los siguientes servicios, las respuestas se detallan a continuación:

- Reportes de monitoreo de datos maestros e información sensible de los sistemas.
- Reportes de identificación de operaciones fraudulentas o sospechosas.
- Reportes de identificación de indicios de fraude en la contabilidad.
- Reportes con información registrada en los sistemas ERP (ad-hoc).

Los resultados de esta consulta se detallan en la siguiente tabla:

**Tabla N°20:** Empresas que ofrecen servicios de control interno y control de fraude.

Servicios	SI	NO
Monitoreo de datos maestros	57%	43%
Operaciones fraudulentas o sospechosas	65%	35%
Indicios de fraude en la contabilidad	73%	27%
Reportes ad-hoc	65%	35%

Fuente: Encuesta realizada a 39 empresas de consultoría, asesoría y auditoría.

Con la información desplegada anteriormente, se concluyó que los tipos de servicios que se evalúan en el presente estudio ya son ofrecidos por variadas empresas en el mercado chileno, en promedio, un 65% de las empresas consultadas la ofrecen en su cartera.

#### **4.4.2. Caracterización de los competidores.**

Desde la encuesta aplicada a 38 empresas de consultoría, asesoría y auditoría, se identificó a 4 firmas que ofrecen los 4 tipos de servicio evaluados en el presente estudio, estas se enumeran a continuación:

- KPMG Auditores, Consultores Ltda.
- Rheoli Consultores.
- Baker Tilly.
- Accenture.

Para caracterizar estas empresas competidoras, se aplicó un análisis que relevó variables relevantes tales como: segmento al que se orientan, política de precios, forma de venta, participación de mercado, niveles de facturación anual y nivel de especialización en servicios de control interno y control de fraude, buscando estimar de manera estándar su envergadura y posicionamiento.

#### **A. KPMG Auditores, Consultores Ltda. [18].**

KPMG es una red global de firmas de servicios profesionales de asesoría, consultoría y auditoría presente en 147 países, pertenece a las denominadas “Big4”, una de las 4 firmas de este rubro más grandes del mundo en términos de número de empleados y participación de mercado. [18]

Con más de 150 años de experiencia, a nivel global, la firma emplea a 219.281 profesionales, 10.908 socios y sus ingresos alcanzaron los MMUS\$ 29.750 durante el año 2019. Según información de su página web, 22% de las firmas más grandes del mundo son auditadas por KPMG y 73% contratan sus servicios de asesoría y consultoría. [18]

En Chile, esta firma emplea a 1.200 profesionales y 44 socios, la participación de mercado para asesoría y consultoría empresarial durante el año 2020 en los sectores bajo estudio son los siguientes: Industrial: 64%, Comercial: 65%, Servicios: 60%, Financiero: 64% y Gubernamental: 61%. [19]

Integrando su cartera de servicios “Advisory”, cuenta con una línea de servicios denominada “Forensic”, cuya propuesta de valor menciona: investigaciones de fraude, mala conducta

profesional y corrupción; efectuar seguimiento de los fondos, activos, sociedades y personas; prevenir y detectar fraudes y delitos financieros. Todo lo anterior, *“desplegando herramientas tecnológicas para ayudar a los clientes a tratar en forma efectiva los grandes montos de datos y documentación para administrar y revelar material importante o destacar fraude, debilidades y oportunidades de negocio desde dentro de los datos corporativos.”* [20]

KPMG opera con una estructura de precios que conjuga horas y UF, presentando propuestas personalizadas según el tipo de servicio tarifado por el nivel de complejidad, alcance, sistematización y frecuencia, respondiendo a sus clientes según los requerimientos y necesidades puntuales. El siguiente artículo muestra la manera en que se negocian los principales acuerdos por estos servicios en las juntas de accionistas más importantes de Chile, donde se aprecia claramente los paquetes de horas y su tarifa en UF ofrecidas por las firmas consultoras. [21] Estas características de cobro, aunque signifiquen acuerdos rentables para las firmas consultoras por el efecto volumen, no siempre permiten visualizar la pertinencia y relevancia de algunos tipos de servicios profesionales como, por ejemplo, aquellos que mitigan riesgos de importancia en materia de control interno y fraude. En esta línea, la oferta que proponga JHM Consultores debería buscar factores diferenciadores de calidad, oportunidad y precisión, que consecuentemente permitan una tarificación que represente de una mejor manera el aporte de valor que este tipo de servicios entrega a las organizaciones, en materia de control interno y prevención de operaciones fraudulentas.

## **B. Rheoli Consultores. [22]**

Rheoli Consultores es una firma de consultoría y entrenamiento ejecutivo, con sede en Chile, operaciones en Ecuador, y una red de asociados que incluye a Perú, Colombia, Panamá, México y Canadá.

Esta firma se funda en 2016, cuenta con un único socio y emplea entre 11 y 50 personas, pertenece al segmento de la pequeña empresa.

Su oferta en materia de “gobierno, riesgo y cumplimiento”, incluye una línea de servicios denominada “fraude y compliance”, a cargo de un Senior Manager especializado [23] en el ámbito “Forensic”; en su página web se detallan servicios de sistema de gestión antisoborno (ISO 37001), sistema de gestión de cumplimiento (ISO 19600), implementación de sistemas de gestión antisoborno y cumplimiento, adicionalmente también ofrece a sus clientes servicios de investigación de fraude.

Esta firma, en términos de dimensiones, presenta similitudes con JHM Consultores SPA, ambas fundadas por ex Senior Managers de una “Big4”, esto les permite poner a disposición del mercado todo el conocimiento, estándares y herramientas de estas empresas, sin embargo, se mueven en un escenario que podría limitar su entrada en empresas grandes, multinacionales o abiertas en bolsa. Para asegurar el crecimiento y la incursión en mercados mayores, es necesario estudiar y evaluar nuevas formas de llegar a clientes que normalmente contratan solo consultoras grandes y reconocidas. La empresa bajo estudio no es conocida en el mercado, tiene pocos años de experiencia y su estructura es pequeña y local, esto constituye una gran dificultad a la hora de abordar directamente potenciales clientes de gran tamaño, por esta razón, se deben revisar los vehículos disponibles para darse a conocer a estas empresas de gran envergadura, que finalmente permitan a JHM Consultores SPA alcanzar mayores niveles de facturación y rentabilidad.

### **C. Baker Tilly. [24]**

Baker Tilly es una organización global avaluada en MMUS\$ 3.400, con una red de 165 miembros en 141 países, 745 oficinas, 28.000 empleados y 2.600 socios.

En Chile, la firma que forma parte de su red comenzó sus operaciones en 1991 en la región de Valparaíso, entrando a la red Baker Tilly en 2009. Hoy la firma entrega sus servicios profesionales de auditoría, consultoría y outsourcing en todo el país.

Se visualiza en esta empresa una marcada incorporación de estándares en materia de gobierno, riesgo y cumplimiento, los que finalmente aplican en su oferta de servicios, según lo indicado en su página web, su trabajo se basa en los parámetros indicados COBIT, RIMS, OCDE, THEIA, COSO, ISO 9004, ISO 27000, ISO 31000 y BSC [25].

Aun cuando esta firma, según los datos recabados en el benchmark aplicado, incorpora en su cartera de servicios la generación de reportes de control interno y control de fraude, no se visualiza entre sus certificaciones aquellas referidas a este ámbito, estos elementos deben ser evaluados para ser incluidos en la etapa de desarrollo de la propuesta de valor que JHM Consultores SPA presente a sus clientes, con el fin de entregar un atributo diferenciador que permita agregar valor a los servicios mediante estas credenciales y garantizando la fidelización y continuidad.

### **D. Accenture. [26]**

Accenture, con sede en Irlanda emplea a 624.000 profesionales en todo el mundo, con presencia en 50 países y 200 oficinas instaladas, presta servicios en clientes en más de 200 países, es una red global de firmas de asesoría y consultoría empresarial. Es considerada como una de las firmas en este ramo más grandes del mundo, forma parte del Fortune Global 500 (que destaca las mejores 500 compañías globales).

Sus utilidades netas en 2017 llegaron a los MMUS\$ 34.900 [27]. Su mix de servicios es amplio y se caracteriza por incorporar tecnologías digitales en su aplicación.

En Chile, [27] esta firma tiene 1.404 empleados y está focalizada en grandes empresas y multinacionales, despliega todo su capital intelectual, generando relaciones permanentes con sus clientes que le permiten periodos mayores de acompañamiento, se caracteriza por ofrecer servicios de mayor duración, esto le ha permitido llegar a más de 6.000 clientes en todo el mundo.




















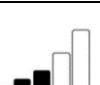



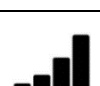




















El foco de permanencia que plantea esta firma de cara a sus clientes debe ser evaluado para su incorporación como característica en los servicios ofrecidos por JHM Consultores SPA en su respectiva propuesta de valor, a fin de lograr relaciones duraderas con los clientes y ahorros administrativos por concepto de instalación y desmovilización de equipos, etapas requeridas de cualquier proyecto de consultoría y asesoría.

Otro elemento interesante que utiliza esta empresa es la utilización de tecnologías digitales para entregar sus servicios y generar una solución ajustada a las necesidades de sus clientes. Esta característica distintiva, permite agregar valor a las propuestas de negocio y aplicar las nuevas tendencias de la economía digital, asimismo, entregan una mayor flexibilidad y adaptación a los cambios y ahorros por instalación/desinstalación. Lo anterior lograría un mejor posicionamiento para JHM Consultores SPA en caso de ser implementado como atributo en sus servicios. Hoy en

día existe una amplia oferta de soluciones y herramientas tecnológicas y analíticas que pueden ser utilizadas en los ámbitos de control interno y control de fraude, con altos niveles de integración y ágil implementación o actualización en los ERP de las compañías, cuya estructura es estándar y homologable.

La siguiente tabla esquematiza la intensidad de los atributos estudiados en el presente benchmark de competidores que ofrecen los 4 tipos de servicios que JHM pretende ofrecer a sus clientes.

**Tabla N°21:** Resumen benchmark aplicado a competidores.

Atributos	KPMG	RHEOLI	BAKER TILLY	ACCENTURE
Tamaño				
Experiencia				
Imagen				
Cantidad de empleados				
Estructura de tarifas				
Ingresos/Utilidades				
Participación de mercado				
Segmento: Grandes empresas				
Segmento: Medianas empresas				
Segmento: Pequeñas empresas				
Especialización/Certificaciones				

Fuente: Benchmark aplicado a 4 empresas de consultoría, asesoría y auditoría.

#### 4.4.2.1. Análisis comparado de propuestas de valor de competidores.

Sobre las empresas indicadas en el punto anterior, se aplicó un análisis comparado de atributos relevantes, valorados por potenciales clientes, respecto de servicios de control interno y control de fraude ofrecidos por estos, a fin de entender sus énfasis y principales características.

##### A. Servicio: Monitoreo de datos maestros.

**Tabla N°22:** Caracterización de los servicios de monitoreo de datos maestros ofrecidos por la competencia.

Atributos	KPMG	RHEOLI	BAKER TILLY	ACCENTURE
Identificación rápida de las excepciones		✓	✓	
Identificación de las excepciones más importantes	✓	✓		
Corrección rápida de los errores		✓		
Escalamiento de validaciones con la administración	✓	✓	✓	
Diagnóstico general del proceso	✓	✓		✓
Pautas para aplicar mejoras		✓		✓
Estadísticas actuales o históricas		✓		
Tarifa	UF 2 hora	UF 1 hora	UF 6 hora	UF 3 hora

Fuente: Benchmark aplicado a 4 empresas de consultoría, asesoría y auditoría.

Sobre los servicios de monitoreo de datos maestros en sistemas ERP, las empresas de consultoría más grandes como KPMG y Accenture, ofrecen servicios estandarizados y mayormente rígidos. Por otro lado, Rheoli Consultores indicó que cumple con todos los atributos consultados, presentando una mayor flexibilidad con sus clientes buscando aceptación y entrada en distintos mercados, consecuentemente puede apreciar que la tarifa por hora es la más económica. Una de las características que debería incluirse en la propuesta de valor de JHM Consultores SPA, es aquella que hace mención de obtener escalamiento de validaciones con la administración, diseñando workflows de operación que al mismo tiempo, constituyen controles robustos, automatizados y con trazabilidad, junto a ello, la generación de un diagnóstico general de los procesos es un atributo que podría complementar adecuadamente la propuesta de valor que JHM Consultores presente a sus clientes.

##### B. Servicio: Identificación de operaciones fraudulentas o sospechosas.

**Tabla N°23:** Caracterización de los servicios de identificación de operaciones fraudulentas o sospechosas ofrecidos por la competencia.

Atributo	KPMG	RHEOLI	BAKER TILLY	ACCENTURE
Identificación rápida de las excepciones		✓	✓	✓
Identificación de las excepciones más importantes	✓	✓		
Corrección rápida de los errores		✓	✓	
Escalamiento de validaciones con la administración	✓	✓	✓	
Diagnóstico general del proceso	✓	✓		✓
Pautas para aplicar mejoras		✓		✓
Estadísticas actuales o históricas		✓	✓	
Tarifa	UF 2 hora	UF 1 hora	UF 6 hora	UF 3 hora

Fuente: Benchmark aplicado a 4 empresas de consultoría, asesoría y auditoría.

Sobre los servicios asociados a control de fraude en los procesos, el atributo que reviste mayor valor en el mercado corresponde a la velocidad para identificar los problemas, cuanto más rápida sea la detección de un fraude, mayor efectividad tendrá la solución y cierre de estas brechas, minimizando las pérdidas e impactos por materialización de riesgos.

### C. Servicio: Identificación de indicios de fraude en la contabilidad.

**Tabla N°24:** Caracterización de los servicios de identificación de indicios de fraude en la contabilidad ofrecidos por la competencia.

Atributo	KPMG	RHEOLI	BAKER TILLY	ACCENTURE
Identificación rápida de las excepciones		✓	✓	✓
Identificación de las excepciones más importantes	✓	✓		
Corrección rápida de los errores		✓		
Escalamiento de validaciones con la administración	✓	✓	✓	
Diagnóstico general del proceso	✓	✓		✓
Pautas para aplicar mejoras		✓		✓
Estadísticas actuales o históricas		✓	✓	
Tarifa	UF 2 hora	UF 1 hora	UF 6 hora	UF 3 hora

Fuente: Benchmark aplicado a 4 empresas de consultoría, asesoría y auditoría.

Sobre los servicios para identificar indicios de fraude en registros contables (contabilizaciones inusuales), también es la velocidad el atributo que mayormente ofrecen las empresas competidoras, esto es consistente con la característica cíclica del proceso contable, cuyos cierres son mensuales, trimestrales y anuales; en este escenario, la velocidad es clave, porque permite instancias de regularización dentro de periodos abiertos y la consecuente solución de fondo por medio de actualizaciones de los sistemas o implementación de controles preventivos.

### D. Servicio: Reportes ad-hoc (incumplimientos de control interno en general).

**Tabla N°25:** Caracterización de los servicios de reportes ad-hoc ofrecidos por la competencia.

Atributo	KPMG	RHEOLI	BAKER TILLY	ACCENTURE
Identificación rápida de las excepciones		✓		
Identificación de las excepciones más importantes	✓	✓		
Corrección rápida de los errores		✓		
Escalamiento de validaciones con la administración	✓	✓		
Diagnóstico general del proceso	✓	✓	✓	✓
Pautas para aplicar mejoras		✓	✓	✓
Estadísticas actuales o históricas		✓		
Tarifa	UF 2 hora	UF 1 hora	UF 6 hora	UF 3 hora

Fuente: Benchmark aplicado a 4 empresas de consultoría, asesoría y auditoría.

#### 4.4.2.2. Puntajes sobre atributos de los servicios

Para cada tipo de servicio, se sumaron los atributos ofrecidos por los 4 competidores del presente benchmark, la siguiente tabla muestra el resumen de los puntajes obtenidos. El porcentaje final por empresa corresponde al promedio de los porcentajes de cada tipo de servicio, considerándose este valor como el nivel de cobertura de los atributos buscados por empresa competidora.



**Tabla N°26:** Cobertura de los atributos de cada servicio por empresa competidora.

Servicios	KPMG	RHEOLI	BAKER TILLY	ACCENTURE
Monitoreo de datos maestros	3 de 7 43%	7 de 7 100%	2 de 7 29%	2 de 7 29%
Operaciones fraudulentas o sospechosas	3 de 7 43%	7 de 7 100%	4 de 7 57%	3 de 7 43%
Indicios de fraude en la contabilidad	3 de 7 43%	7 de 7 100%	3 de 7 43%	3 de 7 43%
Reportes ad-hoc	3 de 7 43%	7 de 7 100%	2 de 7 29%	2 de 7 29%
<b>Cobertura atributos por empresa.</b>	<b>43%</b>	<b>100%</b>	<b>39%</b>	<b>36%</b>

Fuente: Benchmark aplicado a 4 empresas de consultoría, asesoría y auditoría.

De acuerdo con este análisis de cobertura de atributos para los servicios ofrecidos y analizados en el presente estudio, el competidor más fuerte para JHM Consultores SPA sería Rheoli Consultores, y en consecuencia, todas las empresas que ofrezcan la misma configuración de los atributos para los servicios en estudio.

Se visualizó, además, sobre atributos tales como la identificación rápida de las excepciones y corrección rápida de errores una demanda no satisfecha para ser incluida en los servicios que esta empresa ofrecerá en su propuesta de valor.

Sobre la forma de cobro, se verificó que estas 4 empresas establecen sus tarifas en base de horas de consultoría, este mecanismo de cobro les da a los servicios la condición de un “*commodity*” que en definitiva dificulta al cliente visualizar y evaluar el valor que estos le pueden reportar al ambiente de control de los procesos de los clientes. La oferta de JHM Consultores SPA aplicará en su oferta de servicios un pricing que destaque los atributos del servicio y su aporte al cliente.

#### **4.4.3. Fortalezas y debilidades de la competencia.**

De acuerdo con los antecedentes recabados en el presente análisis de competidores, partiendo desde la encuesta a 38 empresas de auditoría, consultoría y asesoría en torno a la oferta de servicios similares a la evaluada, y complementando con la información obtenida en el benchmark a 4 firmas representativas que ofrecen los mismos servicios bajo estudio, se resumen en la siguiente tabla las fortalezas y debilidades de la competencia que aportan a JHM Consultores SPA una mirada sinóptica de su entorno competitivo, a fin de ajustar su propuesta con miras a obtener la preferencia de sus clientes, y llegada a mercados donde empresas consultoras consolidadas dominan el mercado.

Tabla N°27: Fortalezas y debilidades de la competencia.

Empresa	Fortalezas	Debilidades
<p><b>KPMG</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa de renombre y altamente conocida en el mercado, pertenece al grupo de las denominadas “Big4”, presente en 147 países.</li> <li>• Con más de 200.000 empleados, cuenta con quipos calificados mediante redes globales de conocimiento.</li> <li>• Factura alrededor de MMUS 30.000 al año.</li> <li>• Cerca del 22% de las grandes empresas del mundo son auditadas por KPMG.</li> <li>• Cerca del 73% de las grandes empresas del mundo son asesoradas por KPMG.</li> <li>• En Chile tiene una alta participación de mercado en los segmentos evaluados, industrial: 64%, comercial: 65%, servicios: 60%, financiero: 64% y gubernamental: 61%.</li> <li>• Cuenta con un área especializada en fraude denominada “Forensic”, donde despliega una oferta especializada en control de fraude.</li> <li>• Posee los elementos técnicos y tecnológicos para suplir los servicios bajo estudio.</li> <li>• Base de conocimientos sólida debido a su trayectoria en servicios empresariales.</li> <li>• Ofrece a sus clientes un diagnóstico general del marco de control interno, que abre chances de fidelización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarifación estándar y del tipo “commodity” (2 UF por hora), esto no permite visualizar valor por parte de clientes, ni la pertinencia y relevancia de los servicios profesionales de control interno y control de fraude.</li> <li>• Su oferta contiene servicios de naturaleza estándar, situación que no siempre será consistente con las reales necesidades de los clientes.</li> <li>• Tiene un escaso alcance en empresas medianas o pequeñas, por factores de costo de los servicios, a los cuales estas empresas no cuentan con acceso según sus posibilidades de financiamiento.</li> <li>• Servicios no contemplan identificación en línea de las excepciones.</li> <li>• No contempla en sus servicios la corrección rápida de errores.</li> <li>• No contempla en sus servicios la generación de pautas para aplicar mejoras.</li> <li>• No ofrece estadísticas sobre el trabajo.</li> </ul>

<b>RHEOLI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con una línea de servicios denominada “fraude y compliance”, a cargo de un Senior Manager especializado.</li> <li>• En su página web se detallan servicios de sistema de gestión antisoborno (ISO 37001), sistema de gestión de cumplimiento (ISO 19600), implementación de sistemas de gestión antisoborno y cumplimiento, adicionalmente también ofrece a sus clientes servicios de investigación de fraude.</li> <li>• Tiene acceso a una cartera de clientes pequeños y medianos para aplicar sus servicios con opciones personalizadas y adhoc a sus necesidades.</li> <li>• Posee elementos técnicos para ofrecer servicios de fortalecimiento de control interno y medias antifraude con todas las características valoradas por los potenciales clientes.</li> <li>• Ofrece a sus clientes un diagnóstico general del marco de control interno, que abre chances de fidelización.</li> <li>• Su oferta de servicios presenta mayor flexibilidad respecto de las necesidades de los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitada en su alcance respecto de empresas grandes, multinacionales o abiertas en bolsa, por tratarse de una firma joven y pequeña.</li> <li>• Empresa con menor participación del mercado y cartera de clientes acotada.</li> <li>• Oferta de los servicios genérica, no permite visualizar valor por parte de clientes.</li> </ul>
<b>BAKER TILLY</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Firma global evaluada en MMUS\$ 3.400.</li> <li>• Red consolidada de 165 miembros en 141 países, 745 oficinas, 28.000 empleados y 2.600 socios.</li> <li>• En Chile, 20 años de experiencia, con clientes en todo el territorio.</li> <li>• Fácil acceso a clientes grandes, empresas transnacionales o abiertas en bolsa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuenta con certificaciones en el ámbito de control de fraude.</li> <li>• Su oferta contiene servicios de naturaleza estándar, situación que no siempre será consistente con las reales necesidades de los clientes y no permite visualizar el aporte de valor de estos.</li> <li>• Tiene un escaso alcance en empresas medianas o pequeñas, por factores de costo de los servicios, a los cuales estas empresas no cuentan con acceso según sus posibilidades de financiamiento.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sus servicios son rápidos en la detección y gestión de incumplimientos.</li> <li>• Posee los elementos técnicos para suplir los servicios bajo estudio con experiencia demostrada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sus servicios no contemplan priorización por materialidad en torno a las excepciones.</li> <li>• Con bajo enfoque en el diagnóstico de la empresa o del proceso evaluado.</li> </ul>
<b>ACCENTURE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sus utilidades netas en 2017 llegaron a los MMUS\$ 34.900.</li> <li>• Su mix de servicios es amplio y se caracteriza por incorporar tecnologías digitales en su aplicación.</li> <li>• Emplea a 624.000 profesionales en todo el mundo</li> <li>• Con presencia en 50 países y 200 oficinas instaladas, presta servicios en clientes en más de 200 países, es una red global de firmas de asesoría y consultoría empresarial.</li> <li>• Es considerada como una de las firmas en este ramo más grandes del mundo, forma parte del Fortune Global 500 (que destaca las mejores 500 compañías globales).</li> <li>• En Chile esta firma tiene 1.404 empleados y está focalizada en grandes empresas y multinacionales.</li> <li>• Fácil acceso a clientes grandes, empresas transnacionales o abiertas en bolsa.</li> <li>• Genera relaciones permanentes con sus clientes que le permiten periodos mayores de acompañamiento, se caracteriza por ofrecer servicios de mayor duración, esto le ha permitido llegar a más de 6.000 clientes en todo el mundo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su oferta contiene servicios de naturaleza estándar, situación que no siempre será consistente con las reales necesidades de los clientes y no permite visualizar el aporte de valor de estos.</li> <li>• Tiene un escaso alcance en empresas medianas o pequeñas, por factores de costo de los servicios, a los cuales estas empresas no cuentan con acceso según sus posibilidades de financiamiento.</li> <li>• Servicios no contemplan identificación en línea de las excepciones.</li> <li>• No contempla en sus servicios la corrección rápida de errores.</li> <li>• No ofrece estadísticas sobre el trabajo.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza la promoción y utilización de tecnologías digitales para entregar sus servicios y generar una solución ajustada a las necesidades de sus clientes.</li> <li>• Ofrece a sus clientes un diagnóstico general del marco de control interno, que abre chances de fidelización.</li> <li>• Posee los elementos técnicos para suplir los servicios bajo estudio con experiencia demostrada</li> </ul>	
--	--	--

Fuente: Benchmark aplicado a 4 empresas de consultoría, asesoría y auditoría.

## **5. Síntesis del diagnóstico.**

Los antecedentes detallados en cada uno de los análisis que integran el diagnóstico del presente estudio permiten sintetizar una matriz de FODA por segmento de potenciales clientes, a fin de concluir sobre la inclusión de estos servicios de fortalecimiento del control interno y medias antifraude en la firma JHM Consultores SPA.

### **5.1. FODA síntesis del diagnóstico por segmento.**

De acuerdo con los antecedentes obtenidos en la etapa de diagnóstico, la variable de segmentación elegida para realizar el análisis FODA por segmento es: gran empresa por sector económico, y los segmentos revisados fueron: industrial, comercial, servicios, financiero y gubernamental.

### 5.1.1. Segmento: Empresas sector industrial.

Tabla N°28: Oportunidades y amenazas segmento sector industrial.

DIAGNÓSTICO				FODA
INT	MDO	CLI	COMP	
X				<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• JHM tiene experiencia en atender empresas de este sector (Carozzi y Codelco).</li> <li>• Cuenta con elementos técnicos para desarrollar el servicio, tales como: analítica, estructura de los ERP, base de conocimientos de control interno y medidas antifraude.</li> </ul> <p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los servicios que se pretende ofrecer a los clientes requieren continuidad y sustentarse en el tiempo, esto permitiría mantener cautivos a los clientes alcanzados y definir tarifas diferenciadas.</li> </ul> <p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es una empresa pequeña, con una facturación de MM\$57 anual, no cuenta con áreas dedicadas a marketing o ventas.</li> <li>• No cuenta con acreditaciones o certificaciones en materia de fraude.</li> <li>• Firma de consultoría poco conocida en el mercado, con cartera de clientes fija y focalizada.</li> <li>• Estructura financiera y operativa insuficiente, sin instalaciones ni capacidad para participar de procesos comerciales o licitatorios con grandes empresas cliente.</li> </ul>
	X			<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sector industrial aportó positivamente a la variación del IMACEC en 2021 (+0,5%).</li> <li>• Atractivo nivel de crecimiento de los niveles de facturación de empresas de consultoría (8% en 2020).</li> <li>• Sector industrial reporta una demanda potencial en UF cercana a MMUF 105.</li> <li>• Exigencias legales para empresas en materia de fraude, soborno y comisión de delitos.</li> </ul> <p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento sostenido de nuevas empresas de auditoría, consultoría y asesoría empresarial (10% entre 2010 y 2020).</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo crecimiento del sector industrial, en 2020 creció un 0,2% respecto del 2019, por los efectos de la efervescencia social y pandemia.</li> <li>• Índices de producción industrial a la baja. En enero 2020 el IPI fue de 1,9% anual y en noviembre del mismo año fue de un -0,7%.</li> </ul>
		<b>X</b>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Por los resultados de la encuesta de clientes, se visualiza una alta necesidad por esta clase de servicios, un 89% de los consultados indicó que en sus organizaciones han ocurrido eventos indeseados en los últimos 5 años.</li> <li>• Alta exposición a riesgos en este segmento, un 44% según datos relevados en encuesta.</li> <li>• Alta valoración de este tipo de oferta, un 76% de los encuestados de este sector consideran estos servicios como imprescindibles o altamente necesarios.</li> </ul> <p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las grandes empresas prefieren credenciales emitidas por empresas de auditoría, consultoría y asesoría reconocidas.</li> </ul>
			<p><b>X</b></p> <p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La competencia, aunque ofrece servicios similares (65% de una muestra de 38 firmas competidoras), estos no contemplan todas las características valoradas por los potenciales clientes.</li> <li>• Empresas competidoras ofrecen servicios estándar (tipo commodity) y con tarifas fijas, con limitaciones para conectarse a las necesidades puntuales de los clientes.</li> </ul> <p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grandes competidores mantienen cautivo el mercado de las grandes empresas del sector.</li> <li>• Alta competencia en relación con los servicios evaluados (65% de una muestra de 38 firmas consultoras ofrecen estos servicios).</li> <li>• Empresas competidoras con áreas dedicadas y con certificaciones.</li> <li>• Empresas competidoras utilizan tecnologías digitales para dar continuidad a los servicios.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

### 5.1.2. Segmento: Empresas sector comercial.

Tabla N°29: Oportunidades y amenazas segmento sector comercial.

DIAGNÓSTICO				FODA
INT	MDO	CLI	COMP	
X				<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• JHM tiene experiencia en atender empresas de este sector (Casa Royal, Kupfer Hermanos S.A).</li> <li>• Cuenta con elementos técnicos para desarrollar el servicio, tales como: analítica, estructura de los ERP, base de conocimientos de control interno y medidas antifraude.</li> </ul> <p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los servicios que se pretende ofrecer a los clientes requieren continuidad y sustentarse en el tiempo, esto permitiría mantener cautivos a los clientes alcanzados y definir tarifas diferenciadas.</li> </ul> <p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es una empresa pequeña, con una facturación de MM\$57 anual, no cuenta con áreas dedicadas a marketing o ventas.</li> <li>• Firma de consultoría poco conocida en el mercado, con cartera de clientes fija y focalizada.</li> <li>• No cuenta con acreditaciones o certificaciones en materia de fraude.</li> <li>• Estructura financiera y operativa insuficiente, sin instalaciones ni capacidad para participar de procesos comerciales o licitatorios con grandes empresas cliente.</li> </ul>
	X			<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sector comercial aportó positivamente a la variación anual del IMACEC en 2021 (+1,5%)</li> <li>• Sector comercial reporta una demanda potencial en UF cercana a MMUF 129</li> <li>• Tasa de crecimiento en facturación de un 8% anual.</li> </ul> <p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento sostenido de nuevas empresas de auditoría, consultoría y asesoría empresarial (12% anual entre 2010 y 2020).</li> <li>• Lenta reactivación del sector comercio, en el último trimestre el año 2021 tuvo crecimiento negativo.</li> </ul>



		X	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta ocurrencia de eventos de incumplimiento en materia de control interno y fraude, un 67% según datos de encuesta.</li> <li>• Sensación de alta exposición a riesgos de fraude, el 67% de los encuestados de este sector estima que sus organizaciones están vulnerables a estos eventos.</li> </ul> <p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja valoración de este tipo de servicios en el segmento (33%).</li> <li>• Las grandes empresas prefieren credenciales emitidas por empresas de auditoría, consultoría y asesoría reconocidas.</li> <li>• Baja terciarización en empresas de este segmento (contratan menos), un 67% de los encuestados indican que estos temas los abordan de forma interna.</li> </ul>
		X	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La competencia, aunque ofrece servicios similares, estos no contemplan todas las características valoradas por los potenciales clientes.</li> <li>• Empresas competidoras ofrecen servicios estándar (tipo commodity) y con tarifas fijas, con limitaciones para conectarse a las necesidades puntuales de los clientes.</li> </ul> <p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grandes competidores mantienen cautivo el mercado de las grandes empresas del sector.</li> <li>• Alta competencia en relación con los servicios evaluados (65% de una muestra de 38 firmas consultoras ofrecen estos servicios).</li> <li>• Empresas competidoras tienen áreas dedicadas y con certificaciones.</li> <li>• Empresas competidoras utilizan tecnologías digitales para dar continuidad a los servicios.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

### 5.1.3. Segmento: Empresas sector servicios.

Tabla N°30: Oportunidades y amenazas segmento sector servicios.

DIAGNÓSTICO				FODA
INT	MDO	CLI	COMP	
X				<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los servicios que se pretende ofrecer a los clientes requieren continuidad y sustentarse en el tiempo, esto permitiría mantener cautivos a los clientes alcanzados y definir tarifas diferenciadas.</li> </ul> <p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• JHM no tiene experiencia en atender este segmento.</li> <li>• Es una empresa pequeña, con una facturación de MM\$57 anual, no cuenta con áreas dedicadas a marketing o ventas.</li> <li>• Firma de consultoría poco conocida en el mercado, con cartera de clientes fija y focalizada.</li> <li>• No cuenta con acreditaciones o certificaciones en materia de fraude.</li> <li>• Estructura financiera y operativa insuficiente, sin instalaciones ni capacidad para participar de procesos comerciales o licitatorios con grandes empresas cliente.</li> </ul>
	X			<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sector servicios aportó positivamente a la variación anual del IMACEC en 2021 (+9,4%)</li> <li>• Sector servicios reporta una demanda potencial en UF cercana a MMUF 162.</li> <li>• Tasa de crecimiento en facturación de empresas consultoras asciende a un 8% anual.</li> </ul> <p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento sostenido de nuevas empresas de auditoría, consultoría y asesoría empresarial (10% entre 2010 y 2020).</li> </ul>
		X		<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sector con alta exposición a fraudes, un 56% de los encuestados de este sector indicó que en sus organizaciones existen brechas de control interno.</li> </ul>

				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se percibe un alto interés y necesidad en la oferta, un 67% de los encuestados de este sector, consideran estos servicios como imprescindible o altamente necesarios en las organizaciones.</li> </ul> <p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajas tasas de ocurrencia de eventos indeseados en este segmento, un 22% según datos de encuesta.</li> <li>• Las grandes empresas prefieren credenciales emitidas por empresas de auditoría, consultoría y asesoría reconocidas.</li> <li>• Baja terciarización en empresas de este segmento (contratan menos), un 67% de los encuestados indican que estos temas los abordan de forma interna.</li> <li>• Baja habitualidad en la contratación de esta clase de servicios, en la encuesta de clientes para este segmento, un 78% indicó que no frecuenta contratarlos.</li> </ul>
			X	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La competencia, aunque ofrece servicios similares, estos no contemplan todas las características valoradas por los potenciales clientes.</li> <li>• Empresas competidoras ofrecen servicios estándar (tipo commodity) y con tarifas fijas, con limitaciones para conectarse a las necesidades puntuales de los clientes.</li> </ul> <p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grandes competidores mantienen cautivo el mercado de las grandes empresas del sector.</li> <li>• Alta competencia en relación con los servicios evaluados (65% de una muestra de 38 firmas consultoras ofrecen estos servicios).</li> <li>• Empresas competidoras tienen áreas dedicadas y con certificaciones.</li> <li>• Empresas competidoras utilizan tecnologías digitales para dar continuidad a los servicios.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

### 5.1.4. Segmento: Empresas sector financiero.

Tabla N°31: Oportunidades y amenazas segmento grandes empresas sector financiero.

DIAGNÓSTICO				FODA
INT	MDO	CLI	COMP	
X				<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los servicios que se pretende ofrecer a los clientes requieren continuidad y sustentarse en el tiempo, esto permitiría mantener cautivos a los clientes alcanzados y definir tarifas diferenciadas.</li> </ul> <p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• JHM no tiene experiencia en atender este segmento.</li> <li>• Es una empresa pequeña, con una facturación de MM\$57 anual, no cuenta con áreas dedicadas a marketing o ventas.</li> <li>• Firma de consultoría poco conocida en el mercado, con cartera de clientes fija y focalizada.</li> <li>• No cuenta con acreditaciones o certificaciones en materia de fraude.</li> <li>• Estructura financiera y operativa insuficiente para participar de procesos comerciales o licitatorios con grandes empresas cliente.</li> </ul>
	X			<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sector servicios (que incluye a sector financiero) aportó positivamente a la variación anual del IMACEC en 2021 (+9,4%)</li> </ul> <p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento sostenido de nuevas empresas de auditoría, consultoría y asesoría empresarial (10% entre 2010 y 2020).</li> <li>• Postergación o cancelación de proyectos en materia de control interno o fraude, producto de la contingencia sanitaria.</li> <li>• Baja demanda potencial de este segmento, cercano a los MMUF 13.</li> </ul>
		X		<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto interés en empresas de este sector, el 50% de los encuestados de este sector indica que el interés en sus organizaciones por esta clase de servicios es alto.</li> </ul>

				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se percibe una alta necesidad de integrar esta clase de servicios, el 75% de los encuestados de este sector indican que en sus organizaciones han ocurrido eventos de fraude en los últimos 5 años.</li> <li>• Alta habitualidad en este sector en la contratación de los servicios de control interno y control de fraude (75% indicó que contrato los servicios).</li> </ul> <p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe una sensación de baja exposición a riesgos de fraude, un 25% según datos de encuesta.</li> <li>• Las grandes empresas prefieren credenciales emitidas por empresas de auditoría, consultoría y asesoría reconocidas.</li> <li>• Preferencia por abordar las medidas de control interno y control de fraude de manera interna, en empresas encuestadas de este sector, sólo un 25% indica que externaliza estas tareas.</li> </ul>
			<b>X</b>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La competencia, aunque ofrece servicios similares, estos no contemplan todas las características valoradas por los potenciales clientes.</li> <li>• Empresas competidoras ofrecen servicios estándar (tipo commodity) y con tarifas fijas, con limitaciones para conectarse a las necesidades puntuales de los clientes.</li> </ul> <p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grandes competidores mantienen cautivo el mercado de las grandes empresas del sector.</li> <li>• Alta competencia en relación con los servicios evaluados (65% de una muestra de 38 firmas consultoras ofrecen estos servicios).</li> <li>• Empresas competidoras tienen áreas dedicadas y con certificaciones.</li> <li>• Empresas competidoras utilizan tecnologías digitales para dar continuidad a los servicios.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

### 5.1.5. Segmento: Empresas sector gubernamental.

Tabla N°32: Oportunidades y amenazas segmento grandes empresas sector gubernamental.

DIAGNÓSTICO				FODA
INT	MDO	CLI	COMP	
X				<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los servicios que se pretende ofrecer a los clientes requieren continuidad y sustentarse en el tiempo, esto permitiría mantener cautivos a los clientes alcanzados y definir tarifas diferenciadas.</li> </ul> <p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• JHM no tiene experiencia en atender este segmento.</li> <li>• Es una empresa pequeña, con una facturación de MM\$57 anual, no cuenta con áreas dedicadas a marketing o ventas.</li> <li>• No cuenta con acreditaciones o certificaciones en materia de fraude.</li> <li>• Firma de consultoría poco conocida en el mercado, con cartera de clientes fija y focalizada.</li> <li>• Estructura financiera y operativa insuficiente para participar de procesos comerciales o licitatorios con grandes empresas cliente.</li> </ul>
	X			<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El sector gubernamental, por regla general, está compuesto por procesos acotados que permiten una rápida implementación de mecanismos de control.</li> </ul> <p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja demanda potencial, segmento gubernamental reporta una demanda potencial en UF cercana a MUF 281.</li> <li>• Aumento sostenido de nuevas empresas de auditoría, consultoría y asesoría empresarial (10% entre 2010 y 2020).</li> <li>• Bajo o nulo conocimiento de estándares mundiales de control interno y medidas antifraude.</li> </ul>
		X		<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto interés en empresas de este sector, el 67% de los encuestados de este sector indica que el interés en sus organizaciones por esta clase de servicios es alto.</li> </ul>

				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensación de vulnerabilidad a fraudes, el 100% de los encuestados del sector consideran que sus organizaciones están expuestas.</li> <li>• Se percibe una alta necesidad de integrar esta clase de servicios, el 100% de los encuestados de este sector indican que en sus organizaciones han ocurrido eventos de fraude en los últimos 5 años.</li> <li>• Alta terciarización sobre los servicios en estudio, un 67% de los encuestados de este sector aborda estos temas de manera mixta (personal interno/externo).</li> </ul> <p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las grandes empresas prefieren credenciales emitidas por empresas de auditoría, consultoría y asesoría reconocidas.</li> <li>• Sistemas de gestión distintos a ERP de clase mundial, dificulta la implementación de servicios.</li> </ul>
			<b>X</b>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La competencia, aunque ofrece servicios similares, estos no contemplan todas las características valoradas por los potenciales clientes.</li> <li>• Empresas competidoras ofrecen servicios estándar (tipo commodity) y con tarifas fijas, con limitaciones para conectarse a las necesidades puntuales de los clientes.</li> </ul> <p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grandes competidores mantienen cautivo el mercado de las grandes empresas del sector.</li> <li>• Alta competencia en relación con los servicios evaluados (65% de una muestra de 38 firmas consultoras ofrecen estos servicios).</li> <li>• Empresas competidoras tienen áreas dedicadas y con certificaciones.</li> <li>• Empresas competidoras utilizan tecnologías digitales para dar continuidad a los servicios.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

## 6. Diseño de la estrategia.

### 6.1. Atractivo de los segmentos y definición de segmento objetivo.

Las variables de segmentación y sus segmentos resultantes son los siguientes:

**Tabla N°33:** Variables de segmentación de clientes modelo STP.

Variable de segmentación	Segmentos
Por tamaño de empresa	1-25 empleados 26-200 empleados +200 empleados
Por sector	Industrial Comercial Servicios Financiero Gubernamental

Fuente: Elaboración propia.

#### 6.1.1. Elección segmento por tamaño.

##### A. Proporción de empresas por segmento según tamaño.

**Tabla N°34:** Proporción de empresas por segmento por tamaño.

Segmento por tamaño	Empresas (2020)	Proporción (2020)
Entre 1 y 25 empleados	12.315	1,0%
Entre 26 y 200 empleados	56.219	4,6%
Mas de 200 empleados	1.153.010	94,4%

Fuente: SII

De acuerdo con los datos expuestos en la tabla precedente, la mayor proporción potenciales clientes corresponde al segmento de las grandes empresas, estas corresponden a un 95%, valor que representa un alto atractivo para enfocar los esfuerzos para ofrecer los servicios evaluados.

##### B. Operación de sistemas ERP.

Una de las principales características de este nuevo servicio es su conexión directa con las bases de datos de los ERP, solución que permite la extracción de información a través de queries preconfiguradas identificando situaciones de riesgo, operaciones sospechosas e incumplimientos en materia de control interno o fraude. La adecuada implementación de estos conectores requiere en las organizaciones la existencia de un ERP de clase mundial, situación que excluye por regla general las empresas pequeñas y medianas.

Según los datos indicados en los puntos anteriores, el segmento objetivo en materia de tamaño corresponde a las grandes empresas.



### 6.1.2. Elección segmento por sector.

El atractivo de cada segmento fue medido en términos de las siguientes variables analizadas en las distintas secciones del diagnóstico:

- Estructura: Tópico abordado en el análisis interno de la empresa JHM Consultores SPA, que conjuga los elementos técnicos, de infraestructura y comerciales con que cuenta la firma para ofrecer los servicios.
- Nivel de ingresos: Ingresos del segmento durante en el periodo 2010-2020, según los datos registrados en el Servicio de Impuestos Interno (SII).
- Crecimiento de ingresos: Factores de crecimiento de los ingresos en el periodo 2010-2020, según los datos registrados en el Servicio de Impuestos Internos (SII).
- Habitualidad de contratación: Datos recabados desde el análisis de clientes.
- Sensación de exposición: Datos recabados desde el análisis de clientes.
- Competencia: Concentración de eventuales competidores, datos obtenidos desde el análisis de la competencia.

Tabla N°35: Matriz de atractivo por segmento.

Grandes Segmentos	Estructura JHM	Nivel de ingresos	Crecimiento ingresos	Habitualidad contratación	Sensación exposición	Competencia	Sumatoria
Industrial	4	4	4	4	2	2	20
Comercial	4	4	2	2	4	2	18
Servicios	1	4	2	1	4	2	14
Financiero	1	4	2	4	1	1	13
Gubernamental	1	1	4	2	4	1	13

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los resultados de la tabla anterior, el segmento objetivo elegido corresponde a empresas de los sectores industrial y comercial.

En resumen, el segmento objetivo corresponde a grandes empresas de los sectores industrial y comercial.

### 6.2. Focalización en segmento objetivo.

Para focalizar la propuesta de valor ofrecida al segmento objetivo, desde la etapa de diagnóstico se analizó las respuestas entregadas a 4 preguntas clave, estas se detallan a continuación:

#### A. ¿Bajo qué objetivo su empresa evaluaría contratar servicios de control interno y control de fraude?

En la siguiente tabla se detallan las principales motivaciones para contratar servicios de control interno y control de fraude por parte del segmento objetivo. Esta información se obtuvo de la encuesta de clientes.

**Tabla N°36:** Objetivos para contratar servicios de control interno y control de fraude (segmento objetivo).

Gran empresa sectores	Cumplimiento normativo	Fortalecer procesos	Evitar eventos indeseados	Preparados para audit.	Custodiar patrimonio
Industrial	2	4	3	5	1
Comercial	1	2	3	5	4
<b>RESULTADO</b>	<b>PRIMERO</b>	<b>TERCERO</b>	<b>TERCERO</b>	<b>CUARTO</b>	<b>SEGUNDO</b>

Fuente: Encuesta aplicada a 68 personas de distintas organizaciones.

### B. ¿Cuáles son los atributos que más valora sobre estos servicios?

En la siguiente tabla se detallan atributos que el segmento objetivo valora para los servicios de control interno y control de fraude. Esta información se obtuvo de la encuesta de clientes.

**Tabla N°37:** Atributos valorados por el segmento objetivo para servicios de control interno y control de fraude.

Gran empresa sectores	Rápida identificación de errores	Identificación de errores más importantes	Corrección rápida de errores	Entregar un diagnóstico de empresas	Pautas para mejorar procesos
Industrial	4	3	5	1	2
Comercial	1	2	4	5	3
<b>RESULTADO</b>	<b>PRIMERO</b>	<b>PRIMERO</b>	<b>TERCERO</b>	<b>SEGUNDO</b>	<b>PRIMERO</b>

Fuente: Encuesta aplicada a 68 personas de distintas organizaciones.

### C. Ordene según su criterio, los siguientes servicios de control interno y medidas antifraude, respecto de su aplicabilidad en su empresa.

En la siguiente tabla se muestra para el segmento objetivo, los niveles de aplicabilidad de los distintos tipos de servicios de control interno y control de fraude bajo estudio, indicando una puntuación 1 si la opción es altamente aplicable y 4 si la opción no es aplicable.

**Tabla N°38:** Aplicabilidad de distintas opciones de servicios de control interno y control de fraude

Gran empresa sectores	Monitoreo de datos maestros	Operaciones fraudulentas o sospechosas	Indicios de fraude en la contabilidad	Informes ad-hoc
Industrial	2	1	3	4
Comercial	2	1	4	3
<b>RESULTADO</b>	<b>SEGUNDO</b>	<b>PRIMERO</b>	<b>TERCERO</b>	<b>TERCERO</b>

Fuente: Encuesta aplicada a 68 personas de distintas organizaciones.

### 6.3. Propuesta de valor.

La propuesta de valor se construyó como una respuesta sistemática a la síntesis diagnóstica del segmento seleccionado y su formulación contiene los elementos que permiten satisfacer las necesidades de estos potenciales clientes.

La propuesta de valor se basa en ofrecer un nuevo servicio de generación y operación de reportes de control interno y control de fraude a grandes empresas de los sectores industrial y comercial.

JHM Consultores define su producto con la denominación: “DATATRACKER: Sistema Integral de Control Antifraude”. (Ver anexo T).

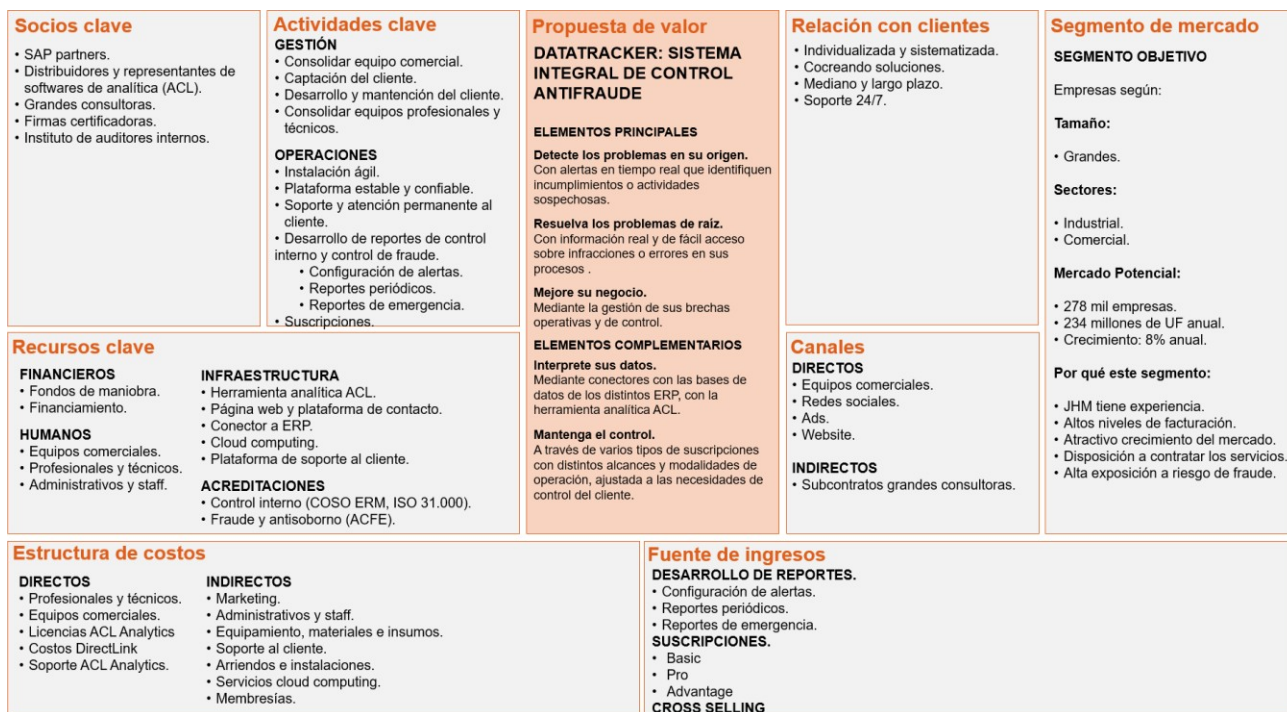
- Elementos principales:

- Detecte los problemas en su origen: Con alertas en tiempo real que identifiquen y notifiquen incumplimientos o actividades sospechosas en los registros de negocio de la empresa, estas alertas serán preconfiguradas según las necesidades del cliente y notificadas a una lista de destinatarios previamente definidos. El historial de las alertas gatilladas se almacenará en un registro histórico para ser consultado por el cliente las veces que estime necesario.
- Resuelva los problemas de raíz: Mediante reportes periódicos de control interno y control de fraude, de fácil acceso y con información real, que proporcionen los insumos clave para resolver los problemas en su causa.
- Mejore su negocio: Mediante la gestión de las brechas operativas y de control de manera integral, entregando diagnósticos y propuestas de mejora en los procesos, asegurando que los incumplimientos no vuelvan a ocurrir.
- Elementos complementarios:
  - Interprete sus datos: Mediante el conector “DirectLink” que se vincula directamente con las bases de datos de los ERP, proporcionado por la herramienta analítica ACL.
  - Mantenga el control: A través de los varios tipos de suscripciones con distintos alcances y modalidades de operación, ajustada a las necesidades de control del cliente.

#### 6.4. Modelo de negocio.

El modelo de negocio fue elaborado a partir del modelo CANVAS, que permite visualizar de una manera sinóptica todas sus interacciones y puntos clave.

**Figura N°1:** Modelo operacional (CANVAS) para el servicio analizado.



Fuente: Elaboración propia.

#### **6.4.1. Socios clave.**

Se busca generar redes de conocimiento y colaboración que fortalezcan y consoliden la propuesta de valor en torno a la implementación de estos servicios, generación de ahorros y enriquecimiento de las bases de conocimiento del cliente, proveedores y JHM Consultores SPA. El presente modelo de negocio considera los siguientes socios clave.

- **SAP partners:** Que faciliten a JHM el acceso a la comunidad SAP y de esta forma, al día sobre las herramientas y aplicaciones de SAP, su estructura funcional, medidas de control y configuración.
- **Distribuidores y representantes de ACL Analytics:** A fin de contar con el soporte en la herramienta, actualizaciones, licencias y bibliotecas de información sobre funciones, comandos y funcionalidades.
- **Grandes consultoras:** Ofreciendo este tipo de servicios específicos para que sean presentados en sus clientes, generando finalmente subcontratos permanentes y llegando a clientes a los cuales JHM por su envergadura no podría abarcar.
- **Firmas certificadoras:** Para la obtención de certificaciones en materia de control interno y control de fraude, que otorguen credenciales de valor a los servicios ofrecidos.
- **Instituto de auditores internos:** Para conocer y aplicar los principios, estándares y prácticas de control que se promueven a nivel global y finalmente llevarlo a los clientes.

#### **6.4.2. Actividades clave.**

Corresponden a las actividades que permiten materializar, desarrollar y consolidar la propuesta de valor hacia los clientes, a través de estas, se deben preparar los servicios y adaptarlos para que sean recibidos y aceptados en el mercado. Para el presente modelo de negocio, se definen actividades clave de gestión y de operación.

- **Actividades de gestión:** Están enfocadas en las capacidades de los equipos de trabajo para lograr capturar, mantener y desarrollar al cliente, junto con lograr una plataforma estable y segura en la prestación de los servicios, las actividades clave de gestión son las siguientes:
  - **Consolidar equipo comercial:** Corresponde a la capacitación y equipamiento de los gestores comerciales, a fin de logren un alto dominio de las características y beneficios de los servicios que se pretenden ofrecer, estos equipos deben dominar los sistemas y técnicas para realizar demostraciones en terreno (presencial o telemáticas), que permitan despertar el interés de los potenciales clientes.
  - **Captación del cliente:** Actividades estandarizadas que permitan conectar a los clientes potenciales con la propuesta de valor. Mediante el análisis de las situaciones de éxito en captar clientes, retroalimentar las técnicas de comunicación y exposición de los servicios, enriqueciendo y consolidando prácticas efectivas de comercialización.
  - **Desarrollo y mantenimiento de clientes:** Mantener un contacto permanente, estrecho y expedito con los clientes, mediante una consultoría constante y soporte oportuno,

aplicando retroalimentación para aplicar mejoras a los servicios, en base a sus niveles de satisfacción y expectativas. Premiar la lealtad y otorgar seguridad.

- Consolidar equipos profesionales y técnicos: Reclutar las personas adecuadas y potenciar en ellas las competencias y habilidades en materia de procesos de negocio, control interno, control de fraude, sistemas y herramientas relacionadas con el servicio a ofrecer. Entregar certificaciones y acreditaciones, para lograr la excelencia en el desarrollo de los servicios.
- Actividades de operación: Están enfocadas en el despliegue del servicio, en base a las actividades de gestión, donde primeramente se alcanzaron los niveles de excelencia requeridos para ejecutar las labores principales del negocio de manera efectiva. Las actividades clave de operación son las siguientes:
  - Instalación ágil: Un proceso rápido de instalación, que no dé lugar a descoordinaciones o retrasos, estandarizado para minimizar los inconvenientes y que prontamente habilite las plataformas para comenzar con las labores de diseño. Este paso es el primer contacto formal que se tiene con el cliente, y de la forma en que se ejecute impactará directamente en la disposición que este mostrará en el desarrollo del servicio en su completitud. Esta actividad clave se materializará mediante una adecuada coordinación de los equipos de JHM Consultores y por parte de las áreas de IT de las organizaciones.
  - Plataforma estable y confiable: Lograr el funcionamiento estable y confiable de las aplicaciones y funcionalidades del servicio, reduciendo al máximo las incidencias de operación, retrasos y bajas que requieran de actividades de soporte técnico, sumando a la experiencia del cliente niveles de satisfacción en el desarrollo del servicio. Esta actividad clave se logrará mediante una robusta etapa de pruebas que deben ejecutarse antes de disponer los sistemas a los usuarios finales.
  - Soporte y atención permanente al cliente: En materia de soporte al cliente, la velocidad, disponibilidad y precisión son claves, por esta razón, se ha diseñado un esquema de soporte que el cliente sienta cercano y oportuno, que no sólo permita resolver las dudas, problemas e incidencias en las herramientas del servicio, sino también retroalimentar la experiencia del cliente para aplicar mejoras en estas actividades. Este soporte será multicanal: correo electrónico, chat, telefónico y presencial, y su orientación estratégica será retener y aumentar al máximo la satisfacción de los clientes para lograr aumentar los servicios contratados y ser recomendados por parte de ellos, aumentando las ventas.
  - Desarrollo de reportes de control interno y control de fraude: Incluye el levantamiento de las necesidades de control o información de los clientes, la construcción en ACL Analytics, ejecución de pruebas, aceptación del cliente, puesta marcha y programación de los reportes en la misma herramienta analítica con conexión al ERP del cliente. El desarrollo de los reportes de control interno y control de fraude contempla las siguientes modalidades:
    - Configuración de alertas: Construcción de consultas directas en las bases de datos de los ERP, que busquen en tiempo real, aquellos eventos o registros considerados como “red flags” o “no permitidos” en los procesos de negocio.

En la oportunidad en que se identifique la materialización de estos eventos o registros, se enviarán notificaciones o avisos a quienes se defina al efecto.

- Reportes periódicos: Construcción de consultas directas en las bases de datos de los ERP, que entreguen información considerada relevante para la organización, acondicionada con los antecedentes, filtros, cruces y frecuencias definidos, para ser dispuestos finalmente al cliente para su respectiva gestión y remediación según corresponda.
- Reportes de emergencia: Generación de reportes específicos a requerimiento del cliente, esta opción puede ser utilizada para construir consultas debido a situaciones de emergencia que el cliente esté abordando.
- Suscripciones: Distintos niveles de planes de suscripción, que entregarán a los clientes variadas opciones para dar continuidad a los reportes construidos, las opciones y precios dependerán de criterios específicos (cantidad de alertas, frecuencias de alertas, cantidad de usuarios, cuotas de almacenamiento, etc.). La opción que deberá escoger el cliente dependerá de la forma en que ha definido sus actividades de gestionar, corregir, reportar o regularizar los hallazgos que estos reportes le entreguen.

#### **6.4.3. Recursos clave.**

Son los elementos utilizados para materializar y consolidar la propuesta de valor para el segmento de clientes objetivo, estos recursos, si se despliegan de una adecuada manera, permiten mejorar la relación con el cliente y aumentar los ingresos. Los recursos clave deben ser gestionados y utilizados de manera cauta, para lograr eficiencia y optimización. Para efectos del presente modelo de negocio, los recursos clave se han clasificado en: financieros, humanos, infraestructura y de acreditación.

- Recursos financieros: Corresponden a los medios para obtener el capital necesario para ejecutar el negocio, ya sea con recursos propios o financiamiento, los recursos financieros requieren sumo cuidado a la hora de ser utilizados, se debe buscar el equilibrio entre lograr ahorros sin descuidar la calidad definida y prometida al cliente. Se requiere una adecuada planificación de la obtención y usos de estos recursos, cuidando especialmente la disponibilidad para cumplir con las obligaciones asumidas por la empresa. Respecto de este modelo de negocio, JHM Consultores cuenta con 2 vías de obtención del capital.
  - Fondo de maniobra: JHM Consultores cuenta con una caja disponible de MM\$ 150, proveniente de un aporte de capital por parte del dueño.
  - Financiamiento: Se ha cotizado un préstamo comercial por MM\$ 250 a 60 meses con una tasa de interés anual de un 13,98%.
- Recursos humanos: Se refiere al personal de la empresa, los colaboradores de los ámbitos clave para lograr el éxito del negocio, directivos, profesionales, comerciales, técnicos y administrativos.
  - Equipos comerciales: Representantes de la fuerza de venta que se relacionarán con las empresas para ofrecer servicios a través de distintos vehículos contractuales.

- Profesionales y técnicos: Consultores que aplicarán su conocimiento y experiencia en el despliegue del trabajo, buscando la plena satisfacción del cliente.
- Administrativos y staff: Encargados de las funciones de backoffice.
- Recursos de infraestructura: Corresponde a toda la plataforma sistémica y lógica que se dispone al cliente para la ejecución del servicio, las aplicaciones y herramientas para tener acceso a la información que requiere gestionar en materia de control interno y control de fraude. Este modelo de negocio considera los siguientes recursos:
  - Herramienta analítica ACL: Es una aplicación que permite procesar grandes volúmenes de información extraída desde bases de datos de los ERP. La programación de consultas (queries) identifica registros que los clientes requieren gestionar, programando alertas y reportes que entreguen antecedentes relevantes para el control interno por parte de los clientes.
  - Página web y plataforma de contacto: El interés de JHM es mantener un constante contacto con el cliente, aumentar la confianza de este respecto del servicio.
  - Conector a ERP: ACL Analytics cuenta con un conector certificado denominado DirectLink, que se enlaza con las bases de datos de los ERP de las compañías y permiten obtener información mediante queries. Esta es la herramienta técnica principal que permitirá a JHM entregarles valor a sus clientes mediante la generación de reportes precisos.
  - Cloud computing: Recursos de almacenamiento de información en la nube para soportar la gestión documental definida en la operación de los reportes de control interno y control de fraude.
  - Plataforma de soporte al cliente.
- Recursos de acreditación: Son todos los conocimientos, habilidades y competencias que el equipo de JHM Consultores pone a disposición de sus clientes para entregar una propuesta de valor robusta.
  - Certificaciones control interno: Los profesionales de JHM serán capacitados y certificados con los conocimientos más actualizados en materia de control interno, mediante la entrega y acceso permanente a una biblioteca de mejores prácticas y marcos de control, entre ellos: COSO ERM, ISO 31.000, asociados a los procesos, industrias y ámbitos en los que operan los clientes.
  - Certificaciones en técnicas fraude y antisoborno: Con el fin de presentar a los clientes las mejores opciones en el tratamiento de situaciones de fraude y para conducir los procesos de búsqueda de antecedentes sospechosos, los profesionales de JHM Consultores SPA contarán con certificaciones emanadas de la Asociación de Examinadores de Fraude Calificados (ACFE).

#### **6.4.4. Propuesta de valor.**

La propuesta de valor se basa en ofrecer un nuevo servicio de generación y operación de reportes de control interno y control de fraude al segmento grandes empresas de los sectores industrial y comercial.

JHM Consultores define su producto con la denominación: “DATATRACKER: Sistema Integral de Control Antifraude”. (Ver anexo T).

- Elementos principales
  - Detecte los problemas en su origen: Con alertas en tiempo real que identifiquen y notifiquen incumplimientos o actividades sospechosas en los registros de negocio de la empresa, estas alertas serán preconfiguradas según las necesidades del cliente y notificadas a una lista de destinatarios previamente definidos. El historial de las alertas gatilladas se almacenará en un registro histórico para ser consultado por el cliente las veces que estime necesario.
  - Resuelva los problemas de raíz: Mediante reportes periódicos de control interno y control de fraude, de fácil acceso y con información real, que proporcionen los insumos clave para resolver los problemas en su causa.
  - Mejore su negocio: Mediante la gestión de las brechas operativas y de control de manera integral, entregando diagnósticos y propuestas de mejora en los procesos, asegurando que los incumplimientos no vuelvan a ocurrir.
- Elementos complementarios:
  - Interprete sus datos: Mediante el conector “DirectLink” que se vincula directamente con las bases de datos de los ERP, proporcionado por la herramienta analítica ACL.
  - Mantenga el control: A través de los varios tipos de suscripciones con distintos alcances y modalidades de operación, ajustada a las necesidades de control del cliente.

#### **6.4.5. Relación con clientes.**

Corresponde a la relación definida hacia el segmento objetivo. Los clientes que acepten la propuesta de valor le darán sostenibilidad a la empresa. La relación con los clientes tendrá las siguientes características:

- Individualizada y sistematizada:
  - Los atributos del servicio, por tratarse de reportería ajustada al formato indicado por el cliente, requerirán de un trato personalizado con el cliente, en línea con su realidad operativa, necesidades y preocupaciones.
  - La relación con el cliente será soportada en una herramienta sistémica fácil de usar, ágil e intuitiva, buscando retener y fidelizar al cliente.
- Cocreando soluciones:



- Es indispensable contar con la visión del cliente en el desarrollo de sus alertas, reportes y controles, si bien, JHM puede entregar estándares y lineamientos generales de la industria, para afinar un producto que agregue valor, se requiere de la participación de los dueños de proceso, personal clave, auditores y equipos conocedores de los procesos y sistemas.
- De la interacción constante con el cliente, se documentarán nuevas opciones de alertas y reportes, enriqueciendo la biblioteca de productos y servicios que podrán ofrecerse a otros clientes, en este ámbito, se debe tener presente el cumplimiento de los acuerdos de confidencialidad que se puedan generar.
- Mediano y largo plazo:
  - La inversión en tiempo y recursos financieros que representa el diseño de alertas y reportes de control interno y control de fraude requiere continuidad mediante una relación permanente con el cliente que permita el acompañamiento en el tratamiento de las incidencias y mejora de los procesos.
  - Se busca mantener la relación con el cliente, mediante la modalidad de suscripciones anuales y renovables de manera automática si el cliente no manifiesta su intención de darla de baja. Estas suscripciones, mientras se mantengan activas, darán acceso al cliente a toda la plataforma y el contacto con los profesionales de JHM.
- Soporte 24/7:
  - A JHM Consultores le interesa minimizar las interrupciones del servicio y tiempos de espera en la resolución de estas, por esta razón, incorpora un soporte por distintas vías que permita estar cerca del cliente las 24 horas del día y los 7 días de la semana.

#### **6.4.6. Canales.**

Los canales son los vehículos e interfaces que permiten llegar al segmento de clientes elegido. Para el presente modelo de negocio, los canales se clasifican en directos e indirectos.

- Canales directos: Medios para llegar en forma directa al cliente, sin intermediarios, son los puntos de contacto propios de la empresa para conectar con el cliente. Los canales directos definidos para el negocio son los siguientes:
  - Equipos comerciales: Desplegados en el segmento objetivo, participando en licitaciones públicas y privadas, entregando información funcional y técnica de los servicios, haciendo demos, visitando empresas y atendiendo a las consultas de los prospectos.
  - Redes sociales: Como parte de una campaña publicitaria integral, con fuerte presencia en redes sociales del ámbito profesional y empresarial, enfatizando los beneficios del producto y algunos testimonios de clientes que causen impacto.
  - Ads: Paquetes de anuncios en la web que permita dar a conocer el servicio y la empresa con una imagen atractiva y que conecte rápidamente con las necesidades del segmento objetivo, identificadas en las encuestas de cliente del presente estudio.

- Website: Se rediseñará la página web de JHM Consultores, focalizando los esfuerzos en destacar estos servicios, con una plataforma de contacto por distintas vías para mantener el interés de aquellos potenciales clientes que se han dado el tiempo de acceder a la página, con el objetivo de concretar un contacto más importante con este, a través de una consecuente demostración o visita en terreno.
- Canales indirectos: Corresponden a los mecanismos que contienen intermediarios para llegar a los clientes finales, en el ámbito de la consultoría, es muy usado el término “partner” con el cual, a través de convenios de colaboración, permiten ofrecer una solución más integral a los clientes. Si bien los canales indirectos no reportan el mismo nivel de rentabilidad que los directos, JHM los estima necesarios para tener acceso a clientes de mayor envergadura (empresas que cotizan en bolsa o multinacionales).
  - Subcontratos con grandes consultoras: Dando a conocer el servicio a empresas consultoras con acceso a clientes grandes, para buscar opciones de llegar a estos mediante subcontratos.

#### **6.4.7. Segmento de mercado.**

De acuerdo con los resultados del diagnóstico y sus conclusiones recabadas en la síntesis respectiva, el segmento en los que se enfocarán los esfuerzos comerciales del presente modelo corresponde a grandes empresas de los sectores industriales y comerciales, abarcando un mercado potencial compuesto por 278 mil empresas y cuyo tamaño bordea los 234 millones de UF al año (ventas de empresas consultoras de servicios de consultoría en este segmento), la tasa de crecimiento del segmento objetivo es del 8% anual.

Las razones para la elección del segmento objetivo: grandes empresas de los sectores industrial y comercial, provienen de la conclusión de la etapa de diagnóstico, donde se analizaron los elementos internos, comerciales, competitivos y de mercado de la empresa en torno a la oferta de este nuevo servicio, identificando los elementos clave que reportarán a JHM Consultores la mejor opción para presentarse al mercado, para efecto del presente modelo de negocio, el segmento objetivo fue elegido por las siguientes razones:

- JHM tiene experiencia en atender este segmento, ha prestado servicios en empresas como Carozzi, Kupfer Hermanos S.A., y Derco S.A., conoce sus procesos, envergaduras, sistemas, principales brechas y focos de eventuales fraudes.
- El nivel de ingresos de los sectores industrial y comercial para empresas de auditoría, consultoría y asesoría empresarial alcanza a 234 millones de UF al año y un crecimiento del 8% anual.
- Las empresas que pertenecen a estos sectores contratan más servicios de control interno y control de fraude o consideran más necesario contar con este tipo de servicios.
- Las empresas de estos sectores sienten una mayor exposición a riesgos de fraude, situación que ayuda a tomar la decisión de contratar los servicios que ofrece JHM Consultores.

#### 6.4.8. Estructura de costo.

La estructura de costos del modelo de negocios está directamente vinculada con los socios, actividades y recursos clave, y corresponden a los ítems de costo para el desarrollo de la propuesta de valor a los clientes. Se clasifican en directos e indirectos: (aquellos imprescindibles para la creación y oferta del servicio), e indirectos (aquellos necesario para sustentar las tareas de apoyo en el desarrollo de la propuesta de valor).

- Costos directos: Aquellos imprescindibles para la creación y oferta del servicio.
  - Profesionales y técnicos: Costos laborales de los profesionales que ejecutarán los servicios, mediante el despliegue de las habilidades técnicas en línea con las necesidades de control de los clientes.
  - Equipos comerciales: Costos laborales del personal comercial, que estará potenciado y orientado fuertemente a captar, desarrollar y mantener al cliente.
  - Licencias ACL Analytics: Costos por concepto de la compra de licencias de esta aplicación
  - Costos DirectLink: Por concepto de la implementación y mantención de conectores (1 por base de datos), los que permiten extraer información de los negocios de la compañía cliente.
  - Soporte ACL Analytics: Se estima que es un costo directo por la necesidad de contar con un servicio estable como sello del servicio implementado.
- Costos indirectos (gastos de administración y ventas): Que sustentan las actividades de apoyo al desarrollo de la propuesta de valor.
  - Marketing: Se considera realizar una campaña publicitaria integral con la compañía “D-Marketing Chile” la que incluye: avisos en redes sociales, medios masivos, emails, prensa especializada y ads. Estos esfuerzos de marketing tendrán como objetivo dar a conocer con efectividad, y de manera constante la oferta de los servicios al segmento objetivo, logrando el posicionamiento requerido. Se ha definido que el presupuesto de marketing para el primer año sea de un 4% de los ingresos por venta y para los años subsiguientes un 2%.
  - Administrativos y staff: Costos laborales del personal administrativo y staff de la empresa, incluye el nivel ejecutivo (socios y gerentes).
  - Equipamiento, materiales e insumos: Infraestructura IT, paquetes ofimáticos, materiales de oficina.
  - Arriendo e instalaciones: Costos por arriendo y equipamiento de oficina (mobiliario).
  - Servicios cloud computing: Costos por servicios contratados para soporte en la nube.
  - Membresías: Con diversos socios clave.

#### **6.4.9. Fuente de ingresos.**

Desde la información relevada en las distintas encuestas, consultas y benchmark aplicadas a las firmas competidoras se desprende que la modalidad de cobro para esta clase de servicios de consultoría se basa en una cantidad fija de UF por hora, donde el valor unitario de cada una se diferencia según el tipo de profesional asignado al servicio (socio, senior manager, gerente, senior, consultor, etc.). Esta modalidad fija de cobro por los servicios, no considera la complejidad del trabajo ejecutado, los costos intelectuales y de infraestructura informática utilizados como insumos en la generación de información crítica de los negocios, por esta razón, JHM pretende aplicar una diferenciación en la modalidad de cobro, relevando y destacando los elementos del productos que generan mayor valor al cliente, facilitando asimismo, las labores de seguimiento del avance de los servicios ejecutados y su calidad.

Junto con las tarifas definidas para la construcción y desarrollo de reportes de control interno y control de fraude, JHM Consultores SPA ha implementado una modalidad de cobro basado en suscripciones que permitirán a los clientes consultar la información en línea las veces que estimen mientras estas se encuentren activas. Esta forma de cobro se alinea de mejor manera con las tecnologías y servicios digitales ofrecidos en la actualidad y permite generar una fidelización por periodos predefinidos, manteniendo cautivo al cliente mientras requiera consultar y gestionar información de sus negocios que reporten desviaciones en materia de control y fraude.

De acuerdo con lo señalado anteriormente, las fuentes de ingresos del modelo de negocio definido serán las siguientes:

- Desarrollo de reportes: Valorización de las actividades que incluyen el levantamiento de las necesidades de control o información de los clientes, la construcción, pruebas y puesta en marcha del reporte respectivo. El desarrollo de reportes de control interno y control de fraude contempla las siguientes modalidades:
  - Configuración de alertas: Construcción de consultas directas en las bases de datos de los ERP, que busquen en tiempo real aquellos eventos o registros considerandos como “red flags” o “no permitidos” en los procesos de negocio. En la oportunidad en que se identifique la materialización de estos eventos o registros, se enviarán notificaciones o avisos a quienes se defina al efecto.
  - Reportes periódicos: Construcción de consultas directas en las bases de datos de los ERP, que entreguen información considerada relevante para la organización, acondicionada con los antecedentes, filtros, cruces y frecuencias definidos, para ser dispuestos finalmente al cliente para su respectiva gestión y remediación según corresponda.
  - Reportes de emergencia: Valores cobrados al cliente por la generación urgente de reportes o búsqueda de información específica en los sistemas ERP.
- Suscripciones: Distintos niveles y planes de suscripción que entregarán a los clientes distintas opciones para contratar los servicios., por ejemplo: configuración de alertas, cantidad de usuarios, cuotas de almacenamiento, etc.
- Venta cruzada: Ingresos derivados de otros servicios que ofrezca JHM.

## 6.5. Pricing.

### 6.5.1. Desarrollo de reportes.

Los precios para el diseño de los reportes contemplan la valorización de las actividades de levantamiento de necesidades, estimación de los esfuerzos para construcción de consultas en las bases de datos de los ERP, las que estarán detalladas en planos de negocio (BBP) debidamente validados por el cliente y, finalmente, la consecuente construcción de los reportes de control interno y control de fraude.

#### 6.5.1.1. Precios para el desarrollo de reportes.

Para la estimación del precio por el diseño y construcción de los reportes de control interno y control de fraude, se elaboró un estudio exploratorio en el mercado, buscando antecedentes de tarifas cobradas por empresas del rubro consultoría y asesoría empresarial en servicios que incluyen el diseño y construcción de reportes con características similares, a continuación, se resumen los valores cobrados a una importante empresa perteneciente al rubro de la gran minería del cobre. Los servicios indicados se mueven entre 3 y 6 meses de ejecución. Mayores antecedentes se encuentran en el Anexo U.

**Tabla N°39:** Estudio exploratorio de tarifas para construcción de reportes de control interno y fraude.

Empresa Consultora	Servicio	Tarifa por Desarrollo
SONDA	Reportes de modificación de datos maestros SAP	UF 504
AXITY CHILE	Reportes y consultas de autoservicios RRHH	UF 276
AXITY CHILE	Reportes y consultas de autoservicios RRHH	UF 811
ACCENTURE	Construcción RPA	UF 234
KPMG	Reportes de control	UF 534

Dentro de las referencias de precios por concepto de diseño y construcción de reportes de control interno y control de fraude, el límite superior es UF 811 y el inferior UF 234, el promedio de todos los valores identificados es UF 472. Adicionalmente, estos servicios fueron ejecutados en periodos que fluctuaron entre 3 y 6 meses (punto medio 4,5 meses). Dividiendo UF 472 por 4,5 se obtiene el valor base (UF 105) para configurar los precios de los 4 tipos de reportes ofrecidos, partiendo desde el primer tipo de reporte, se aplicará un recargo de un 25% para calcular el precio de los demás tipos.

Considerando los antecedentes anteriormente descritos en el estudio exploratorio de tarifas, los precios definidos para el servicio de diseño de reportes de control interno y control de fraude son los siguientes:

**Tabla N°40:** Precios diseño de reportes de control interno y control de fraude (valores por unidad).

Producto	Monitoreo de datos maestros	Operaciones fraudulentas o sospechosas	Indicios de fraude en la contabilidad	Reportes ad-hoc
Diseño de reportes de control interno y control de fraude	UF 105	UF 131	UF 164	UF 205

Fuente: Elaboración propia.

## **6.5.2. Suscripciones.**

Para operar, consultar y gestionar los reportes diseñados, el cliente deberá contratar una suscripción anual con JHM Consultores SPA, la que conjuga una serie de atributos que determinan su valor final, variando en su oferta según los requerimientos y frecuencias de uso que el cliente defina según sus necesidades.

### **6.5.2.1 Precios de los planes de suscripción anual.**

Los elementos que contienen las 3 opciones de suscripción que JHM pretende ofrecer son los siguientes:

- Cantidad de alertas: Producto de los procesos de desarrollo de reportes de control interno y control de fraude, será posible la configuración de alertas, según las necesidades y lineamientos de los clientes, las que serán notificadas a la administración para su respectiva revisión. Cada plan de suscripción contiene un número determinado de alertas que será posible configurar, en caso de que el cliente quisiera un número mayor de alertas de las que contiene su plan contratado, deberá ampliar su suscripción.
- Frecuencia de notificación de alertas: Dependiendo de la relevancia otorgada por el cliente a las alertas definidas, los planes propuestos incluirán distintas opciones de frecuencia de notificación de éstas. El cliente podrá escoger un plan de suscripción que le reporte mayor utilidad según la velocidad en que requiere visualizar sus “red flags”.
- Cantidad de usuarios: Los planes de suscripción incluirán números definidos de usuarios que podrán consultar los resultados de los reportes de control interno y control de fraude desarrollados.
- Soporte: Las suscripciones incluirán distintas modalidades de soportes según el plan que se haya contratado por el cliente (email, chat, telefónica y visita técnica).
- Almacenamiento en la nube: Los planes de suscripción ofrecerán distintas cuotas de almacenamiento en la nube.

Para estimar los precios cobrados por concepto de suscripciones anuales (este servicio permitirá a los clientes operar y consultar los reportes generados en la etapa de desarrollo), se consideró el punto medio de la estimación del punto anterior (UF 105 - UF 205), es decir: UF 155. Los servicios del estudio exploratorio se ejecutaron en un periodo de 3 a 6 meses, bajo la misma premisa, se consideró para calcular una tarifa mensual, el punto medio entre estos valores, es decir: 4,5 meses.

En consecuencia, el valor mensual a cobrar resultó de dividir UF 155 por 4,5 meses, obteniendo de esta forma, una tarifa mensual estimada de UF 34,44 la que multiplicada por 12 generó el valor de la suscripción “basic” de UF 413. Desde este valor, se aplicará un 50% adicional para las suscripciones “pro” y “advantage” respectivamente.

Los precios definidos para los planes de suscripción anual de reportes de control interno y control de fraude, junto con los atributos ofrecidos en cada uno, son los siguientes:

**Tabla N°41:** Precios planes de suscripción anual reportes de control interno y control de fraude.

Atributo/Plan	Basic	Pro	Advantage
Cantidad de alertas	2	5	10
Frecuencia de notificación	Semanal	Diaria	Tiempo real
Cantidad de usuarios	2	5	10
Soporte	Email	Email Chat	Email Chat Telefónica Visita técnica
Almacenamiento en la nube	5 GB	50 GB	100 GB
Precios	UF 413	UF 620	UF 930

Fuente: Elaboración propia.

## 7. Evaluación económica.

La siguiente evaluación tiene por objetivo verificar la factibilidad económica de este proyecto, mediante la estimación de los ingresos netos que reportará a la empresa JHM antes de su implementación. Los principales parámetros de esta evaluación son los siguientes:

**Tabla N°42:** Principales parámetros para la evaluación económica del proyecto.

<b>Horizonte de evaluación</b>	5 años
<b>Tasa impositiva</b>	27%
<b>Valor UF al 31-12-2021</b>	\$ 30.991,74
<b>Valor dólar al 31-12-2021</b>	\$ 850,25
<b>Fondo de maniobra (aporte de capital)</b>	\$ 150.000.000
<b>Préstamo comercial</b>	\$ 250.000.000
<b>Tasa préstamo anual</b>	13,98%
<b>Cuotas mensuales préstamo comercial</b>	60

Fuente: Elaboración propia.

### 7.1. Proyección de ingresos.

#### 7.1.1. Proyección de ingresos por diseño de reportes.

Los ingresos estimados del proyecto provenientes del diseño de reportes de control interno y control de fraude se detallan a continuación. En anexo Ñ se detallan las cantidades de reportes desarrollados para cada periodo de evaluación.

**Tabla N°43:** Ingresos por desarrollo de reportes de control interno y control de fraude (MM\$)

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Monitoreo de datos maestros	163	176	190	205	221
Operaciones fraudulentas o sospechosas	203	219	237	256	276
Indicios de fraude en la contabilidad	254	274	296	320	346
Reportes ad-hoc	318	343	371	400	432
<b>TOTALES</b>	<b>938</b>	<b>1.013</b>	<b>1.094</b>	<b>1.181</b>	<b>1.275</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 7.1.1. Proyección de ingresos por suscripciones.

La operación periódica de los reportes de control interno y control de fraude se aplicará mediante suscripciones anuales a distintos planes ofrecidos por JHM Consultores SPA, el cliente tendrá acceso a toda la información asociada a la operación de sus reportes mientras las suscripciones estén activas.

Por experiencias anteriores de la empresa JHM Consultores, en un año se construyen para un cliente, en promedio, 10 reportes. Considerando que la estimación para el primer año es desarrollar 200 reportes, la cantidad de suscripciones a contratar el primer año se obtuvo dividiendo la cantidad total de reportes por la cantidad de reportes por cliente (suscripciones:  $200/10=20$ ). Respecto del tipo de suscripción, para efectos de la presente estimación, el valor obtenido se dividirá en partes iguales, considerando una tasa de abandono anual (churn rate) de un 20% [28].

El detalle de la estimación de suscripciones se encuentra en el anexo Ñ.

**Tabla N°44:** Ingresos por suscripciones a reportes de control interno y control de fraude (MM\$)

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Basic	85	142	193	241	285
Pro	128	213	290	361	428
Advantage	192	320	435	542	643
<b>TOTALES</b>	<b>406</b>	<b>675</b>	<b>918</b>	<b>1.143</b>	<b>1.356</b>

Fuente: Elaboración propia.

Los ingresos totales se indican a continuación:

**Tabla N°45:** Ingresos totales (MM\$)

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Desarrollo de reportes	938	1.013	1.094	1.181	1.275
Suscripciones anuales	406	675	918	1.143	1.356
<b>TOTALES</b>	<b>1.344</b>	<b>1.688</b>	<b>2.012</b>	<b>2.324</b>	<b>2.631</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 7.2. Costos.

Los elementos considerados en el costo de venta del proyecto son los incurridos en la contratación e implementación de herramientas analíticas y en la nómina de los profesionales que estarán en terreno o conectados con el cliente trabajando en el diseño u operación de estos reportes de control interno y control de fraude.

### 7.2.1. Costos directos.

Corresponden a aquellos imprescindibles para la creación y oferta del servicio, bajo esta clasificación se encuentran los siguientes conceptos:

#### 7.2.1.1 Profesionales y técnicos.

Los costos por concepto de la nómina de profesionales y técnicos que desarrollarán y operarán los servicios se detallan a continuación, mayores detalles en anexo O.



**Tabla N°46:** Costos brutos nómina de profesionales y técnicos (MM\$)

Profesionales y técnicos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Consultor Senior	216	232	288	306	370
Consultor Especialista	360	418	480	547	618
Técnicos	90	96	96	129	129
<b>TOTALES</b>	<b>666</b>	<b>746</b>	<b>865</b>	<b>982</b>	<b>1.118</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 7.2.1.2 Equipos comerciales.

Los costos por concepto de la nómina de gestores comerciales encargados de captar, mantener y desarrollar clientes. Mayores detalles en anexo O.

**Tabla N°47:** Costos brutos gestores comerciales (MM\$)

Equipos comerciales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gestores comerciales	84	90	135	143	173
<b>TOTALES</b>	<b>84</b>	<b>90</b>	<b>135</b>	<b>143</b>	<b>173</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 7.2.1.3 Licencias, mantenimiento y soporte ACL Analytics.

El costo por licencia de la herramienta analítica ACL Analytics asciende a USD 2.392 al año y su costo por mantenimiento y soporte corresponde al 10% cada uno por cuenta activada.

**Tabla N°48:** Costos por licencias, mantenimiento y soporte ACL Analytics (MM\$)

Costos ACL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Licencias	43	45	49	53	57
Mantenimiento	4	4	5	5	6
Soporte	4	4	5	5	6
<b>TOTALES</b>	<b>51</b>	<b>54</b>	<b>59</b>	<b>63</b>	<b>68</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 7.2.1.4 DirectLink.

El costo de instalación del conector con las bases de datos de los ERP de clientes asciende a USD 590 por año y su mantención es de 10%.

**Tabla N°49:** Costos por conectores a ERP y mantenimiento (MM\$)

Costos DirectLink	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo conector	10	17	23	28	34
Mantenimiento	1	2	3	3	3
<b>TOTALES</b>	<b>11</b>	<b>18</b>	<b>25</b>	<b>31</b>	<b>37</b>

Fuente: Elaboración propia.

Los costos de ventas de la presente evaluación se indican a continuación:

**Tabla N°50:** Costos de venta (MM\$)

Costos de venta	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Profesionales y técnicos	666	746	865	982	1.118
Equipos comerciales	84	90	135	143	173
Licencia, mantenimiento y soporte ACL	51	54	59	63	68
DirectLink	11	18	25	31	37
<b>TOTALES</b>	<b>812</b>	<b>908</b>	<b>1.083</b>	<b>1.220</b>	<b>1.396</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 7.3. Gastos de administración y ventas.

Los gastos de administración y ventas incluyen los elementos que sustentan las actividades de apoyo al desarrollo de la propuesta de valor, en este ámbito se encuentran los esfuerzos de marketing, la nómina de los directivos y administrativos de la empresa, los gastos de administración, gastos generales y financieros.

#### 7.3.1. Marketing y publicidad.

Se considera realizar una campaña publicitaria integral que incluye: avisos en redes sociales, medios masivos, emails, prensa especializada y ads. El presupuesto de marketing para el primer abarca un 4% de los ingresos por venta y para los años subsiguientes un 2%, adicional a este concepto, se incluyen gastos de nómina para un jefe de marketing.

**Tabla N°51:** Gastos en marketing (MM\$)

Gastos en marketing	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Campaña de penetración	54	0	0	0	0
Campañas de recordación	0	34	40	46	53
Jefe de marketing	30	32	34	36	37
<b>TOTALES</b>	<b>84</b>	<b>66</b>	<b>74</b>	<b>82</b>	<b>90</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### 7.3.2. Payroll directivos y administrativos.

Los costos por concepto de la nómina de directivos y administrativos que desarrollarán labores de apoyo a la venta y administración se detallan a continuación (se aplica un reajuste anual de 7,2%). Mayores detalles en anexo P.

**Tabla N°52:** Gastos brutos y número de directivos y administrativos (MM\$)

Profesionales en oficina	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Socio	72	77	82	88	93
Gerente	42	45	96	102	108
Administrativos	22	23	25	53	56
<b>TOTALES</b>	<b>136</b>	<b>152</b>	<b>213</b>	<b>254</b>	<b>269</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### 7.3.2. Gastos de equipamiento, materiales e insumos.

Se incluyen en esta clasificación, la capacitación en ACL Analytics al personal profesional y técnico, el equipamiento tecnológico, softwares, licencias y soportes. Detalles en anexo P.

**Tabla N°53:** Gastos de administración del proyecto (MM\$)

<b>Equipamiento, materiales e insumos</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Capacitación ACL	6	7	7	8	9
Equipamiento tecnológico	12	12	13	15	16
Software y licencias	4	4	5	5	5
Soporte informático	4	4	5	5	5
<b>TOTALES</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>30</b>	<b>33</b>	<b>35</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 7.3.3. Gastos generales.

Los gastos generales incluyen el arriendo de instalaciones, los gastos de oficina, otros gastos, seguros y servicios básicos, detalles en anexo P.

**Tabla N°54:** Gastos generales del proyecto (MM\$)

<b>Gastos Generales</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Arriendo de instalaciones	55	55	55	55	55
Gastos generales de oficina	45	45	45	45	45
Otros gastos	6	6	7	8	8
Seguros	2	2	2	2	2
Servicios básicos	2	2	2	2	2
<b>TOTALES</b>	<b>110</b>	<b>110</b>	<b>111</b>	<b>112</b>	<b>112</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 7.3.4. Créditos.

Para cubrir parte de la inversión inicial del proyecto, se tomará un crédito comercial con una entidad bancaria, los gastos por este concepto se detallan a continuación, mayores detalles en anexo P.

**Tabla N°55:** Gastos por crédito comercial (MM\$)

<b>Créditos</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Cuota crédito	37	42	49	56	64
Gastos financieros (intereses)	32	27	20	13	5
<b>TOTALES</b>	<b>69</b>	<b>69</b>	<b>69</b>	<b>69</b>	<b>69</b>

Fuente: Elaboración propia.

A modo de resumen, la tabla de gastos de administración y ventas se detalla a continuación (ver anexo Q):

**Tabla N°56:** Gastos de administración y ventas (MM\$)

<b>Gastos de administración y ventas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Marketing y publicidad	84	66	74	82	90
Payroll directivos y administrativos	136	152	213	254	279
Equipamiento, materiales e insumos	26	27	30	33	35
Gastos generales	110	110	111	112	112
Créditos	69	69	69	69	69
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>	<b>425</b>	<b>426</b>	<b>499</b>	<b>552</b>	<b>578</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### 7.4. Activo fijo.

El proyecto considera la instalación y habilitación de oficinas y cubículos de trabajo, el detalle del equipamiento se detalla en anexo R. Los gastos y depreciaciones son los siguientes:

Tabla N°57: Activo fijo (MM\$)

Activo fijo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Muebles	7	1	2	2	0
Instalaciones	8	0	4	0	0
Redes e infraestructura IT	4	0	2	0	0
Depreciaciones	(3)	(3)	(5)	(6)	(6)
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>20</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>0</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### 7.5. Flujo de caja.

El flujo de caja proyectado a 5 años es el siguiente.

Tabla N°58: Flujo de caja del proyecto (MM\$)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		1.343,1	1.687,4	2.011,9	2.324,4	2.631,6
Costo de Ventas		-812,3	-908,2	-1.083,4	-1.219,9	-1.396,2
Payroll Personal Directo		-750,0	-836,2	-999,8	-1.125,3	-1.291,0
Costos ACL		-51,3	-53,7	-58,6	-63,5	-68,3
Costos DirectLink		-11,0	-18,4	-25,0	-31,1	-36,9
<b>Margen Bruto</b>		<b>530,8</b>	<b>779,2</b>	<b>928,5</b>	<b>1.104,5</b>	<b>1.235,4</b>
Gastos de Adm. y Ventas		-356,0	-356,5	-429,6	-482,7	-508,7
Marketing y Publicidad		-83,7	-65,9	-74,6	-83,0	-91,3
Payroll Staff		-135,6	-152,6	-213,3	-254,3	-269,4
Gastos de Administración		-26,0	-27,1	-30,1	-33,0	-35,2
Gastos Generales		-110,7	-110,9	-111,6	-112,4	-112,8
<b>Resultado Operacional</b>		<b>174,8</b>	<b>422,6</b>	<b>498,9</b>	<b>621,9</b>	<b>726,7</b>
Financiamiento	-250,0					
Aporte Propio	-150,0					
Cuota Crédito Comercial		-37,1	-42,7	-49,0	-56,4	-64,8
Intereses		-32,6	-27,1	-20,7	-13,4	-5,0
Depreciación		-2,8	-3,1	-5,2	-6,1	-6,1
<b>Resultado Antes Impuesto</b>		<b>102,2</b>	<b>349,7</b>	<b>423,9</b>	<b>546,0</b>	<b>650,9</b>
Impuesto (27%)		-27,6	-94,4	-114,5	-147,4	-175,7
<b>Resultado Neto</b>	<b>-400,0</b>	<b>74,6</b>	<b>255,3</b>	<b>309,4</b>	<b>398,6</b>	<b>475,1</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 7.6. Tasa de descuento.

Para determinar la tasa de descuento sobre la cual se estimó la rentabilidad del proyecto, se utilizó el modelo de valoración del precio de los activos financieros (CAPM).

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

Donde:

Variable	Concepto	Valor
$R_f$	Tasa libre de riesgo (bonos soberanos de Chile a 5 años)	3%
$E(R_m) - R_f$	Prima por riesgo del mercado [29]	5,4%
$\beta$	Medida de riesgo sistemático de la empresa, volatilidad de los retornos respecto del mercado general (industria de servicio de información) [30]	3,5

Valorizando las variables:

$$K_e = 3\% + 5,4\% * 3,5$$

$$K_e = 21,9\%$$

Finalmente, la tasa de descuento para evaluar el proyecto se obtuvo mediante la fórmula del costo de capital promedio ponderado WACC.

$$WACC = K_e * T_e + (1 - T_c) * K_d * T_d$$

Donde:

Variable	Concepto	Valor
$K_e$	Costo de capital del inversionista	21,9%
$T_e$	Proporción del aporte del inversionista	37%
$T_c$	Tasa de impuesto	27%
$K_d$	Costo de la deuda	13,98%
$T_d$	Proporción de deuda	63%

Valorizando las variables:

$$WACC = K_e * T_e + (1 - T_c) * K_d * T_d$$

$$WACC = 21,9\% * 37\% + (1 - 27\%) * 13,98\% * 63\%$$

$$WACC = 15\%$$

En conclusión, la tasa de descuento para evaluar el proyecto es de un 15%.

## 7.7. Valor actual neto (VAN) y tasa interna de retorno (TIR).

La inversión inicial y los flujos consecutivos generados por la utilidad neta de cada año fueron considerados para calcular el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno del proyecto (TIR).

**Tabla N°59:** Flujo de caja del proyecto (MM\$)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Resultado Neto</b>	<b>-400</b>	<b>74,6</b>	<b>255,3</b>	<b>309,4</b>	<b>398,6</b>	<b>475,1</b>

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la rentabilidad del proyecto se detallan en la siguiente tabla:

**Tabla N°60:** Indicadores de evaluación del proyecto.

<b>Tasa de descuento</b>	15%
<b>VAN (MM\$)</b>	468
<b>TIR (%)</b>	49,52%
<b>Utilidad neta acumulada (MM\$) 5 años</b>	1.113

Fuente: Elaboración propia.

Según estos resultados, es posible indicar que el proyecto es rentable, adicionalmente, su condición de satisfacción de alcanzar una utilidad neta de a lo menos MM\$ 80 al final de segundo año de operación es superada, logrando un valor de MM\$ 255,3; en consecuencia, es pertinente concluir que la creación de este nuevo servicio enfocado en la generación de reportes de control interno y control de fraude es una alternativa atractiva de inversión para la empresa JHM Consultores SPA.

## 7.8. Análisis de sensibilidad.

### 7.8.1. Análisis de sensibilidad del VAN.

El análisis de sensibilidad presenta los escenarios de impacto en el VAN del proyecto frente a variaciones positivas y negativas en los ingresos y en los costos/gastos.

**Tabla N°61:** Sensibilidad del VAN frente a variaciones en ingresos y costos/gastos (MM\$).

VAN		Ingresos				
		-50%	-25%	BASE	25%	50%
Costos/Gastos	-50%	-20	1.011	2.041	3.072	4.105
	-25%	-806	224	1.255	2.286	3.317
	BASE	-1.593	-562	468	1.499	2.530
	25%	-2.380	1.349	-318	712	1.743
	50%	-3.167	2.136	-1.105	-73	957

Fuente: Elaboración propia.



Una variación de un 25% en los ingresos impacta en el VAN de mayor manera que una variación de un 25% en los costos/gastos, por lo tanto, el proyecto es más sensible a los ingresos. Con la actual estructura de costos/gastos, el proyecto podría soportar una disminución hasta un 11% en los ingresos para seguir siendo rentable, mientras que, con la actual estructura de ingresos, el proyecto podría absorber un aumento de hasta un 15% en los costos y gastos.

El modelo de negocios, pese a ser rentable, presenta el desafío de mantener un alto control sobre su desempeño, se debe vigilar permanentemente que los ingresos se mantengan dentro de los niveles esperados y que los costos no aumenten más allá del umbral definido, de los 25 escenarios presentados en este análisis de sensibilidad, el VAN se presenta positivo en 14 de ellos.

Dada su mayor sensibilidad a los ingresos, para asegurar la rentabilidad del proyecto, es vital que se mantengan y consoliden las funciones que apuntan a lograr metas de ventas, actividades de marketing y promoción y fortalecimiento de equipos comerciales para captar, mantener y desarrollar clientes. Por otro lado, frente a los costos/gastos, un robusto control de gestión combinado con metodologías ágiles de operación ayudarán a lograr ahorros y mantener o mejorar los niveles de costo/gasto.

Con los resguardos indicados anteriormente, se visualiza desde este análisis de sensibilidad que este nuevo negocio para JHM Consultores SPA es una oportunidad atractiva de inversión y crecimiento, con una estructura que genera efectos multiplicadores en su desempeño con cada punto de aumento en sus niveles de ingresos.

### 7.8.2. Análisis de sensibilidad de la TIR.

La tasa interna de retorno (TIR) corresponde a un parámetro de rentabilidad referencial en un proyecto de inversión, es utilizada para ubicar el nivel de rendimiento límite del negocio en términos de tasa desde donde el proyecto deja de ser rentable, es decir, es la tasa de descuento que genera un VAN igual a cero. Permite conocer la exigencia para hacer rentable el proyecto y mientras más cercano sea la TIR de la tasa de descuento aplicada al proyecto, este será menos atractivo para invertir. Para evaluar un proyecto como rentable se deben cumplir como medida base dos condiciones copulativas: que el VAN sea superior a cero y que la TIR sea mayor a la tasa de descuento.

El siguiente análisis de sensibilidad presenta los escenarios de impacto en la TIR del proyecto frente a variaciones positivas y negativas en los ingresos y en los costos/gastos.

**Tabla N°62:** Sensibilidad de la TIR frente a variaciones en ingresos y costos/gastos.

TIR		Ingresos				
		-50%	-25%	BASE	25%	50%
Costos/Gastos	-50%	12,70%	88,68%	152,81%	214,74%	276,07%
	-25%	N/A	32,91%	101,94%	164,39%	225,54%
	BASE	N/A	N/A	49,52%	114,48%	175,66%
	25%	N/A	N/A	-15,73%	64,20%	126,49%
	50%	N/A	N/A	N/A	8,72%	77,65%

Fuente: Elaboración propia.

El proyecto analizado muestra 4 escenarios donde la TIR es menor a su tasa de descuento, estos escenarios incluyen casos con disminución de costos/gastos de hasta un 50%. Se visualiza una mayor sensibilidad de la TIR a cambios en los ingresos, ya que su efecto sobre esta tasa es mayor que el provocado en los cambios en los costos y gastos.

Lo atractivo de este negocio es que los aumentos en los ingresos o en los márgenes por medidas de eficiencia y ahorro, pueden provocar cada vez mayores efectos positivos en el desempeño del proyecto, aunque su escenario base presenta un atractivo moderado, reporta una oportunidad para rentabilizarlo de mayor manera por esta vía.

## **8. Conclusiones.**

El proyecto de incorporar un nuevo servicio en la firma JHM Consultores SPA, enfocado en la generación de reportes de control interno y control de fraude, con miras en alcanzar una utilidad neta de al menos MM\$ 80 al final de segundo año de operación, es factible desde el punto de estratégico, técnico y económico.

Desde el punto de vista técnico, la empresa cuenta con elementos metodológicos para ofrecer este servicio, en base a su experiencia en grandes empresas de los sectores industrial y comercial, esto impulsado por su relación con el cliente Kupfer Hermanos S.A., donde se ha implementado una plataforma con estos reportes que ha logrado consolidarse. En el ámbito de infraestructura, esta empresa está limitada por su tamaño, desempeño y cartera de clientes, en esta línea, debería fortalecer su estructura organizacional, generando áreas profesionales, técnicas, administrativas y comerciales que le permitan llegar a más clientes por distintos canales.

El tamaño de mercado es altamente atractivo para el segmento objetivo, alcanzando los MMUF 234 para el primer año de operación con una expectativa de crecimiento de un 8% anual. El estudio de mercado arrojó que el 55% de los encuestados pertenecientes al segmento objetivo considera importante contar con medidas para controlar e identificar situaciones de fraude en las empresas, lo que se traduce en una alta disposición para contratar servicios de control interno y control de fraude. De manera complementaria, se visualiza una alta necesidad por estas mediadas de detección de incumplimientos, ya que un 56% de los potenciales clientes del segmento indica que ha sufrido eventos indeseados relacionados con fraude con los últimos 5 años.

Desde el análisis de competidores, se visualiza que estos servicios ya son ofrecidos en el mercado por empresas consultoras, algunas de ellas, con gran presencia a nivel mundial y local, con estructuras dedicadas y personal calificado; sin embargo, este nuevo servicio ofrecido por JHM Consultores SPA, denominado “DataTracker: Sistema Integral de Control Antifraude”, considera una serie de atributos que no son ofrecidos actualmente. Ponderando aquellos elementos deseados por el segmento objetivo, que apuntan a reportes que permitan identificar rápidamente los errores o incumplimientos, entregar un diagnóstico general de la organización y pautas para aplicar mejoras en los procesos, se ha diseñado una propuesta de valor integral que motive a los potenciales clientes a contratar los servicios, además de presentar la promesa de valor de lograr el cumplimiento normativo, fortalecer los procesos y custodiar el patrimonio, que son valoradas por el segmento objetivo.

La propuesta de valor definida, que conjuga y sintetiza los resultados obtenidos en todos los análisis del diagnóstico, corresponde a la oferta de un nuevo servicio en la empresa JHM Consultores SPA denominado “DataTraker: Sistema Integral de Control Antifraude”, enfocado en la generación de reportes de control interno y control de fraude para ofrecer principalmente a grandes empresas de los sectores industrial y comercial, agregando valor mediante la detección de los problemas en su origen, con alertas en tiempo real que identifiquen incumplimientos o actividades sospechosas; resolviendo los problemas de raíz, mediante información real y de fácil acceso sobre las infracciones o errores en los procesos; y mejorando el negocio, mediante la gestión de las brechas operativas y de control de la empresa. Todo lo anterior mediante el diseño y operación de reportes extraídos desde los ERP de las compañías mediante tecnologías analíticas.

En el plano económico, el negocio es viable con un valor actual neto (VAN) de MM\$ 468, obtenido con una tasa de descuento de un 15%. La tasa interna de retorno (TIR) alcanza un 49,52%, generando una alternativa atractiva para JHM Consultores SPA, superando su condición de satisfacción de MM\$ 80 de utilidad neta al final del segundo año de operación, logrando finalmente MM\$ 255 al mismo periodo. La utilidad acumulada proyectada a 5 años es de MM\$ 1.113.

## **9. Recomendaciones.**

El modelo de negocios, pese a ser rentable, presenta el desafío de mantener un alto control sobre su desempeño por parte de los administradores, debido su mayor sensibilidad a los ingresos en comparación con los costos/gastos, se debe vigilar permanentemente que los ingresos se mantengan dentro de los niveles esperados y que los costos no aumenten más allá del umbral definido en la evaluación del proyecto. De los 25 escenarios presentados en el análisis de sensibilidad, el VAN se presenta positivo en 14 de ellos. Respecto de la TIR, el proyecto analizado muestra 4 escenarios con valores menores a la tasa de descuento, en estos puntos, el proyecto no es rentable, asimismo se visualiza una mayor sensibilidad de la TIR a cambios en los ingresos, ya que su efecto sobre esta tasa es mayor que el provocado en los cambios en los costos y gastos.

En términos absolutos, mientras más lejos se sitúe la TIR de la tasa de descuento del proyecto, este tendrá más espacio para absorber las variaciones de la demanda, los costos y los elementos externos del mercado que pueden afectar su rentabilidad. En el presente estudio, la TIR y la tasa de descuento se encuentran relativamente cerca (49,52% versus 15%), este escenario, combinado con una mayor sensibilidad del negocio a los ingresos, permite sugerir al administrador que enfoque sus esfuerzos en captar y retener clientes a mediano y largo plazo, fortaleciendo sus campañas de marketing y estableciendo un contacto permanente para adaptar el servicio a sus necesidades reales, esto se podría concretar a través de encuestas de satisfacción, y metas con incentivos para los equipos comerciales para disminuir las tasas de abandono (churn rate), que para efectos de este estudio se estimaron en un 20% anual [28].

Se recomienda a JHM Consultores SPA, ejecutar el proyecto alineado a los términos y condiciones definidas en el presente estudio, buscando fortalecer al máximo su capacidad para sostener o aumentar los ingresos, los que amplificarán su impacto en los resultados netos y rentabilidad, se sugiere evaluar aumentar los esfuerzos de marketing que actualmente consideran una campaña de penetración de un 4% de los ingresos y campañas anuales de recordación de un 2%.

## 10. Bibliografía.

[1] **REVISTA GESTIÓN Y TENDENCIAS [en línea]. Volúmen I, Número 2.** Santiago, Chile: Universidad Alberto Hurtado. Fernando López. 2016 Disponible en: <[https://www.researchgate.net/publication/301738866\\_Escandalos\\_Corporativos\\_en\\_Chile\\_Impacto\\_en\\_los\\_precios\\_accionarios\\_de\\_las\\_empresas\\_involucradas](https://www.researchgate.net/publication/301738866_Escandalos_Corporativos_en_Chile_Impacto_en_los_precios_accionarios_de_las_empresas_involucradas)> [consulta: 18 de enero de 2022].

[2] **JHM CONSULTORES SPA.** Nuestros servicios. [en línea] En: <<http://jhmconsultores.cl/>> [consulta: 18 de enero de 2022].

[3] **HIDALGO, JULIO.** Entrevista Google Forms: Entrevista Socio Fundador - JHM Consultores SPA [en línea] En: <<https://docs.google.com/forms/d/1tXyI8DiLI5dhEWec830Bzq5Pcb8YGfysBeHq2vuKkFs/edit#responses>> sábado 19 de septiembre de 2020 <juliohidalgo@jhmconsultores.cl> [consulta: 18 de enero de 2022].

[4] **COMMITTE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION.** Sobre nosotros. [en línea] En: <<https://www.coso.org/Pages/aboutus.aspx>> [consulta: 18 de enero de 2022].

[5] **ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD (AEC).** COSO. [en línea] En: <<https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/coso>> [consulta: 18 de enero de 2022]

[6] **ASSOCIATION OF CERTIFIED FRAUD EXAMINERS (ACFE).** Sobre la ACFE. [en línea] En: <<https://acfe.com/about-the-acfe>> [consulta: 24 de abril de 2022].

[7] **ASSOCIATION OF CERTIFIED FRAUD EXAMINERS (ACFE).** Afiliación. [en línea] En: <<https://acfe.com/membership>> [consulta: 24 de abril de 2022].

[8] **ASSOCIATION OF CERTIFIED FRAUD EXAMINERS (ACFE).** Credencial CFE. [en línea] En: <<https://acfe.com/cfe-credential>> [consulta: 24 de abril de 2022].

[9] **ASSOCIATION OF CERTIFIED FRAUD EXAMINERS (ACFE).** Recursos de fraude. [en línea] En: <<https://acfe.com/fraud-resources>> [consulta: 24 de abril de 2022].

[10] **ASSOCIATION OF CERTIFIED FRAUD EXAMINERS (ACFE).** Capacitación, eventos y productos. [en línea] En: <<https://acfe.com/training-events-and-products>> [consulta: 24 de abril de 2022].

[11] **ISO.** ISO 37001:2016 Sistema de gestión antisoborno – requisitos con orientación para su uso. [en línea] En: <<https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:37001:ed-1:v1:es>> [consulta: 24 de abril de 2022].

[12] **PRELAFIT COMPLIANCE.** ¿Cómo diseñar un modelo de prevención de delitos? [en línea] En: <<https://prelafit.cl/como-disenar-un-modelo-de-prevencion-de-delitos-ley-20-393/>> [consulta: 24 de abril de 2022].

- [13] **SEVILLA ARIAS, ANDRÉS.** Producto interior bruto (PIB). [en línea] En: <<https://economipedia.com/definiciones/producto-interior-bruto-pib.html>> [consulta: 18 de enero de 2022].
- [14] **DATOS MACRO.** PIB de Chile. [en línea] En: <<https://datosmacro.expansion.com/pib/chile?anio=2020>> [consulta: 18 de enero de 2022].
- [15] **BANCO CENTRAL CHILE.** Imacec. [en línea] En: <<https://www.bcentral.cl/web/banco-central/areas/estadisticas/imacec>> [consulta: 18 de enero de 2022].
- [16] **ROA, PABLO TOMÁS.** La creación de empresas rompe récord histórico en Chile. [en línea] En: <<https://www.economistaamerica.cl/empresas-eAm-chile/noticias/9588238/12/18/La-creacion-de-empresas-rompe-record-historico-en-Chile.html>> [consulta: 18 de enero de 2021].
- [17] **WEINREICH BALZE, ROLF.** S.A.P: Segmentar, apuntar, posicionar. La nueva tónica del marketing de hoy. Trend Management Edición Especial. Volúmen 9: 56-62, mayo 2007.
- [18] **KPMG.** KPMG en el mundo. [en línea] En: <<https://home.kpmg/cl/es/home/about/chile/global.html>> [consulta: 18 de enero de 2022].
- [19] **KPMG.** Industrias. [en línea] En: <<https://home.kpmg/cl/es/home/industries.html>> [consulta: 18 de enero de 2022].
- [20] **KPMG.** Forensic. [en línea] En: <<https://home.kpmg/cl/es/home/services/advisory/risk-consulting/forensic.html>> [consulta: 18 de enero de 2022].
- [21] **ECONOMÍA Y NEGOCIOS ONLINE.** Quienes son las auditoras del IPSA: PwC alcanza a EY y quedaron empatadas en el primer lugar. [en línea] En: <<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=470404#:~:text=Es%20que%20el%20valor%20que,la%20bolsa%20no%20es%20menor.>> [consulta: 18 de enero de 2022].
- [22] **RHEOLI.** Inicio. [en línea] En: <<https://www.rheoli.cl/>> [consulta: 18 de enero de 2022].
- [23] **RHEOLI.** Pablo Alfaro Forensic Senior Manager. [en línea] En: <<https://www.rheoli.cl/staff/pablo-alfaro-2/>> [consulta: 18 de enero de 2022].
- [24] **BAKER TILLY.** Nosotros. [en línea] En: <<https://www.bakertilly.cl/consultoria-outsourcing-auditoria-financiera/>> [consulta: 18 de enero de 2022].
- [25] **BAKER TILLY.** Gobierno, riesgo y cumplimiento. [en línea] En: <<https://www.bakertilly.cl/gobierno-riesgo-y-cumplimiento/>> [consulta: 18 de enero de 2022].
- [26] **ACCENTURE.** Nuestro propósito. [en línea] En: <<https://www.accenture.com/cl-es/about/company-index>> [consulta: 18 de enero de 2022].
- [27] **ACCENTURE.** Concepto Definición. [en línea] En: <<https://conceptodefinicion.de/accenture/>> [consulta: 18 de enero de 2022].

[28] **FINDIA LEYVA.** Consultoría y Estrategia Comercial. Tasa de Abandono y Fuga de Clientes. [en línea] En: <<https://findialeyyva.com/tasas-de-abandono-y-fuga-de-clientes/>> [consulta: 20 de abril de 2022].

[29] **PRIMA POR RIESGO Y MÁRGENES DE INCUMPLIMIENTO DE LOS PAÍSES.** [en línea] En: <[http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html)> [consulta: 18 de enero de 2022].

[30] **DATA CURRENT.** [en línea] En: <[http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datacurrent.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datacurrent.html)> [consulta: 18 de enero de 2022].

## Anexos.

### Anexo A: Preguntas al socio fundador de la empresa JHM Consultores SPA.

N°	Preguntas	Respuestas
1	En términos generales: ¿En qué consiste el servicio que actualmente se ofrece?	<i>“El servicio está enfocado en el apoyo a la alta administración de la empresa cliente en hacer disponible información desde sus sistemas, de manera de mejorar su control interno, como asimismo evitar fraudes.”</i>
2	¿Hace cuánto tiempo se está entregando este servicio?	<i>“En empresas Kúpfer, el servicio se inició como piloto a mediados del año 2019 y formalmente durante el año 2020.”</i>
3	¿Cuáles son los objetivos de estos reportes de control interno y control de fraude?	<i>“El objetivo es tener información oportuna tanto para la toma de decisiones, como también, para reaccionar frente a un fraude. Robusteciendo el control interno de la organización.”</i>
4	¿Cuáles son los principales desafíos o dificultades que se deben abordar para lograr su adecuada implementación?	<i>“El principal desafío es lograr un equipo consciente en la organización que entienda y gestione acciones en base a la información obtenida.”</i>
5	¿Estimas que este nuevo servicio ha aportado valor al mix de productos que ofrece tu empresa?	<i>“Si.”</i>
6	¿Cuál es la retroalimentación que has recibido desde el cliente sobre este servicio?	<i>“El cliente está muy satisfecho, le ha permitido visualizar su gestión en el directorio de la organización y mejorar su control interno.”</i>
7	¿Te motiva presentar una propuesta para este servicio en otros clientes de JHM Consultores SPA?	<i>“Si.”</i>
8	¿Te motiva presentar una propuesta para este servicio en empresas que no son clientes de JHM Consultores SPA?	<i>“Si.”</i>
9	Según tu criterio: ¿Cuáles son los elementos con que cuenta JHM Consultores SPA para otorgar este servicio?	<i>“Primero, una trayectoria de 5 años, profesionales íntegros y de vasta experiencia, y clientes importantes.”</i>
10	Según tu criterio: ¿Cuáles son los elementos que le faltan a JHM Consultores SPA para ofrecer este servicio en otras empresas (clientes y no clientes)?	<i>“Formalizar y estructurar más el servicio, incorporar más personal capacitado y una inversión de recursos.”</i>

## Anexo B: Encuesta a 39 empresas de consultoría, asesoría y auditoría.

### Indagación de Servicios Control Interno y Antifraude

#### Indagación de Servicios de Control Interno y Antifraude

Esta encuesta de 5 minutos busca identificar empresas que ofrezcan servicios referidos a la generación de reportes de control interno y antifraude.

\* 1. ¿Ofrece su empresa servicios relacionados con el diseño de reportes a partir de la información registrada en los ERP?  SI  NO

SI

NO

\* 2. ¿Ofrece su empresa el diseño de reportes relacionados con control interno y medidas antifraude?  SI  NO

SI

NO

\* 3. ¿Ofrece su empresa servicios de monitoreo de datos maestros o información sensible de los sistemas?  SI  NO

SI

NO

\* 4. ¿Ofrece su empresa servicios de identificación de operaciones fraudulentas o sospechosas?  SI  NO

SI

NO

\* 5. En su oferta de servicios: ¿Se incluyen reglas estándar de negocio para identificar operaciones con indicios de fraude en la contabilidad?  SI  NO

SI

NO

\* 6. En caso de haber prestado algún servicio de los descritos anteriormente: ¿en qué tipo de cliente lo efectuó? (Puede marcar más de 1 opción)  Empresas entre 1 y 25 empleados  Empresas entre 26 y 200 empleados  Empresas de 201 o más empleados  No he prestado esta clase de servicios

Empresas entre 1 y 25 empleados

Empresas entre 26 y 200 empleados

Empresas de 201 o más empleados

No he prestado esta clase de servicios

\* 7. ¿Qué tecnología o aplicación utiliza para ejecutar esta clase de servicios? (Puede marcar más de 1 opción)  Herramientas Analíticas: ACL, Idea, etc.  Software propios  Excel (Planillas de cálculo)  Bases de Datos (SQL, Access)  No he prestado esta clase de servicios

Herramientas Analíticas: ACL, Idea, etc.

Software propios

Excel (Planillas de cálculo)

No he prestado esta clase de servicios

Bases de Datos (SQL, Access)



## Anexo C: Benchmark 4 empresas de consultoría, asesoría y auditoría.

1. Monitoreo de Datos Maestros en los Sistemas  
Marque las características que se incluyen en su oferta a clientes. ☺ o

<input type="checkbox"/> Identificación rápida de las excepciones.	<input type="checkbox"/> Diagnóstico general del proceso de administración de datos maestros.
<input type="checkbox"/> Identificación de las excepciones más importantes.	<input type="checkbox"/> Pautas para aplicar mejoras.
<input type="checkbox"/> Corrección rápida de los errores.	<input type="checkbox"/> Estadísticas actuales e históricas.
<input type="checkbox"/> Escalamiento de validaciones con la administración.	

2. Identificación de incumplimientos de control interno interno  
Marque las características que se incluyen en su oferta a clientes. ☺ o

<input type="checkbox"/> Identificación rápida de las excepciones.	<input type="checkbox"/> Diagnóstico general sobre el proceso evaluado.
<input type="checkbox"/> Identificación de las excepciones más importantes.	<input type="checkbox"/> Pautas para aplicar mejoras.
<input type="checkbox"/> Corrección rápida de los errores.	<input type="checkbox"/> Estadísticas actuales e históricas.
<input type="checkbox"/> Escalamiento de validaciones con la administración.	

3. Identificación de operaciones fraudulentas o sospechosas.  
Marque las características que se incluyen en su oferta a clientes. ☺ o

<input type="checkbox"/> Identificación rápida de las excepciones.	<input type="checkbox"/> Diagnóstico general sobre el proceso evaluado.
<input type="checkbox"/> Identificación de las excepciones más importantes.	<input type="checkbox"/> Pautas para aplicar mejoras.
<input type="checkbox"/> Corrección rápida de los errores.	<input type="checkbox"/> Estadísticas actuales e históricas.
<input type="checkbox"/> Escalamiento de validaciones con la administración.	

4. Identificación de indicios de fraude en la contabilidad.  
Marque las características que se incluyen en su oferta a clientes. ☺ o

<input type="checkbox"/> Identificación rápida de las excepciones.	<input type="checkbox"/> Diagnóstico general sobre el proceso evaluado.
<input type="checkbox"/> Identificación de las excepciones más importantes.	<input type="checkbox"/> Pautas para aplicar mejoras.
<input type="checkbox"/> Corrección rápida de los errores.	<input type="checkbox"/> Estadísticas actuales e históricas.
<input type="checkbox"/> Escalamiento de validaciones con la administración.	



5. Indique el nombre de su empresa. ☺ o

\_\_\_\_\_

6. ¿Cuál es la tarifa en UF que aplica a estos servicios? ☺ o

\_\_\_\_\_

**Anexo D:** Encuesta de mercado para potenciales clientes - Sección 1.

\* 1. ¿Estima usted que su empresa está expuesta a la ocurrencia de fraude interno o externo?  



Altamente expuesta.

Expuesta en algunas áreas.

Expuesta pero controlada.

No está expuesta.



**Anexo E:** Encuesta de mercado para potenciales clientes - Sección 2.

\* 2. En los últimos 5 años: ¿Se han generado en su empresa eventos de incumplimiento en materias de control interno o fraude?  

SI

NO

**Anexo F:** Encuesta de mercado para potenciales clientes - Sección 3.



3. ¿Cómo se abordó la situación? *(Puede marcar más de 1 opción)*  

Se creó un modelo de trabajo para evitar nuevos casos.       Se contrató una empresa especialista en esta temática.

Investigación y aplicación de sanciones.                       No se hizo nada.

Se informó a los auditores internos o externos.

**Anexo G:** Encuesta de mercado para potenciales clientes - Sección 4.

\* 4. ¿Su organización se preocupa por evitar la ocurrencia de eventos no deseados en materia de control interno o fraude?  

SI

NO

## Anexo H: Encuesta de mercado para potenciales clientes - Sección 5.

5. ¿Qué área en su organización es la encargada de monitorear estos temas? *(Puede marcar más de 1 opción)* ☺ o

Cada área.  Auditores Externos.

Contraloría o Gestión de Riesgos.  Nadie.

Auditores Internos.

6. En su organización: ¿Estos trabajos son desarrollados por equipos internos o externos? ☺ o

Personal interno.

Personal externo.

Equipos mixtos.

## Anexo I: Encuesta de mercado para potenciales clientes - Sección 6.

\* 7. En los últimos 5 años: ¿Su empresa ha contratado servicios relacionados a control interno y medidas antifraude? ☺ o

SI

NO

## Anexo J: Encuesta de mercado para potenciales clientes - Sección 7.

8. ¿Qué razones llevaron a esta decisión? *(Puede marcar más de 1 opción)* ☺ o

Ocurrieron eventos sospechosos o no deseados.  Instrucciones de la alta administración.

Para fortalecer los procesos.  Otro motivo.

Por encargos de entes revisores.

9. ¿Para qué procesos/áreas se contrataron estos servicios? *(Puede marcar más de 1 opción)* ☺ o

Abastecimiento.  Recursos Humanos.

Ventas.  Operaciones.

Contabilidad.  Otras áreas.

Finanzas.

## Anexo K: Encuesta de mercado para potenciales clientes - Sección 8.

\*10. ¿Considera que esta clase de servicios son relevantes para acompañar el desarrollo de los negocios de su compañía?

Imprescindibles.
  Son poco relevantes.

Altamente necesarios.
  Innecesarios.

Medianamente necesarios.

\*11. ¿Cuál es el nivel de interés de su organización por esta clase de servicios?

Muy alto, se considera en todos los procesos y ámbitos.
  Bajo, casi nunca se ha considerado.

Alto, se considera para los procesos más relevantes.
  Nulo, nunca se ha considerado.

Mediano, sólo cuando se requiere.

12. ¿Bajo qué objetivo su empresa evaluaría contratar servicios de control interno y medidas antifraude? (Ordene las opciones considerando 1 la más importante y 5 la menos importante)

	Cumplimiento normativo.
	Fortalecer los procesos.
	Evitar eventos indeseados.
	Estar mejor preparados para las auditorías.
	Custodiar el patrimonio de la empresa.

13. ¿Cuáles son los atributos que más valora sobre estos servicios? (Ordene las opciones considerando 1 la más importante y 5 la menos importante)

	Identificación rápida de las excepciones.
	Identificación de las excepciones más importantes.
	Corrección rápida de los errores.
	Que entregue un diagnóstico general de la empresa.
	Que entregue pautas para aplicar mejoras en los procesos.


14. Ordene según su criterio, los siguientes servicios de control interno y medidas antifraude, respecto de su aplicabilidad en su empresa. (Ordene las opciones considerando 1 la más aplicable y 4 la menos aplicable)

	Monitoreo de modificaciones a datos maestros en los sistemas.
	Identificación de incumplimientos de control interno en registros de negocio.
	Indicios de fraude en la contabilidad.
	Informes de gestión (cobranzas, pagos, etc.)

15. Marque para cada tipo de servicio, la tarifa por hora promedio que usted considere razonable pagar, en caso de ser contratado en su compañía.

	UF 1 - UF 1,99 por hora promedio	UF 2 - UF 2,99 por hora promedio	UF 3 - UF 3,99 por hora promedio	Desde UF 4 por hora promedio
Monitoreo de modificaciones de datos maestros en los sistemas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identificación de incumplimientos de control interno en registros de negocio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Indicios de fraude en la contabilidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informes de gestión (cobranzas, pagos, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>


## Anexo L: Encuesta de mercado para potenciales clientes - Sección 9.

16. Indique su nivel organizacional en la empresa. 

Dueño/Director/Accionista.
  Jefe/Supervisor/Coordinador.

Gerente General/Presidente.
  Analista/Operativo/Administrativo.

Gerente/Subgerente.


\* 17. Ingrese el rango de empleados que operan en su compañía. 

1 a 9 empleados.

10 a 25 empleados.

26 a 200 empleados.

Más de 200 empleados.

\* 18. Ingrese el sector donde opera su empresa. 

Industrial.
  Financiero.

Comercial.
  Gubernamental.

Servicios.

## Anexo M: Detalle de la evolución del número de empresas de consultoría, asesoría y auditoría (2010-2020).

Suma de Número de empresas	Etiqueta	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Etiquetas de fila												
620200 - Actividades de consultoría de informática y de gestión de instala		2.776	2.921	3.084	3.381	3.870	4.361	4.893	5.550	10.027	10.600	10.363
661903 - Empresas de asesoría y consultoría en inversión financiera; socie		1.729	2.099	2.499	3.008	3.594	3.810	4.040	4.516	6.231	7.438	7.389
691001 - Servicios de asesoramiento y representación jurídica		3.755	3.925	3.917	4.009	4.135	4.183	4.052	3.891	4.174	4.020	3.586
692000 - Actividades de contabilidad, teneduría de libros y auditoría; cons		5.341	5.352	5.432	5.426	5.500	5.700	5.918	5.890	6.357	6.226	5.731
702000 - Actividades de consultoría de gestión		9.460	11.027	12.586	14.713	17.030	19.454	21.215	23.458	29.686	32.786	30.588
749001 - Asesoría y gestión en la compra o venta de pequeñas y medianas:		170	187	184	210	218	369	507	783	718	783	736
<b>Total general</b>		<b>23.231</b>	<b>25.511</b>	<b>27.702</b>	<b>30.747</b>	<b>34.347</b>	<b>37.877</b>	<b>40.625</b>	<b>44.088</b>	<b>57.193</b>	<b>61.853</b>	<b>58.393</b>

## Anexo N: Detalle de la evolución de la facturación anual en miles de UF empresas de consultoría, asesoría y auditoría (2010-2020).

Suma de Venta anuales miles de UF	Etiqueta	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Etiquetas de fila												
620200 - Actividades de consultoría de informática y de gestión de instala		49.832	77.073	49.994	53.622	57.074	56.826	58.979	67.486	98.908	112.624	121.429
661903 - Empresas de asesoría y consultoría en inversión financiera; socie		29.975	36.462	33.177	26.465	31.666	31.962	33.855	34.861	35.745	35.689	47.920
691001 - Servicios de asesoramiento y representación jurídica		20.565	22.641	23.218	25.162	25.983	29.962	31.239	27.818	26.318	29.943	27.822
692000 - Actividades de contabilidad, teneduría de libros y auditoría; cons		17.281	19.283	17.534	17.380	22.227	21.689	21.190	20.588	26.239	22.095	19.762
702000 - Actividades de consultoría de gestión		84.462	95.970	110.360	116.313	124.642	152.662	155.487	143.308	158.051	182.593	196.022
749001 - Asesoría y gestión en la compra o venta de pequeñas y medianas:		720	758	2.247	2.035	452	621	1.140	1.516	2.847	1.701	3.210
<b>Total general</b>		<b>202.834</b>	<b>252.187</b>	<b>236.530</b>	<b>240.977</b>	<b>262.043</b>	<b>293.721</b>	<b>301.891</b>	<b>295.577</b>	<b>348.108</b>	<b>384.644</b>	<b>416.165</b>

## Anexo Ñ: Estimación desarrollo de reportes y suscripciones servicio “Datatracker”.

A. Desarrollo de reportes: Para el primer año de funcionamiento se estimó diseñar 50 reportes de cada tipo, con un crecimiento anual del 8%, que corresponde a la tasa de crecimiento del segmento objetivo.

Diseño de reportes nuevos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Monitoreo de datos maestros	50	54	58	63	68
Operaciones fraudulentas o sospechosas	50	54	58	63	68
Indicios de fraude en la contabilidad	50	54	58	63	68
Reportes ad-hoc	50	54	58	63	68
<b>TOTALES</b>	<b>200</b>	<b>216</b>	<b>232</b>	<b>252</b>	<b>272</b>

B. Suscripciones: La cantidad de suscripciones estimadas para cada plan por periodo se detallan a continuación.

Planes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Basic	7	11	15	19	22
Pro	7	11	15	19	22
Advantage	7	11	15	19	22
<b>TOTALES</b>	<b>21</b>	<b>33</b>	<b>45</b>	<b>57</b>	<b>66</b>

## Anexo O: Detalle de cálculo de los costos directos (proyección a 5 años).

A. Profesionales y técnicos: Se estimó el número requerido de profesionales y técnicos quienes estarán diseñando y operando los reportes de control interno y control de fraude en los clientes. En la siguiente tabla se despliega esta información junto con el costo bruto por persona.

Profesionales y técnicos	Costo bruto mensual por persona (MM\$)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Consultor Senior	3,0	6	6	7	7	8
Consultor Especialista	2,5	12	13	14	15	16
Técnicos	2,5	3	3	3	4	4

B. Equipos comerciales: Se estimó el número requerido de gestores comerciales quienes orientados a captar, desarrollar y mantener clientes. El equipo comercial contará con un sueldo fijo más una comisión de un 5% de cada UF que se venda.

Equipos comerciales	Costo bruto mensual por persona (MM\$)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gestor comercial (fijo)	1,4	5	5	7	7	8
Gestor comercial (variable)	5% UF					

**Anexo P: Detalle de cálculo de los gastos de administración y ventas (proyección a 5 años).**

A. Directivos y administrativos: Se estimó el número requerido de profesionales directivos y administrativos de la empresa para la ejecución del proyecto. En la siguiente tabla se despliega esta información junto con el costo bruto por persona.

Profesionales en oficina	Costo bruto mensual por persona (MM\$)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Socio	6,0	1	1	1	1	1
Gerente	3,5	1	1	2	2	2
Administrativos	1,8	1	1	1	2	2

B. Gastos de equipamiento, materiales e insumos.

Concepto	Valores
Capacitación ACL	305.070 por usuario anual
Equipamiento tecnológico (notebooks)	750.000 por usuario anual
Equipamiento tecnológico (smartphones)	180.000 por usuario anual
Softwares y licencias (Windows)	50.000 por usuario anual
Softwares y licencias (Office)	55.000 por usuario anual
Softwares y licencias (Antivirus)	30.000 por usuario anual
Softwares y licencias (Project)	40.000 por usuario anual
Soporte informático	12.000 por usuario mensual

C. Gastos generales.

Concepto	Valores
Arriendo de oficina 600 mts2	UF 150 mensual
Gastos de oficina (aseo)	UF 0,2 por mt2 mensual
Otros gastos (internet)	20.000 por equipo
Seguros generales	UF 5 mensual
Servicios básicos (agua, luz)	200.000 mensual

C. Créditos.

Concepto	Valores
Monto crédito	250.000.000
Plazo	60 cuotas
Tasa	13,98% anual

**Anexo Q:** Gastos de administración y ventas.

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Gastos de Administración y Ventas</b>	<b>425.776.004</b>	<b>426.320.943</b>	<b>499.354.382</b>	<b>552.452.718</b>	<b>578.474.838</b>
<b>Marketing y Publicidad</b>	<b>83.723.148</b>	<b>65.907.658</b>	<b>74.557.197</b>	<b>82.967.953</b>	<b>91.272.414</b>
Campaña de penetración	53.723.148	-	-	-	-
Campañas de recordación	-	33.747.658	40.237.197	46.487.953	52.632.414
Jefe Marketing	30.000.000	32.160.000	34.320.000	36.480.000	38.640.000
<b>Administrativos y Staff</b>	<b>135.600.000</b>	<b>152.631.360</b>	<b>213.333.120</b>	<b>254.338.560</b>	<b>269.398.080</b>
Socio	72.000.000	77.184.000	82.368.000	87.552.000	92.736.000
Gerente	42.000.000	45.024.000	96.096.000	102.144.000	108.192.000
Administrativos	21.600.000	23.155.200	24.710.400	52.531.200	55.641.600
<b>Equip. Materiales e Insumos</b>	<b>26.006.464</b>	<b>27.095.533</b>	<b>30.057.673</b>	<b>33.019.812</b>	<b>35.197.952</b>
Capacitación ACL	6.406.464	6.711.533	7.321.673	7.931.812	8.541.952
Equipamiento Tecnológico	11.625.000	12.090.000	13.485.000	14.880.000	15.810.000
Softwares y Licencias	4.375.000	4.550.000	5.075.000	5.600.000	5.950.000
Soporte Informático	3.600.000	3.744.000	4.176.000	4.608.000	4.896.000
<b>Gastos Generales</b>	<b>110.672.742</b>	<b>110.912.742</b>	<b>111.632.742</b>	<b>112.352.742</b>	<b>112.832.742</b>
Arriendo de Oficina	55.785.132	55.785.132	55.785.132	55.785.132	55.785.132
Gastos Generales Oficina	44.628.106	44.628.106	44.628.106	44.628.106	44.628.106
Otros Gastos (soporte IT y datos)	6.000.000	6.240.000	6.960.000	7.680.000	8.160.000
Seguros	1.859.504	1.859.504	1.859.504	1.859.504	1.859.504
Servicios Básicos	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000
<b>Créditos</b>	<b>69.773.650</b>	<b>69.773.650</b>	<b>69.773.650</b>	<b>69.773.650</b>	<b>69.773.650</b>
Cuotas Crédito Comercial	37.143.940	42.682.652	49.047.268	56.360.944	64.765.196
Gastos Financieros	32.629.711	27.090.998	20.726.382	13.412.707	5.008.454



**Anexo R:** Detalle del activo fijo del proyecto (proyección a 5 años).

Detalle Muebles	Valor Unitario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Escritorio Gerencial	349.990	2	0	1	0	0
Silla Gerencial	229.990	2	0	1	0	0
Escritorio Modular 4x1	749.990	2	2	0	2	0
Silla Oficina	179.990	6	0	0	3	0
Silla Simple	49.990	12	0	12	0	0
Escritorio Modular 2x1	379.990	2	0	2	0	0
Silla Oficina	179.990	1	0	0	1	0
Lockers	149.990	12	0	5	0	0

**Anexo S:** Tabla de amortización crédito comercial.

Nro Cuota	Capital	Interés	Cuota	Saldo
1	2.901.971	2.912.500	5.814.471	247.098.029
2	2.935.779	2.878.692	5.814.471	244.162.250
3	2.969.981	2.844.490	5.814.471	241.192.270
4	3.004.581	2.809.890	5.814.471	238.187.689
5	3.039.584	2.774.887	5.814.471	235.148.105
6	3.074.995	2.739.475	5.814.471	232.073.109
7	3.110.819	2.703.652	5.814.471	228.962.290
8	3.147.060	2.667.411	5.814.471	225.815.230
9	3.183.723	2.630.747	5.814.471	222.631.506
10	3.220.814	2.593.657	5.814.471	219.410.693
11	3.258.336	2.556.135	5.814.471	216.152.356
12	3.296.296	2.518.175	5.814.471	212.856.060
13	3.334.698	2.479.773	5.814.471	209.521.363
14	3.373.547	2.440.924	5.814.471	206.147.816
15	3.412.849	2.401.622	5.814.471	202.734.967
16	3.452.608	2.361.862	5.814.471	199.282.358
17	3.492.831	2.321.639	5.814.471	195.789.527
18	3.533.523	2.280.948	5.814.471	192.256.004
19	3.574.688	2.239.782	5.814.471	188.681.316
20	3.616.334	2.198.137	5.814.471	185.064.982
21	3.658.464	2.156.007	5.814.471	181.406.518
22	3.701.085	2.113.386	5.814.471	177.705.433
23	3.744.203	2.070.268	5.814.471	173.961.231
24	3.787.823	2.026.648	5.814.471	170.173.408
25	3.831.951	1.982.520	5.814.471	166.341.458
26	3.876.593	1.937.878	5.814.471	162.464.865
27	3.921.755	1.892.716	5.814.471	158.543.110
28	3.967.444	1.847.027	5.814.471	154.575.666

29	4.013.664	1.800.807	5.814.471	150.562.002
30	4.060.424	1.754.047	5.814.471	146.501.578
31	4.107.727	1.706.743	5.814.471	142.393.851
32	4.155.582	1.658.888	5.814.471	138.238.268
33	4.203.995	1.610.476	5.814.471	134.034.273
34	4.252.972	1.561.499	5.814.471	129.781.302
35	4.302.519	1.511.952	5.814.471	125.478.783
36	4.352.643	1.461.828	5.814.471	121.126.140
37	4.403.351	1.411.120	5.814.471	116.722.789
38	4.454.650	1.359.820	5.814.471	112.268.138
39	4.506.547	1.307.924	5.814.471	107.761.591
40	4.559.048	1.255.423	5.814.471	103.202.543
41	4.612.161	1.202.310	5.814.471	98.590.382
42	4.665.893	1.148.578	5.814.471	93.924.489
43	4.720.251	1.094.220	5.814.471	89.204.238
44	4.775.241	1.039.229	5.814.471	84.428.997
45	4.830.873	983.598	5.814.471	79.598.124
46	4.887.153	927.318	5.814.471	74.710.971
47	4.944.088	870.383	5.814.471	69.766.883
48	5.001.687	812.784	5.814.471	64.765.196
49	5.059.956	754.515	5.814.471	59.705.240
50	5.118.905	695.566	5.814.471	54.586.335
51	5.178.540	635.931	5.814.471	49.407.795
52	5.238.870	575.601	5.814.471	44.168.925
53	5.299.903	514.568	5.814.471	38.869.022
54	5.361.647	452.824	5.814.471	33.507.375
55	5.424.110	390.361	5.814.471	28.083.266
56	5.487.301	327.170	5.814.471	22.595.965
57	5.551.228	263.243	5.814.471	17.044.737
58	5.615.900	198.571	5.814.471	11.428.837
59	5.681.325	133.146	5.814.471	5.747.512
60	5.747.512	66.959	5.814.471	0

**Anexo T:** Verificación en sitio [www.inapi.cl](http://www.inapi.cl) de la disponibilidad de la marca “DATATRACKER”.  
Consulta: 28-03-2022.



**MARCAS • BUSCAR EN BASE DE DATOS**

Marca    Anotación

**Buscador**

N° Solicitud:

N° Registro:

Nombre Signo:

**BUSCAR POR:**

- Exacta
- Contenga
- Comience con
- Termine con

Titular:

+ criterios

No hay resultados.

OK

**Anexo U:** Evidencias de estudio exploratorio de tarifas cobradas por empresas del rubro consultoría y asesoría empresarial a empresa mineral del rubro gran minería del cobre (datos de enero 2022).

### Reportes de modificaciones de datos maestros de SAP.



**Pedido estándar 4502048298 creado por RODRIGO ALEJANDRO NUÑEZ A**

Resumen documento activo | Visualización de impresión | Mensajes | Vitrina REDOC | Parametriz.personal | Cambios DatosCodeco | Grabar como modelo | Admin

Pedido estándar 4502048298    Proveedor 83628100-4 SONDA S A    Fecha doc. 14.09.2021

Cabecera

Et.	S.	P.	Pos	I	P	Material	Txt.br.	Ctd.pedido	U...	T	Fe.entrega	Prc.neto	Mon...	por	CPP	Grupo art.	Ce.
			10	K	D		Servicio Monitoreo de Datos Maestros SAP		1	SER D	30.09.2021	504,00	UF	1	SER MANTENIMI.	Casa Matriz	

Planif.nec.adic.

**Pedido estándar 4502057397 creado por RODRIGO ALEJANDRO NUÑEZ A**

Resumen documento activo | Visualización de impresión | Mensajes | Vitrina REDOC | Parametriz.personal | Cambios DatosCodigo | Grabar como modelo | Administradores por Posición

Pedido estándar 4502057397 Proveedor 83628100-4 SONDA S A Fecha doc. 25.10.2021

Cabecera

S.	P.	Pos	I	P	Material	Txt.br.v.	Ctd.pedido	U...	T Fe.entrega	Prc.neto	Mon...	por	CPP	Grupo art.	Ce.	Almacén
10			U	D		Servicio Monitoreo de Da...	1	SER	D 31.10.2021	324,00	UF	1	SER MANTENIMI	Casa Matriz		
20			U	D		Perfiles profesionales	1	SER	D 31.10.2021	62,40	UF	1	SER MANTENIMI	Casa Matriz		

## Construcción de desarrollos y mantenencias menores en SAP.

**Pedido estándar 4501995808 creado por RODRIGO ALEJANDRO NUÑEZ A**

Resumen documento activo | Visualización de impresión | Mensajes | Vitrina REDOC | Parametriz.personal | Cambios DatosCodigo | Grabar como modelo | Administradores por Posición

Pedido estándar 4501995808 Proveedor 76138168-7 AXITY CHILE SPA Fecha doc. 29.01.2021 Impresión

Cabecera

S.	P.	Pos	I	P	Material	Txt.br.v.	Ctd.pedido	U...	T Fe.entrega	Prc.neto	Mon...	por	CPP	Grupo art.	Ce.	Almacén
10			U	D		SERVICIO DESARROLLO...	1	PU	D 31.10.2021	2.147,73	UF	1	PU	M/R equipos	Casa Matriz	

Planif.nec.adic.

Posición [ 10 ] SERVICIO DESARROLLO Y MANT MENOR...

Servicios Límites Datos del material Cantidades/Pesos Repartos Entrega Factura Reajustabilidad Condiciones Historial de pedido Textos

Línea	I..	Nº servicio	Txt.br.v.	Cantidad	UM	Precio bruto	Mon.	Tole
10			ANALISTA PROGRAMADOR LEGACY	180	HH	0,70	UF	0,0
20			ANALISTA PROGRAMADOR LEGACY	319	HH	0,85	UF	0,0
30			ANALISTA PROGRAMADOR LEGACY	1.508	HH	0,75	UF	0,0
40			ANALISTA PROGRAMADOR SHAREP	360	HH	0,75	UF	0,0
50			ANALISTA PROGRAMADOR SHAREP	454	HH	0,77	UF	0,0

## Construcción de consultas y autoservicios de RRHH .

**Pedido estándar 4502051339 creado por RODRIGO ALEJANDRO NUÑEZ A**

Resumen documento activo | Visualización de impresión | Mensajes | Vitrina REDOC | Parametriz.personal | Cambios DatosCodigo | Grabar como modelo | Administradores por Posición

Pedido estándar 4502051339 Proveedor 76138168-7 AXITY CHILE SPA Fecha doc. 28.09.2021 Impresión

Datos Tarifarios Datos Codelco Reajustabilidad Condiciones Textos Dirección Comunicación Interlocutor Datos adicionales Dat.org. Status

Activa pedido 276,20 UF  
 enviada/o entregado 276,20 UF  
 totalmente entregada/o por entregar 0,00 UF  
 totalmente calculado calculado 8.341.447 CLP  
 Anticipos 0,00 USD

S.

S.	P.	Pos	I	P	Material	Txt.br.v.	Ctd.pedido	U...	T Fe.entrega	Prc.neto	Mon...	por	CPP	Grupo art.	Ce.	Almacén
10			U	D		EMPLEADO CENTRAL FASE II	1	SER	D 30.09.2021	276,20	UF	1	SER MANTENIMI	Casa Matriz		

## Construcción de consultas y autoservicios de RRHH (Fase 3).

**Pedido estándar 4502051344 creado por RODRIGO ALEJANDRO NUÑEZ A**

Resumen documento activo | Visualización de impresión | Mensajes | Vitrina REDOC | Parametriz.personal | Cambios DatosCodigo | Grabar como modelo | Administradores por Posición

Pedido estándar 4502051344 Proveedor 76138168-7 AXITY CHILE SPA Fecha doc. 28.09.2021 Impresión

Datos Tarifarios Datos Codelco Reajustabilidad Condiciones Textos Dirección Comunicación Interlocutor Datos adicionales Dat.org. Status

Activa pedido 811,78 UF  
 enviada/o entregado 811,78 UF  
 totalmente entregada/o por entregar 0,00 UF  
 totalmente calculado calculado 24.516.358 CLP  
 Anticipos 0,00 USD

S.

S.	P.	Pos	I	P	Material	Txt.br.v.	Ctd.pedido	U...	T Fe.entrega	Prc.neto	Mon...	por	CPP	Grupo art.	Ce.	Almacén
10			U	D		Autoservicios Fase 3 RRHH	1	SER	D 30.09.2021	811,78	UF	1	SER MANTENIMI	Casa Matriz		

## Proyecto reportes de control.

**Pedido estándar 4502061098 creado por RODRIGO ALEJANDRO NUÑEZ A**

Resumen documento activo | Visualización de impresión | Mensajes | Vitrina REDOC | Parametriz.personal | Cambios DatosCodeco | Grabar como modelo | Administradores por Posición

Pedido estándar 4502061098 Proveedor 76138168-7 AXITY CHILE SPA Fecha doc. 09.11.2021 Impresión

Cabecera

S.	P.	Pos	I	P	Material	Txt.br.v.	Ctd.pedido	U...	T Fe.entrega	Prc.neto	Mon...	por	CPP	Grupo art.	Ce.	Almacén
		20		D		MOD 2		1	PU D 30.11.2021	1.276,41	UF	1	PU	OPERACION	Casa Matriz	

Planif.nec.adic.

Posición [ 20 ] MOD 2

Servicios Límites Datos del material Cantidades/Pesos Repartos Entrega Factura Reajustabilidad Condiciones Historial de pedido Textos

Línea	I...	Nº servicio	Txt.br.v.	Cantidad	UM	Precio bruto	Mon.	Tole
10			Ingeniero Power BI	95,500	HH	0,86	UF	0,0
20			Consultor	297	HH	0,64	UF	0,0
40			Arquitecto Power BI	331	HH	0,86	UF	0,0
50			Consultor Power BI	613,400	HH	0,64	UF	0,0
70			Jefe de Proyectos	263,100	HH	1,07	UF	0,0
80			Diseñador UX	71	HH	0,64	UF	0,0

## Proyecto RPA SAP.

**Pedido estándar 4501935913 creado por RODRIGO ALEJANDRO NUÑEZ A**

Resumen documento activo | Visualización de impresión | Mensajes | Vitrina REDOC | Parametriz.personal | Cambios DatosCodeco | Grabar como modelo | Administradores por Posición

Pedido estándar 4501935913 Proveedor 78809770-0 ACCENTURE CHILE Fecha doc. 13.04.2020

Cabecera

S.	P.	Pos	I	P	Material	Txt.br.v.	Ctd.pedido	U...	T Fe.entrega	Prc.neto	Mon...	por	CPP	Grupo art.	Ce.	Almacén
		10		D		Servicio de Discovery RPA		1	PU D 17.05.2021	234,60	UF	1	PU	INFORMATI...	Casa Matriz	

Planif.nec.adic.

Posición [ 10 ] Servicio de Discovery RPA

Servicios Límites Datos del material Cantidades/Pesos Repartos Entrega Factura Reajustabilidad Condiciones Historial de pedido Textos

Línea	I...	Nº servicio	Txt.br.v.	Cantidad	UM	Precio bruto	Mon.	Tole
10			Servicio de Discovery RPA	234,600	GL	1,00	UF	0,0
20				0,000		0,00	UF	0,0
30				0,000		0,00	UF	0,0
40				0,000		0,00	UF	0,0

## Proyecto reportes de control.

**Pedido estándar SRM 4400181335 creado por NELSON ANTONIO VENEGAS AD**

Resumen documento activo | Visualización de impresión | Mensajes | Vitrina REDOC | Parametriz.personal | Cambios DatosCodeco | Grabar como modelo | Administradores por Posición

Pedido estándar SRM 4400181335 Proveedor 89907300-2 KPMG AUDITORES C Fecha doc. 21.12.2017

Reajustabilidad Condiciones Textos Dirección Comunicación Interlocutor Datos adicionales Dat.org Status Estrategia liberac.

Liberación concluida pedido 534,00 UF

Liberada entregado 534,00 UF

no enviada/o todavía por entregar 0,00 UF

totalmente entregada/o calculado 14.360.976 CLP

calculado parcialmente Anticipos 0,00 USD

S.	P.	Pos	I	P	Material	Txt.br.v.	Ctd.pedido	U...	T Fe.entrega	Prc.neto	Mon...	por	CPP	Grupo art.	Ce.	Almacén
		50001	K	D		Posición de servicio		1	PU D 31.03.2017	143.055,93	UF	1	PU	SERVICIOS	Casa Matriz	
		50002	U	D		DIGITACIÓN DE REPORT...		1	GL D 31.01.2018	534,00	UF	1	PU	SERVICIOS	Casa Matriz	