



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA CRECIMIENTO DE EMPRESA DE CONSULTORÍA
ESTRATÉGICA Y DE GESTIÓN TACTIGO SPA**

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

ALEXIS HERNÁN PONCE ROSALES

**PROFESORA GUÍA:
ANDREA NIETO EYZAGUIRRE**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
EDUARDO CONTRERAS VILLABLANCA
VICTOR VERA VALDÉS**

**SANTIAGO DE CHILE
2024**

RESUMEN

PLAN DE NEGOCIOS PARA CRECIMIENTO DE EMPRESA DE CONSULTORÍA ESTRATÉGICA Y DE GESTIÓN TACTIGO SPA

El presente trabajo de tesis corresponde a un plan de negocios para el crecimiento de una empresa de consultoría estratégica y de gestión que tiene por nombre Tactigo SpA. La idea de esta empresa nace de la especialidad técnica en control de gestión y experiencia laboral de 2 socios que buscan darle un giro a la clásica consultoría, convirtiéndola en un proceso más simple y auto gestionable, enfocándose en empresas con ventas desde UF 10.000 a UF 100.000.

El modelo de negocios a implementar consistirá en 2 unidades de negocios enfocadas en servicios complementarios y que presentan sinergias entre ambos. Por un lado, la asesoría en planificación estratégica se enfocará en proyectos de 6 meses manteniendo una estructura de personal estática a través de los años. Por el otro lado la unidad de software consiste en un servicio de implementación de un software de control de la planificación para luego mantenerse junto con el cliente a lo largo del tiempo asignándole horas de soporte y asesoría en control de gestión como parte del servicio. Estas dos unidades de negocio representan la base de Tactigo, que es crear una relación de confianza y a largo plazo a través de la tecnología y metodologías ágiles.

Con respecto a los planes, la estrategia de marketing es primordial con el fin de posicionar la marca y darse a conocer con los clientes. En conjunto con esto los procesos operacionales desde el inicio de la empresa, el desarrollo del software y la entrega de la asesoría deben ser correctamente ejecutados para cumplir con la excelencia en el servicio y mantener satisfechos a los clientes. Para brindar un buen servicio es clave contar con personal con experiencia y una cultura acorde a Tactigo.

El horizonte de evaluación del negocio es de 5 años y entrega resultados favorables a los inversionistas. Con un payback de 4 años, el negocio tiene un VAN de UF 10.254 a una tasa de descuento de 11,18% y una TIR del 23,48%, que tiene relación con la incorporación del riesgo tecnológico de la consultora, pero que al mismo tiempo estará a la vanguardia y permitirá una base y crecimiento de los ingresos en el tiempo. Por esta razón, se recomienda realizar una inversión en el proyecto consolidado y no diferenciar las unidades de negocio por separado ya que estas presentan sinergias importantes para Tactigo.

TABLA DE CONTENIDO

I.	INTRODUCCIÓN.....	1
II.	DESCRIPCIÓN Y ALCANCE DEL TEMA	3
III.	PREGUNTAS CLAVES A RESPONDER	3
IV.	OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS.....	3
V.	MARCO CONCEPTUAL.....	4
VI.	METODOLOGÍA.....	5
VII.	DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	7
VIII.	DESCRIPCIÓN DEL MERCADO	8
IX.	ESTUDIO DE MERCADO	20
X.	MODELO DE NEGOCIOS.....	34
XI.	PLAN DE MARKETING	42
XII.	PLAN DE OPERACIONES	48
XIII.	PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	52
XIV.	PLAN FINANCIERO	62
XV.	CONCLUSIONES.....	70
	BIBLIOGRAFÍA	72
	ANEXOS	74
	ANEXO A. PREGUNTAS INVESTIGACIÓN DE MERCADO	74
	ANEXO B. DIAGRAMA BPMN PROCESO DE VENTA.....	78
	ANEXO C. DIAGRAMA BPMN PROCESO DE ASESORÍA ESTRATÉGICA	78

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Figura 1: Segmentación de ingresos por categoría de consultoría	9
Figura 2: Distribución Ingresos por geografía.....	9
Figura 3: Segmentación de ingresos por industria de clientes	10
Figura 4: Empresas y ventas de las Actividades de consultoría de gestión	11
Figura 5: Distribución número de empresas por tamaño y Distribución ventas según tamaño empresa	13
Figura 6: Diagrama fuerzas Porter	15
Figura 7: Comparativo evolución empresas en Chile	16
Figura 8: Cantidad de empresas y Ventas en MM UF año 2021 por Región consolidando tramo Pequeña y Mediana	17
Figura 9: Distribución de empresas por tramo de ventas en la RM año 2021	18

Figura 10: Estructura Organizacional	53
--	----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Empresas y ventas de las Actividades de consultoría de gestión	11
Tabla 2: Matriz puntaje por fuerza.....	15
Tabla 3: Crecimiento empresas en Chile	16
Tabla 4: Crecimiento 2017-2021 Ventas (UF) y Número de Empresas	17
Tabla 5: Muestra empresas competidoras	19
Tabla 6: Resumen entrevistados.....	28
Tabla 7: Lienzo Canvas.....	35
Tabla 8: Detalle presupuesto promoción.....	46
Tabla 9: Detalle presupuesto plaza	47
Tabla 10: Perfiles de cargo.....	54
Tabla 11: Detalle Remuneraciones	55
Tabla 12: Detalle Pequeña 3.....	56
Tabla 13: Detalle Mediana 1.....	57
Tabla 14: Detalle Mediana 2.....	58
Tabla 15: Proyección cantidad máxima asesorías 1 consultor.....	60
Tabla 16: Proyección venta software	61
Tabla 17: Crecimiento dotación.....	61
Tabla 18: Nota por nivel de riesgo.....	63
Tabla 19: Cálculo ponderado Riesgo específico	63
Tabla 20: Detalle equipos computacionales	63
Tabla 21: Cálculo capital de trabajo	65
Tabla 22: Flujo de caja consolidado	66
Tabla 23: Indicadores flujo de caja	67
Tabla 24: Flujo de caja Consultoría.....	68
Tabla 25: Indicadores flujo de caja consultoría	68
Tabla 26: Flujo de caja Software	69
Tabla 27: Indicadores flujo de caja Software.....	69

I. INTRODUCCIÓN

El mercado de la consultoría, a nivel global cuenta con ingresos proyectados para el año 2022 de US \$693 billones (IBISWorld Inc., 2022), de los cuales el 25% corresponden a consultorías de estrategia de negocios.

Por el lado de la competencia, si bien existen empresas grandes, es un mercado altamente fragmentado a nivel de competidores (los 3 más grandes en conjunto, Accenture, Deloitte y PricewaterhouseCoopers, tienen solo el 10,6% del mercado, en comparación con el 89,4% que está distribuido en 2,3 millones de empresas (IBISWorld Inc., 2022)). Esto se debe a que el servicio de consultoría puede ser entregado por distintos tipos de empresas, desde una consultora grande, mediana o incluso a nivel personal como profesional independiente, abriendo la oportunidad de diferenciarse en nichos de mercado y poder entrar a competir.

Adicional a lo anterior, las tendencias en la consultoría apuntan a 2 oportunidades. Primero, la demanda por servicios de consultoría estratégica en mercados emergentes (China e India) ha aumentado a lo largo de los años, debido a la necesidad de las empresas que participan en estos mercados por crecer de manera sostenible con una estrategia clara. Lo segundo, los servicios de la salud, públicos y gubernamentales también han incrementado las solicitudes de consultorías estratégicas, debido a las condiciones fluctuantes de la economía y a los avances tecnológicos, teniendo que adaptar su estrategia a través del conocimiento de expertos (IBISWorld Inc., 2022). Teniendo en cuenta que Chile cumple con las características para clasificarlo como un país con una economía emergente (BBVA_Research, 2022) es que se aprovechará esta oportunidad detectada en las tendencias mundiales. Para esto, dos socios con experiencia complementaria y residencia en Chile unen sus conocimientos para crear la empresa consultora Tactigo, enfocada en Planificación Estratégica. Por un lado, el gestor de la idea, Rodrigo Gajardo, MBA Universidad Católica, cuenta con más de 10 años en planificación y control de gestión, procesos, analítica de negocios y gestión presupuestaria y financiera en el Grupo EMIN. El plantea la posibilidad de levantar un negocio en torno a su experiencia y consigue el primer cliente el año 2021 que resulta en un proceso exitoso. Por otro lado, Alexis Ponce, MBA en proceso en la Universidad de Chile, cuenta con experiencia complementaria a Rodrigo con quien se asocia al mismo tiempo de la creación de la empresa, pasando a ser el CFO de la empresa, además de apoyar a Rodrigo en los procesos de Planificación Estratégica para los clientes. Alexis cuenta con 7 años de experiencia en planificación y control de gestión y más de 3 años en procesos financieros de valorización de empresas, flujos de caja, fusiones y adquisiciones de compañías y levantamiento de capital.

En la actualidad, las grandes empresas de consultoría estratégica como EY, BCG, Accenture, McKinsey & Company, Deloitte, entre otras, apuntan a grupos y empresas consolidadas y de gran tamaño. Estas consultoras, además, tienden a hacer un buen diagnóstico que se lleva a un informe, el cual en base a la experiencia de los socios de Tactigo con estas empresas, no tiene el impacto deseado en la

empresa ya que su ejecución se va perdiendo en el tiempo por falta de seguimiento y desinterés de las gerencias por aplicarlo. Debido a esto se identifica la necesidad crear una empresa consultora con el fin de asesorar en un proceso de planificación estratégica más simple, económico y con un seguimiento y control efectivo a empresas de menor tamaño.

Para entender de mejor manera la oportunidad de Chile, se pueden encontrar algunas cifras respecto al mercado de empresas a las cuales se le entregará el servicio. Según las cifras del Servicio de Impuestos Internos, al año 2021 existen 483.367 empresas de distintos tamaños con ventas por 25.950 millones de UF (SII, 2022). Si bien hay un gran mercado, es necesario acotarlo y enfocarse en un nicho específico que cumpla con el foco de Tactigo, el cual busca asesorar empresas de menor tamaño de manera simple, económico y de manera ágil. Con respecto a esto, dentro de los tramos de empresas por ventas en UF, según la clasificación del Servicio de Impuestos Internos, son las pequeñas y medianas las que presentan un alto crecimiento, cercano al 30% (SII, 2022) entre los años 2017 y 2021, siendo consecuente con el foco de Tactigo de enfocarse en estos tramos debido a la característica del servicio. Realizando un análisis más profundo, es que la concentración de empresas se encuentra principalmente en la Región Metropolitana, la cual concentra el 53% de las ventas a nivel país (SII, 2022). Al mismo tiempo dentro de la región metropolitana y enfocándose en las pequeñas y medianas empresas, es que los tramos específicos Pequeña 3, Mediana 1 y Mediana 2, concentran el 77% de las ventas (SII, 2022). Este mercado presenta una buena oportunidad acotada en la cual participar entregando los servicios.

Otra de las consideraciones para este plan de negocios es la escalabilidad de la consultora. Las empresas de mayor tamaño tienen una estructura de personal cara y el proceso es poco escalable ya que depende principalmente de los equipos de consultores desde el principio al final. Si bien Tactigo necesita del personal para iniciar la consultoría y educar al cliente en base a la estrategia, el elemento diferenciador será el de complementar la consultoría con tecnología auto gestionable para lograr escalar a través de un software en el servicio de seguimiento y control de la planificación lo que ayudará a generar ingresos recurrentes.

La presente tesis consta en la elaboración de un plan de negocios completo para el crecimiento de una empresa del rubro de la consultoría, dándole un enfoque tecnológico y de orientación B2B dedicada a la asesoría en gestión estratégica para su posterior control y seguimiento.

El plan de negocios será desarrollado para Tactigo, una empresa de consultoría para empresas de mediano tamaño, con gran potencial de crecimiento, las cuales están en sus inicios además de contar con una falta en la definición de su plan estratégico. La principal motivación de los socios de Tactigo por fundar esta empresa y proyectar un crecimiento para esta, nace de la inquietud de por un lado emprender y poder independizarse de sus trabajos actuales y por otro plasmar sus ideas de generar un tipo de consultoría distinta, tratando de encontrar un valor agregado dentro de esta. Todo esto puede lograrse tomando toda la experiencia

que han adquirido a lo largo de los años y que se ha potenciado con sus recientes estudios en Magísteres en Administración de Empresas.

II. DESCRIPCIÓN Y ALCANCE DEL TEMA

El presente seminario de grado contempla la formulación del plan de negocios para el crecimiento de una empresa de consultoría estratégica, entregando a los socios una propuesta y recomendación que les permita tomar la mejor decisión de inversión. Respecto al alcance geográfico, se va a considerar Chile para el desarrollo del negocio. En relación con los clientes potenciales, este será un negocio B2B, considerando PYMES, según la clasificación por monto de ventas anuales del Servicio de Impuestos Internos de Chile, desde el tercer rango de Pequeña Empresa (UF 10.000), hasta el segundo rango de Mediana Empresa (UF 100.000).

III. PREGUNTAS CLAVES A RESPONDER

Las preguntas claves que se busca responder con el desarrollo de esta tesis son las siguientes:

- ¿Existe un mercado disponible y atractivo para este tipo de servicios?
- ¿Están dispuestas las medianas empresas a confiar en una consultora que emplea distintas metodologías comparadas con un servicio tradicional?
- ¿Cuál es el segmento objetivo al que debe apuntar la consultora?
- ¿Cuál es la estructura de precio por asesorías y suscripciones óptimas para el crecimiento de la consultora?
- ¿Cuál es el público objetivo al cual apuntar?
- ¿Cuáles son los procesos ideales al iniciar y ejecutar la asesoría?
- ¿Cuál es la estructura organizacional adecuada para el inicio y crecimiento de la consultora?
- ¿Cuál es el nivel de inversión que se requiere para iniciar y cuál es la rentabilidad del negocio?
- ¿Cuáles son las necesidades de capital a corto plazo?

IV. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS

Objetivo General

Desarrollar un plan de negocios para el crecimiento de una empresa de consultoría de gestión.

Objetivos Específicos

1. Comprender el mercado de consultoría de gestión estratégica, así como los potenciales clientes y principales competidores.
2. Identificar el mercado objetivo a abordar a través de una investigación de mercado.
3. Determinar propuesta de valor y modelo de negocios para la generación de ingresos.
4. Desarrollar los planes de Marketing, Recursos Humanos, Operaciones y Finanzas como parte funcional de una empresa.
5. Determinar necesidades de capital para el crecimiento de la empresa.
6. Entregar una recomendación a los socios respecto a la viabilidad del negocio.

Se espera contar con un análisis del mercado en el cual competirá la empresa de consultoría, identificando el segmento objetivo, considerando los servicios más atractivos para los clientes potenciales, con el fin de determinar una propuesta de valor a entregar.

Por consiguiente, el resultado esperado es contar con un plan de negocios robusto que entregue directrices en todos los ámbitos de interés de los inversionistas y la empresa, evaluando si se podrá conformar un negocio rentable y escalable en el mediano plazo.

V. MARCO CONCEPTUAL

Para el desarrollo del análisis propuesto en esta tesis, se utilizarán las siguientes herramientas y referencias metodológicas:

Investigación de mercado: Es una herramienta de recolección de información y datos a través de distintas fuentes, con el fin de recabar datos trascendentales del mercado e industria en la cual participará la empresa. (Malhotra, 2008)

Modelo de las 5 fuerzas de Porter: Es una herramienta utilizada para analizar 5 fuerzas competitivas existentes en una industria. Considera las amenazas de entrada de nuevos competidores al mercado, la rivalidad entre las compañías existentes, el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores y la amenaza de productos y servicios sustitutos. Dependiendo de cómo se comporta cada fuerza, se puede determinar el atractivo de una industria. (Porter, 2015)

Análisis PESTEL: La metodología de análisis PESTEL se basa en un entendimiento del macroentorno en el cual se establece una industria. Para esto toma en cuenta los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, medioambientales (ecológicos) y legales que pueden tener un impacto en la industria y por consiguiente en la empresa que funciona dentro de ella. (Porter, 2015)

Modelo Canvas: es una herramienta que consiste en una representación visual que permite describir y diseñar la lógica fundamental de cómo una organización crea, entrega y captura valor. Está compuesto por nueve bloques principales que se organizan en un lienzo o plantilla respecto a los segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relación con los clientes, fuentes de ingresos, recursos claves, actividades claves, alianzas claves y la estructura de costos. (Osterwalder, 2013)

Matriz FODA: Es una herramienta de análisis que ayuda a identificar factores externos e internos que afectan a la empresa sirviendo como base para la formulación de la estrategia. Aquí se definen las oportunidades y amenazas, así como también las fortalezas y debilidades de una empresa. (Speth, 2016)

Plan de Negocios: Es una herramienta que permite al empresario analizar el mercado y en base a esto, realizar una planificación estratégica del negocio. Con esto se plantean los objetivos que van alineados con la estrategia, dando visibilidad en el largo plazo de lo que se quiere lograr y como se va a lograr. (Alexander Osterwalder, 2011)

Plan de Marketing: Esta herramienta tiene relación con la estrategia, objetivos y planes tácticos relacionados al área de Marketing. Se realiza tomando en consideración las 4ps, relacionadas con el Producto, Precio, Promoción y Plaza (punto de venta). De manera complementaria se utilizará la metodología STP, que consiste en Segmentar a los clientes en grupos, para luego Focalizar y determinar en qué grupos se realizarán los esfuerzos de marketing para finalmente Posicionar el producto con el mix de marketing ideal para el grupo seleccionado. (Kotler, 2016)

Plan de Operaciones: Esta herramienta tiene relación con la estrategia, objetivos y planes tácticos relacionados al área de Operaciones. Se consideran los aspectos relacionados a los procesos, operaciones y logística. A través de la metodología BPMN se modelan a través de diagramas los distintos procesos involucrados en la elaboración de productos o la ejecución de servicios. (Nigel Slack, 2017)

Plan de Recursos Humanos: Esta herramienta tiene relación con la estrategia, objetivos y planes tácticos relacionados al área de Recursos Humanos. Ayuda a identificar la estructura de personal adecuada para la empresa en conjunto con sus perfiles de cargo y la correspondiente estructura de remuneraciones. (Gold, 2022)

Plan Financiero: Esta herramienta tiene relación con la estrategia, objetivos y planes tácticos relacionados al área de Finanzas. En este plan se realizan las proyecciones de flujos financieros para determinar necesidades de capital y determinar la rentabilidad del negocio. (Alexander, 2018)

VI. METODOLOGÍA

Para el desarrollo de esta tesis se utilizará la siguiente metodología y cronología para alcanzar los objetivos propuestos:

1. **Análisis Estratégico:** Se propone realizar un análisis de las fuerzas competitivas del sector a través de la herramienta de PORTER y además se efectuará un análisis PESTEL para la industria consultoría estratégica. Con esto se podrá identificar el potencial del sector con el fin de identificar aspectos relevantes a considerar para la conformación y crecimiento de la empresa, determinando la estrategia adecuada en conjunto con los objetivos y el plan de acción para lograrlos.
2. **Investigación de mercado:** Se propone realizar un estudio de mercado en base a metodologías cuantitativas y cualitativas, para lo cual se utilizarán estadísticas oficiales respecto al mercado de la consultoría además de entrevistas a gerentes para corroborar los servicios y necesidades de las empresas.
3. **Modelo de negocio:** Se establecerá un modelo de negocios que sea congruente con los resultados de la investigación de mercado. Luego de este se plasmará en el lienzo CANVAS para determinar el modelo de negocios óptimo. Adicional a esto, se realizará un análisis FODA. Gracias a esta herramienta se van a poder identificar las principales fortalezas y debilidades de la empresa con el fin de validar un modelo acorde a estas, aprovechando las oportunidades y mitigando las posibles amenazas.
4. **Plan de Marketing:** Se realizará mediante las herramientas del marketing, la definición del producto (en este caso el servicio), el lugar donde se prestará, la determinación de precios y la propuesta de promoción. Adicional con el modelo STP se va a definir el grupo específico de clientes a considerar.
5. **Plan de Operaciones:** Incluye las etapas preoperacionales y operacionales de la empresa, como constitución de sociedad, inicio de actividades, creación de marca, preventa y ejecución del servicio junto con la posventa. Se realizará un análisis de los procesos y tareas claves y de apoyo a través del modelamiento con la metodología BPMN, lo que permitirá generar una propuesta de valor para los clientes. Con esta información se podrá esquematizar la cadena de valor y el flujo de operaciones óptimo para la entrega del servicio.
6. **Plan de Recursos Humanos:** Una vez definida la operación, se deberá definir el personal necesario para ejecutar el negocio, identificando los perfiles de cargos y competencias necesarias para cada función, la forma en que se deberá llevar el reclutamiento y la definición del plan de remuneraciones acorde al mercado.
7. **Plan Financiero:** Una vez reunidos todos los antecedentes se realizará un plan financiero para evaluar la rentabilidad del proyecto considerando las distintas formas de financiamiento y utilizando una correcta tasa de descuento que defina el riesgo del negocio. Se generará un flujo de caja que entregará el VAN y la TIR del Negocio y los plazos de recuperación de capital.

En base a esto, se entregará una recomendación a los socios en conjunto con las conclusiones respecto al plan de negocios.

VII. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Tactigo SpA es una empresa de consultoría en gestión estratégica. Presta servicios relacionados a la planificación, desarrollo, implementación alineamiento y control de la estrategia.

La idea nace de 2 socios ligados a la carrera de control de gestión, que poseen experiencia complementaria en distintos ámbitos de negocios. Por un lado, Rodrigo Gajardo, CEO de la empresa, cuenta con más de 10 años de experiencia realizando planificaciones estratégicas dentro del Grupo Emin para las distintas empresas y unidades de negocios que lo componen. En el momento de terminar su MBA, surge la oportunidad de prestar el servicio a un compañero en el proceso de planificación estratégica de la unidad de urgencia de la Clínica de la Universidad Católica, usando una metodología similar a la aprendida a lo largo de su carrera profesional, siendo un proceso exitoso y posible de ejecutar como empresa. Rodrigo le plantea la idea de negocio a Alexis Ponce, quien pasa a ser el CFO de la empresa. Alexis cuenta con más de 7 años en el área de control de gestión y más de 3 años en áreas financieras.

La empresa se crea formalmente como una Sociedad por Acciones el año 2022, con el fin de profesionalizar el servicio prestado e ir probando la mejor manera para ejecutar el negocio. Este mismo año, a través del contacto anterior se llega a una empresa de desarrollo de software para la salud que buscaba darle un orden a su emprendimiento y tener una planificación de su estrategia con la ayuda de Tactigo. En esta ocasión se presta el servicio desde la creación de la estrategia, hasta las recomendaciones para ejecutarla y lograr los objetivos acordados.

Los ingresos que se alcanzaron con los 2 clientes mencionados anteriormente fueron un total de 12.600.000 pesos chilenos para el año 2022. No fue necesaria la contratación de personal debido a que los socios llevaron a cabo todo el proceso. Debido a la naturaleza del servicio, se cuenta solo con oficina virtual, teniendo reuniones en las oficinas de los clientes o a través de reuniones virtuales.

Tomando en consideración estas experiencias y reuniones entre los socios es que se quiere realizar un plan de negocios y contar con una base más robusta para evaluar en mayor profundidad la industria y las oportunidades de crecimiento que podría tener la empresa, así como también buscar opciones de financiamiento e integrar tecnologías dentro de esta.

La **Misión** de Tactigo es simplificar la consultoría y hacerla más accesible a través de un acompañamiento tanto en la elaboración del Plan Estratégico, así como también del control y seguimiento de este.

Su **Visión** transformar la industria de la consultoría a través de herramientas tecnológicas a un modelo más automatizado y auto gestionable.

La propuesta de valor que se busca es entregar todas las herramientas y conocimiento a la empresa a través de un proceso de planificación en conjunto, pero que se transforme esto en algo auto gestionable y auto medible dentro de la empresa con el fin de que todo el trabajo no quede solamente en un informe, sino que pueda ejecutarse y mejorar de manera concreta lo que se planificó en un principio. Se ofrece un software para ayudar a la empresa en lo mencionado anteriormente, con el fin de automatizar tareas y notificaciones para que la empresa pueda hacer el seguimiento y control de la estrategia.

VIII. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO

La industria de la consultoría de negocios a nivel global se divide en 6 categorías: Estrategia de negocios, Operaciones y Cadena de Valor, Financiera, Marketing, Recursos Humanos y Otros servicios (Tecnología, Contabilidad, Contraloría y Desarrollo Organizacional).

Esta industria considera un gran uso del recurso humano, siendo empresas con equipos de trabajo grandes, con aproximadamente 15 personas por cliente liderados por especialistas con muchos años de experiencia (entre 25 a 30 años en Chile).

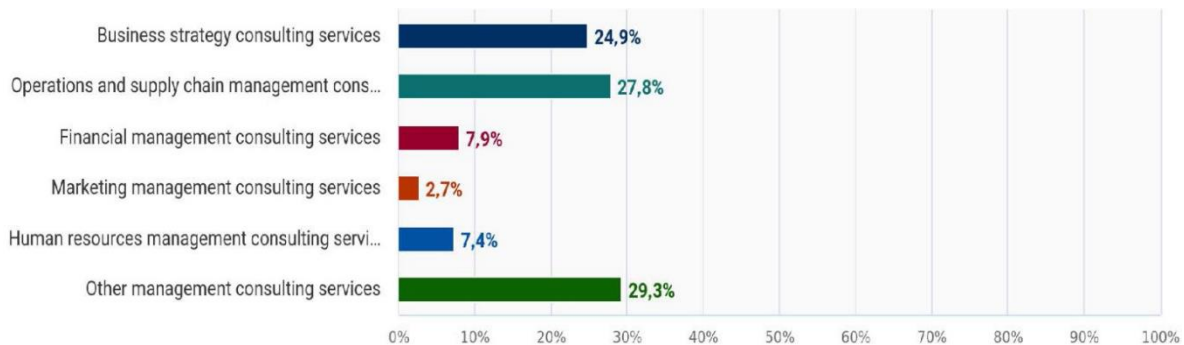
Adicionalmente, cabe mencionar que las empresas de consultoría brindan una amplia gama de servicios, encontrando incluso algunas que brindan las 6 categorías de servicios previamente mencionados e incluso más.

Mercado Global

El mercado global se caracteriza por ser altamente competitivo y estar muy fragmentado a nivel de empresas. Las tendencias de crecimiento del año 2017 al 2021 han ido al alza, a pesar del efecto negativo de la pandemia. En el año 2022 se considera una proyección de ingresos por US \$693 billones (IBISWorld Inc., 2022), dentro de la cual el 25% corresponde a servicios de consultoría estratégica. Se puede observar en mayor detalle la distribución de las 6 categorías en la *Figura 1*. Estos servicios han ido al alza debido a 2 factores: el primero, en una economía tan incierta, afectada por la pandemia y el incremento en la competencia, las empresas están buscando la manera de adaptar sus modelos de negocios y estrategias, buscando a consultores especialistas para que los ayuden en esto. El segundo factor tiene relación con el crecimiento de las economías emergentes como China

e India, que demandan los servicios de estrategia a medida que se expanden a mercados desarrollados.

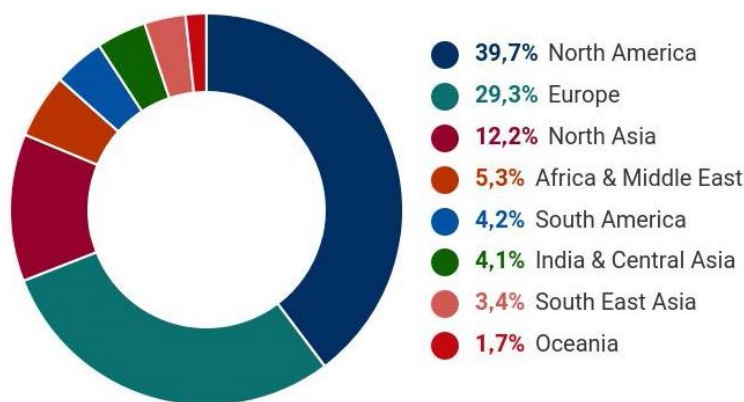
Figura 1: Segmentación de ingresos por categoría de consultoría



Fuente: (IBISWorld Inc., 2022)

Con respecto a la concentración por ubicación, Norteamérica es la que tiene el mayor porcentaje de mercado (39,7%), seguido por Europa (29,3%), como se puede observar en la Figura 2. Esto indica que la consultoría se concentra principalmente en economías desarrolladas con mercados financieros avanzados. Independiente de esto, las economías emergentes están presentando un crecimiento fuerte, impulsando a las consultoras a expandirse al norte de Asia (específicamente China), así como también a India y Asia central, donde los negocios están exigiendo los servicios de asesorías.

Figura 2: Distribución Ingresos por geografía



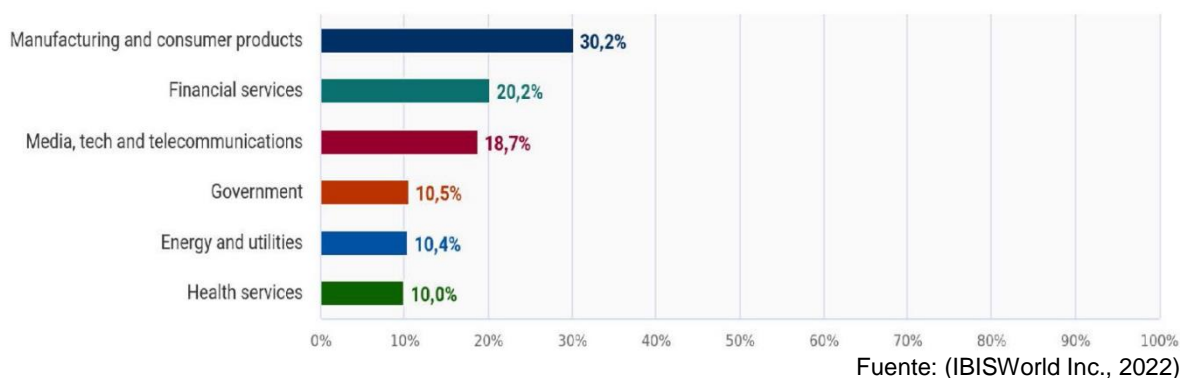
Fuente: (IBISWorld Inc., 2022)

En relación con los clientes, se encuentran concentrados principalmente en 3 industrias, manufactura y bienes de consumo, servicios financieros y telecomunicaciones, medios y tecnología, como se puede apreciar en la Figura 3. Esto se debe a que estas industrias cambian rápidamente debido a cambios en los

avances tecnológicos, cambio en la demanda y necesidades de los consumidores y las regulaciones de los gobiernos. Es por esto por lo que estos clientes son los que mayormente necesitan contratar consultores expertos. A pesar de que las industrias mencionadas anteriormente han dominado la demanda por estos servicios, las tendencias de crecimiento en la demanda apuntan a empresas de energía, servicios públicos, gobierno y servicios de la salud. Cada una de estas industrias van a presentar cambios, es por esto por lo que la demanda de estos servicios debería aumentar en el futuro.

Para la industria energética, es importante el cambio en el uso de combustibles fósiles. Con respecto a los servicios públicos y el gobierno, se busca una eficiencia en el uso de los recursos acompañados con elaboración de estrategias que vayan en línea con esto. Por el lado de la salud, las innovaciones científico-tecnológicas avanzan rápidamente, por lo que es necesario contar con servicios de consultoría específicos para ayudarlos en esta evolución.

Figura 3: Segmentación de ingresos por industria de clientes



Mercado Local

Considerando que las tendencias globales de la consultoría van hacia mercados emergentes, es que un mercado como el chileno, el cual cumple con las características para clasificarlo como un país con una economía emergente (BBVA_Research, 2022), presenta una buena oportunidad para desarrollar consultorías. Adicional, en base a las tendencias globales hay un interés por sectores que podrían tener una demanda inelástica por los servicios, como son el sector público y de la salud, los cuales pueden ser parte de las industrias a las que se le puede entregar el servicio

En Chile, se puede considerar dentro de las clasificaciones del SII, el rubro de “Actividades de consultoría de Gestión” para obtener un análisis de la industria local donde se desarrollará la empresa.

Si se toma la información desde el año 2017 al año 2021 (comparable con la información del mercado global), esta industria presenta un crecimiento sobre el

crecimiento de la economía chilena tanto en el número de nuevas empresas (45,6%, de 23.052 a 33.359) así como en el monto de ventas anuales (59,9%, de UF MM 142 a UF MM 228). En la *Tabla 1* se detallan las cifras por año. Esto se debe a la necesidad de consultores especialistas que ayuden a la gran cantidad de empresas que se están creando en Chile con relación a la búsqueda de una mejor gestión de los negocios.

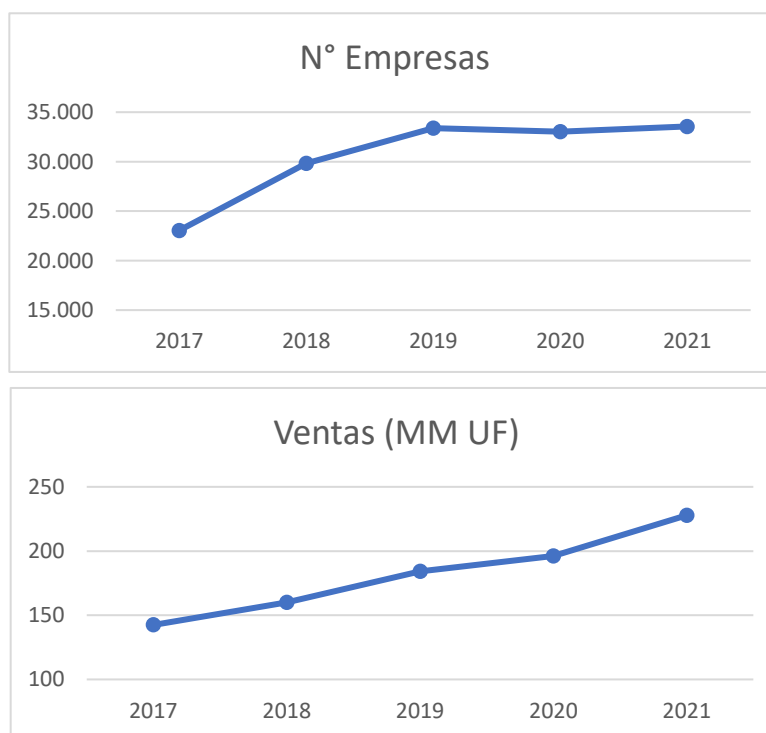
Otro dato importante que surge del análisis de la información del SII es que si bien durante la pandemia disminuyó la cantidad de empresas entre el año 2019 y el año 2020 (-1,1%), las ventas continuaron con una tendencia de crecimiento de un 6,6% respecto a los mismos años (cifras positivas considerando el impacto que tuvo la pandemia en todas las empresas). Se puede concluir que este rubro no se ve tan afectado ante crisis importantes en la economía. En la *Figura 4* se pueden observar las cifras por año.

Tabla 1: Empresas y ventas de las Actividades de consultoría de gestión

AÑO	N° Empresas	% Var. Empresas	Ventas (MM UF)	% Var. Ventas
2017	23.052		142	
2018	29.831	29,4%	160	12,3%
2019	33.399	12,0%	184	15,1%
2020	33.031	-1,1%	196	6,6%
2021	33.559	1,6%	228	16,1%

Fuente: (SII, 2022)

Figura 4: Empresas y ventas de las Actividades de consultoría de gestión



Fuente: (SII, 2022)

Análisis de la industria

Para obtener un entendimiento de la industria de la consultoría y su atractivo, se utilizará un análisis a través de las 5 fuerzas de Porter que consiste en lo siguiente:

1. Amenaza de nuevos competidores

Debido a que la demanda por servicios de consultoría incrementa cada vez más, es posible que múltiples competidores estén dispuestos a entrar a esta industria. Con respecto a esto, se pueden considerar las siguientes barreras de entrada y salida:

Barreras de entrada:

- Socios especialistas: Los socios fundadores debe contar con experiencia y ser especialistas con el fin de agregar valor a la empresa que asesoraran. Para brindar una asesoría se necesita contar con un nivel de conocimiento alto en conjunto con una metodología específica en base a lo que se va a asesorar. Para esto hay que alcanzar cierto nivel en una carrera profesional en conjunto con el conocimiento y experiencia que viene con esto con el fin de entregar un servicio y alinear al resto de la empresa consultora con estos principios.
- Socios con red de contactos: Al igual que el punto anterior, es importante las redes de contactos que generaron los socios en el transcurso del tiempo. Al ser una asesoría que se realiza en base a la estrategia y valor agregado del negocio, es necesario que exista confianza con el cliente. Es muy importante tener una red de contactos con clientes que puedan confiar en el asesor y que se sientan tranquilos que su información y conocimiento específico del negocio no se difunda. Esto sirve como base para la empresa en sus inicios con el fin de tener una base de clientes para el futuro crecimiento de esta.

Barreras de salida:

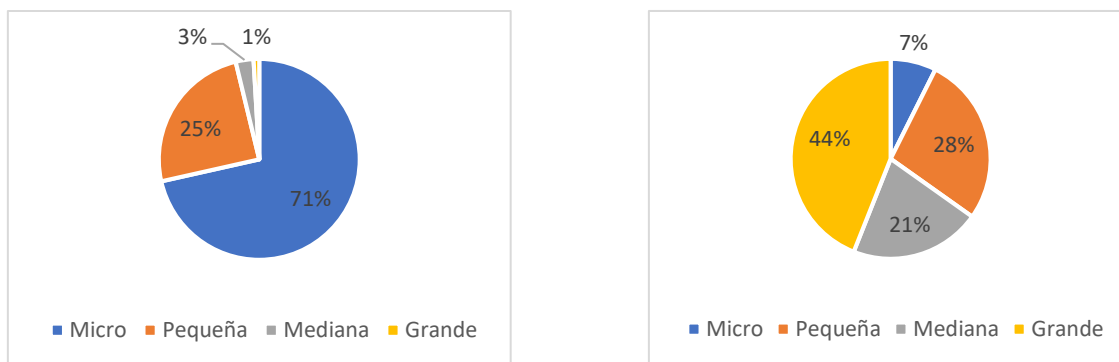
- Acuerdos de confidencialidad y contratos de asesorías: al ser una relación de confianza con el cliente, la asesoría debería considerar horizontes de mediano o largo plazo en los contratos y acuerdos. Salir podría dañar la reputación del profesional detrás de la consultora y sus oportunidades laborales y de negocio en el futuro.

Con respecto al nivel de amenaza, se considera media debido a que si bien hay una gran cantidad de empresas e incluso personas que podrían dar servicios de consultoría estratégica, existen barreras que bajan el incentivo de la entrada de una gran cantidad de competidores en esta industria.

2. Rivalidad entre compañías existentes

La industria de la consultoría tiene una gran cantidad de competidores, ya que los servicios pueden ser prestados por empresas de distintos tamaños e incluso por personas naturales especialistas. Al año 2021 existían un total de 27.686 empresas en Chile con un total de ventas por UF 175 millones (SII, 2022). Como se puede observar en la relación de la *Figura 5* las medianas y grandes empresas en cantidad son solo un 4%, pero representan un 65% de las ventas, por lo que se puede concluir que para las empresas de menor tamaño existe una gran rivalidad para conseguir el 35% restante.

Figura 5: Distribución número de empresas por tamaño y Distribución ventas según tamaño empresa



Fuente: (SII, 2022)

Si bien existe una gran cantidad de empresas de consultoría, por otra parte, cada una puede especializarse en distintos tipos de asesorías en distintos tipos de rubros e industrias. Esto hace que la consultoría sea un mercado muy fragmentado que permite una gran cantidad de competidores. Por esta razón, la fuerza es alta, ya que, si bien la rivalidad entre competidores es bastante alta, se aminora por la amplia gama de servicios junto con la variedad de clientes de distintas industrias que se pueden asesorar.

3. Poder de negociación de los clientes

La relación con el cliente en este tipo de consultorías cobra vital importancia a la hora de prestar el servicio. El poder que pueda tener el cliente en este caso tiene relación con la concentración de estos en el mercado, los costos de cambio y la existencia de una competitividad que puede surgir desde el desarrollo interno en la empresa del cliente.

Considerando entonces, la concentración, el mercado es bastante amplio y los clientes se encuentran poco concentrados. Para este tipo de servicios existe una gran cantidad de empresas de distintos tamaños en múltiples rubros a lo largo del territorio nacional.

Por otra parte, como existe una gran cantidad de competidores en el mercado que brindan servicios similares, se puede considerar que el costo de cambio del cliente es bajo, entregándoles una posición negociadora fuerte. En este sentido, aunque

no es el punto más importante, el precio podría ser una de las variables que condicionaría el cambio. Lo que disminuye la posición negociadora del cliente en este punto es que la asesoría se basa en relaciones de confianza y de largo plazo, en la cual el cliente ha entregado conocimiento estratégico de la empresa y el consultor se ha vuelto especialista, por lo que evaluar el cambio es una decisión importante. Adicional a esto, siempre se puede negociar el alcance de los servicios, cantidad de recursos necesarios para la consultoría, proyectos complementarios, entre otros, con el fin de llegar a un precio conveniente para ambas partes.

El último factor para considerar es que el propio cliente adquiriera el conocimiento ya sea por la ayuda del asesor, así como por la contratación de un tercero para dejar de manera interna el área de la cual se está asesorando. Esto podría dar pie a prescindir de los servicios del consultor, pero como ya se mencionó anteriormente, hay una gran cantidad de potenciales clientes en el mercado, por lo que este no es un factor que entregue demasiado poder a los clientes.

En conclusión, podemos considerar el poder de negociación de los clientes es medio ya que por un lado el precio es bastante negociable, pero por otro existe poca concentración, además de las relaciones de confianza y manejo de información que surgen dentro del servicio de consultoría.

4. Poder de negociación de los proveedores

Se consideran en esta fuerza el poder de los proveedores de bienes o servicios necesarios para la entrega del servicio de la consultora.

Para el caso de la consultoría, los suministros necesarios son pocos y se encuentran fácilmente en el mercado. Se puede mencionar dentro de estos suministros materiales de oficina, empresas de aseo, empresas de seguridad, empresas de estudios de mercado y equipos informáticos y softwares. Si no se cuenta con equipo interno, se pueden considerar proveedores de servicios de contabilidad, sueldos y tributarios para el funcionamiento de la empresa de consultoría.

Para el desarrollo de un software especializado para la consultoría se puede considerar un aumento en el poder de negociación de empresas de tecnología aumentando el poder de esta fuerza debido a la alta demanda actual por este tipo de servicios.

Se puede entonces catalogar esta fuerza como baja en la industria, ya que los servicios de consultoría no necesitan una gran cantidad de proveedores ni que sean especializados, solamente por parte de las empresas de desarrollo de software.

5. Amenaza de sustitutos

Un servicio sustituto es aquel que puede aportar un beneficio similar a los servicios de la industria a través de un proceso diferente.

Actualmente la amenaza ha ido incrementado debido a las distintas tecnologías, entregándole a los clientes distintas alternativas para obtener el conocimiento que podría entregar un experto.

Podría considerarse el internet como sustituto del proveedor de servicios de consultoría. El acceso que entrega a distintas plataformas cada vez más avanzadas como la inteligencia artificial o incluso empresas que funcionan en su totalidad de forma digital podrían ser suficientes para que un cliente pueda satisfacer por su cuenta las necesidades de una consultoría.

De todas maneras, la empresa de consultoría tiene tanto el conocimiento como la experiencia para aplicarlo, por lo que es una mejor alternativa al autoaprendizaje para una empresa que pueda costearlo y así evitar el tiempo en entender y probar el conocimiento que puede obtener de internet o la tecnología. Por esta razón se puede considerar esta fuerza como baja.

Resultados y conclusiones

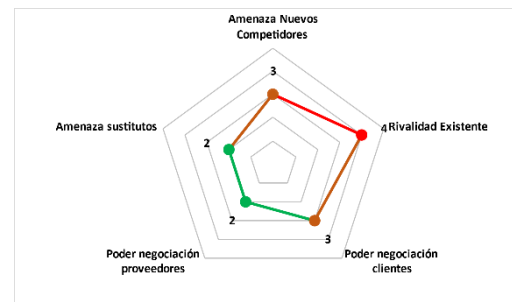
En base al análisis anterior, podemos determinar que la industria es atractiva para ingresar. La fuerza ponderada total, según la *Tabla 2* entrega un resultante de 2,8, es decir media. Con respecto a la *Figura 6*, se puede observar que las fuerzas más altas tienen relación con la competencia de la industria, tanto por la amenaza de competidores como por la rivalidad existente.

En Chile, el atractivo de la industria tiene concordancia con el análisis Porter, ya que sigue las características mencionadas en este. Si bien es una industria con alta rivalidad de competidores, hay espacio para las distintas consultoras especializadas puedan ingresar y diferenciarse para poder adquirir su propia cartera de clientes y tener un crecimiento dentro del mercado.

Tabla 2: Matriz puntaje por fuerza

Fuerza / Puntaje	Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Mínimo	Ponderación
Amenaza Nuevos Competidores			3			0,6
Rivalidad Existente		4				0,8
Poder negociación clientes			3			0,6
Poder negociación proveedores				2		0,4
Amenaza sustitutos				2		0,4
					Total	2,8

Figura 6: Diagrama fuerzas Porter



Fuente: (Elaboración_Propia)

Análisis de la Competencia

Debido a que la industria de la consultoría en Chile está muy fragmentada, es necesario analizar dos temas: primero acotar el mercado objetivo y las oportunidades dentro de este y segundo, conocer la competencia de las consultoras a nivel país que entregan servicios similares al de Tactigo.

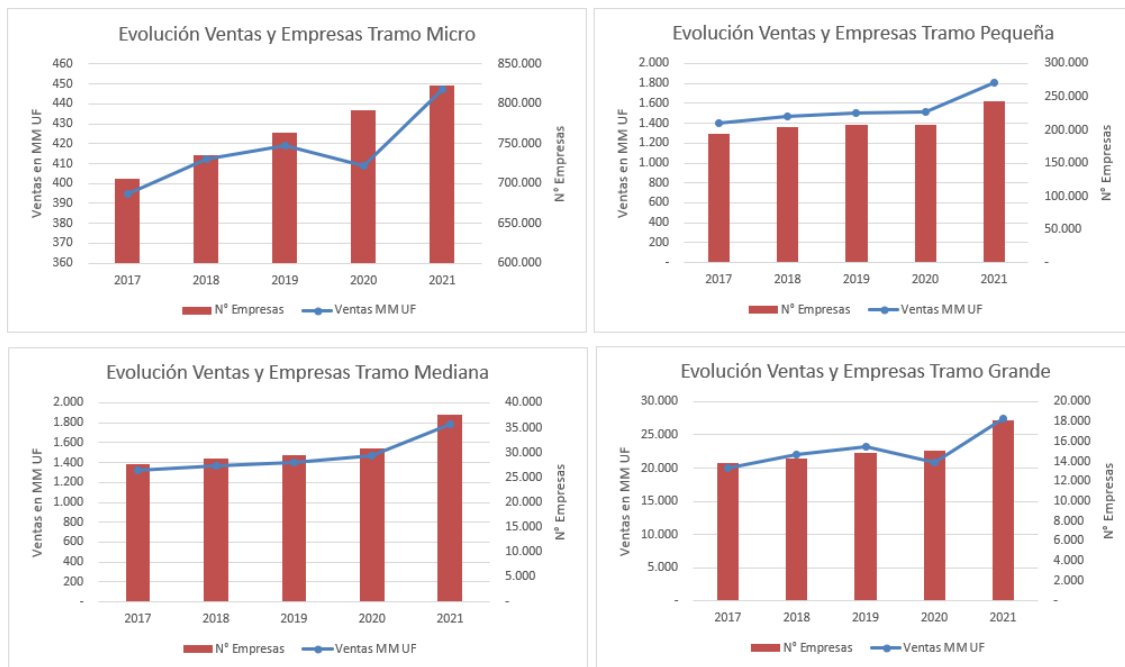
Para comprender la oportunidad específica y el tamaño del mercado donde se va a participar es que se analiza en primera instancia la tendencia de crecimiento de las empresas en Chile según las cifras entregadas por el Servicio de impuestos internos (SII, 2022). Como se puede apreciar en la *Tabla 3*, existe un crecimiento alto tanto en el número de empresas como en las ventas relacionadas a estas. Exceptuando el año 2020, como se ve en la *Figura 7*, las empresas de distintos tamaños presentan crecimientos en las fechas de análisis (2017-2021), mostrando una oportunidad para las empresas consultoras que tienen un mayor universo de empresas para asesorar.

Tabla 3: Crecimiento empresas en Chile

Año	Nº Empresas	Ventas MM UF
2017	941.448	23.105
2018	982.271	25.278
2019	1.016.067	26.497
2020	1.045.184	24.268
2021	1.122.588	31.562
Crecimiento	19,24%	36,60%

Fuente: (SII, 2022)

Figura 7: Comparativo evolución empresas en Chile



Fuente: (SII, 2022)

Considerando el mercado objetivo de Tactigo y su propuesta de valor de entregar un servicio más simple y ágil por el tamaño de empresa a la cual busca asesorar existe una congruencia con el crecimiento y foco en empresas de los tramos pequeño y mediano, los cuales según la *Tabla 4* tienen los mayores crecimientos.

El tamaño de cada empresa depende de las ventas en UF y según la clasificación del Servicio de impuestos internos es la siguiente: Micro: 0,01 a 2.400, Pequeña: 2.400,01 a 25.000, Mediana: 25.000,01 a 100.000 y Grande: más de 100.000,01.

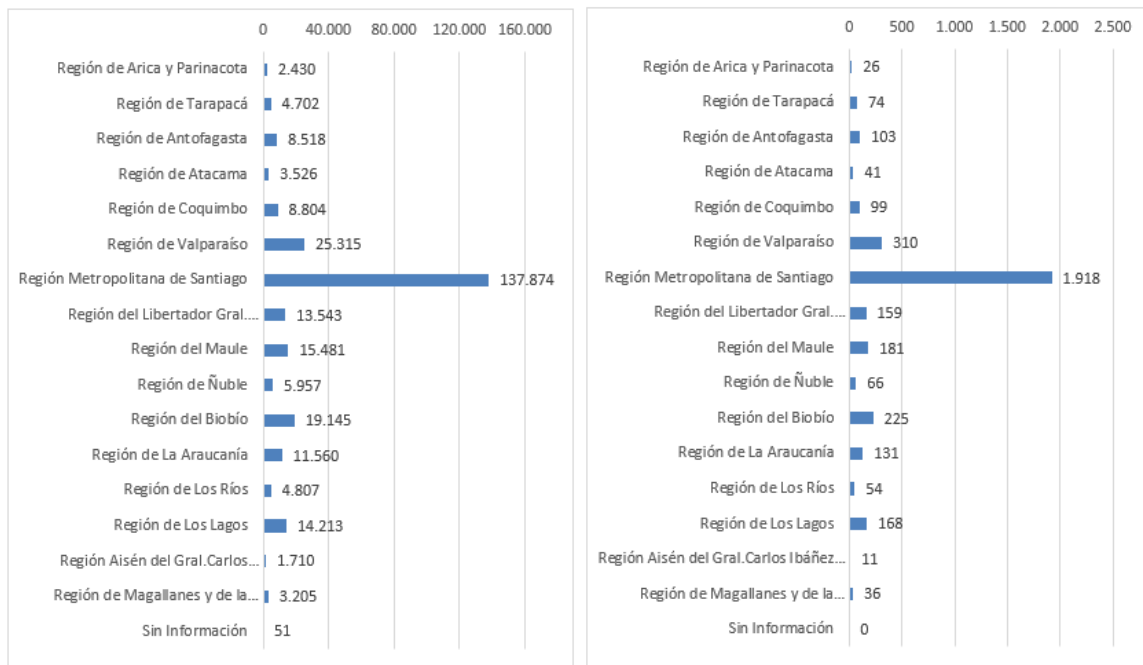
Tabla 4: Crecimiento 2017-2021 Ventas (UF) y Número de Empresas

Crecimiento histórico		
Mercado de empresas chilenas		
	Empresas	Ventas
Grandes	31,23%	37,61%
Medianas	35,87%	35,77%
Pequeñas	25,63%	29,48%
Micro	16,60%	13,42%

Fuente: (SII, 2022)

Para seguir acotando, por la cantidad de empresas que concentra la región metropolitana (49% en cantidad de empresas y 53% de las ventas a nivel país (SII, 2022)) según se muestra en la *Figura 8*, es que se enfocará en prestar los servicios en esta ubicación.

Figura 8: Cantidad de empresas y Ventas en MM UF año 2021 por Región consolidando tramo Pequeña y Mediana

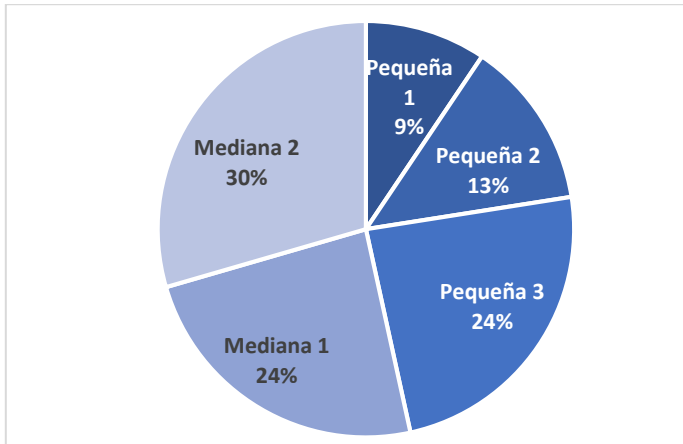


Fuente: (SII, 2022)

Existe una clasificación más específica para los tramos según ventas en UF de las empresas. En relación con la Pequeña y Mediana se consideran los siguientes tramos: Pequeña 1: 2.400,01 a 5.000, Pequeña 2: 5.000,01 a 10.000, Pequeña 3: 10.000,01 a 25.000, Mediana 1: 25.000,01 a 50.000 y Mediana 2: 50.000,01 a

100.000. Para identificar qué tramo específico dentro de la Pequeña y Mediana empresa en la Región Metropolitana se asesorará, es que se logra identificar que la concentración de empresas por ventas corresponde al tramo Pequeña 3, Mediana 1 y Mediana 2. Estos tramos mencionados concentran el 77% de las ventas dentro de la región metropolitana en el año 2021 (UF MM 1.486 (SII, 2022)) como se puede ver en la *Figura 9*. Estos tramos se considerarán dentro del universo de empresas para poder asesorar ya que representan una alta concentración dentro de la Región Metropolitana.

Figura 9: Distribución de empresas por tramo de ventas en la RM año 2021



Fuente: (SII, 2022)

Al tener claro el mercado al que se le entregarán los servicios, se debe entender en segundo lugar la competencia. Respecto a esto, se identificó el servicio de Consultoría Gestión Empresarial, que consta de una serie de servicios para pequeñas y medianas empresas, dentro de los cuales se pueden encontrar: Planificación estratégica, Cultura Organizacional, Coaching a ejecutivos, Gestión del cambio, Digitalización, Finanzas Corporativas, Gestión Comercial, Gobierno Corporativo y Control de Gestión.

En base a la búsqueda realizada de estos competidores, es que se identifica que la fortaleza a la hora de entregar ciertos servicios es la experiencia específica de los socios en ese tipo de servicios. Por esta razón y para identificar una muestra de competidores con servicios similares es que se ofrecerán múltiples servicios en base a la experiencia de los socios de Tactigo, los cuales contemplarán la Planificación Estratégica, Cultura Organizacional, Finanzas Corporativas y Control y Gestión como servicios que son complementarios a una planificación estratégica.

A continuación, en la *Tabla 5*, se presenta una muestra representativa del listado de empresas que ofrecen servicios de gestión empresarial y otros servicios, los cuales serían los posibles competidores:

Tabla 5: Muestra empresas competidoras

Nombre	Propuesta Valor	Sitio Web	Servicios	Características Generales
Global Value Consulting	Asesoría integral con metodología moderna	https://globalvalue.cl/ 	-Planificación Estratégica -Cultura Organizacional -Finanzas Corporativas -Control y gestión	Ubicados en Las Condes, Santiago. No hay información de sus clientes. Se mencionan dentro de la experiencia de los socios industrias como manufactura, minería, tecnología, agrícola y farmacéutica. Con una estructura de cerca de 40 personas, mencionan una consultoría innovadora, pero por su metodología son los métodos clásicos.
Compite	Apoyo especializado con visión moderna, digital e innovadora con las personas como centro	https://www.compite.cl/ 	-Planificación Estratégica -Transformación Digital -Cultura Organizacional -Leyes y Tributación -Finanzas Corporativas	Ubicados a lo largo de Chile. Con clientes de todos los tamaños como Wila, Suralum, Phone 360, Emporio Alemán, entre otros. Atienden a todo tipo de rubros. Con una estructura de cerca de 50 personas, mencionan consultoría innovadora a medianas empresas con métodos clásicos.
Estratego	Servicios personalizados e innovadores basados en el conocimiento del cliente y el compromiso con la toma de decisiones	https://www.estratego.cl/ 	-Planificación Estratégica -Cultura Organizacional -Control y gestión	Ubicados en Santiago. Con clientes de todos los tamaños como Coseche, Credavance, El Bosque, Entel, Esva, Santiago Wanderers, entre otros. Atienden a todo tipo de rubros. No menciona la cantidad de empleados. Metodología clásica de consultoría.
Vinson Consulting	Trabajo riguroso y de excelencia centrado en las personas	https://www.vinsonconsulting.cl/ 	-Planificación Estratégica -Transformación digital Cultura Organizacional	Ubicados en Vitacura, Santiago. Con clientes de todos los tamaños como Adidas, Amicar, Mato, Clínica Las Condes, Mota, Curifor, entre otros. Atienden a todo tipo de rubros. Con un equipo de cerca de 50 personas, se menciona una consultora a la alta dirección con metodologías clásicas de consultoría.
Symple	CO-IN Sourcing con metodologías flexibles, inclusión e innovando en modelos de negocios	https://symplespa.cl/ 	-Planificación Estratégica -Transformación Digital -Cultura Organizacional	Ubicados en Las Condes, Santiago. Con clientes de todos los tamaños como Mosaico, Evolve, Praderas, Discentro, Fedetur, entre otros. Atienden a todo tipo de rubros. No mencionan la cantidad de empleados. Buscan impulsar el desarrollo sustentable y de emprendimientos usando metodologías clásicas de consultoría.
Reordenate Consultores	Socio estratégico a largo plazo, mejorando procesos y entregando valor	https://www.reordenate.cl/ 	-Planificación Estratégica -Finanzas Corporativas -Gestión Procesos -Control y Gestión	Ubicados en Providencia, Santiago. Con clientes como Marina Vital, Mostro Chico, Uma Roots, Nativo Lab, entre otros. Atiende a rubros de empresas innovadoras. No mencionan la cantidad de empleados. Trabajan con metodología clásica enfocada en la excelencia, adaptabilidad y confianza.

Fuente: (Elaboración_Propia)

Respecto al análisis de estos competidores, todos adoptan el modelo clásico de consultoría sin buscar una diferenciación más allá de su experiencia. Si bien así funciona el mercado de la consultoría, esto presenta una oportunidad para Tactigo a la hora de ofrecer un software de gestión y seguimiento de la estrategia como valor agregado. En conjunto con esto, las páginas web muestran lo mismo, siguen el modelo clásico de consultoría, siendo páginas con mucha información con un aspecto obsoleto y antiguo. Por otro lado, Tactigo pretende ser una empresa joven, ágil y basada en las tecnologías para entregar un valor agregado, lo que la ayudaría a destacarse.

Adicional a esto, por el lado de los clientes y rubros, en los inicios atienden a clientes de la experiencia profesional que tuvieron sus socios, pero se expanden a todo tipo de rubros. Esto se debe a que la metodología de consultoría es aplicable a todo tipo de industrias ya que las primeras etapas son conocimiento del cliente. Por el lado del tamaño del cliente son adaptables y atienden a empresas de distintos tamaños, con foco en las medianas. Lo anterior es aplicable a Tactigo que comenzará con industrias que conocen sus socios y clientes de tamaño mediano para crecer y expandirse a distintas industrias.

IX. ESTUDIO DE MERCADO

ANÁLISIS PESTEL

Para entender el contexto y las características macro dentro de las cuales participará la consultora, es que se realizará un análisis de los factores que interactúan con esta. Para esto se presenta el siguiente análisis PESTEL acorde a la realidad correspondiente al segundo trimestre del año 2023.

Análisis Político

El contexto político actual de Chile se ve afectado por cambios radicales respecto a las tendencias políticas de la ciudadanía. En el año 2022, Gabriel Boric, representante de la izquierda política, es electo con la mayor cantidad de votos de la historia del país con un 55,87% de los votos (Servel, 2022). En paralelo, continuaba el proceso de cambio en la constitución del país que fue perdiendo credibilidad siendo rechazada por la ciudadanía el 4 de septiembre del año 2022. Junto con esto, a pesar de la alta votación alcanzada por Gabriel Boric, la ciudadanía lo asocia al proceso y hay una sensación de que los cambios que esperaban no estaban llegando. Reflejo de esto es la evolución de la encuesta Critería, en la cual el presidente comenzó con un 42% de aprobación y un 34% de desaprobación tendencia que fue dándose vuelta en el tiempo alcanzando su máxima desaprobación en octubre del 2022 con un 57% y una aprobación del 30% (ADN, 2023).

Las situaciones mencionadas anteriormente han tenido cambios en las siguientes direcciones:

- Nueva Constitución: cambia la situación hacia un consejo encargado de modificar y proponer una nueva constitución sobre una base elaborada por una comisión de expertos. La diferencia con el proceso anterior es que la gran mayoría de este consejo está compuesto por miembros de los partidos de derecha, situación totalmente opuesta a la inicial, obteniendo un 56,5% de los votos en comparación con el 37,5% de la izquierda (Diarioconstitucional, 2023).
- Aprobación presidente: debido a la última cuenta pública, la tendencia de aprobación tuvo un vuelco subiendo de 33% a 39% y la desaprobación de 55% a 39%.

La cuenta pública tuvo un impacto positivo en la aprobación de Gabriel Boric debido al foco en temas importantes para la ciudadanía (Cuenta_Pública, 2023), enfocándose los siguientes compromisos:

Seguridad:

- Destinar 1.500 millones de dólares para Seguridad.
- Proyecto de inteligencia económica para el rastreo del dinero ilícito.
- Creación del ministerio de la seguridad pública.
- Mejoramiento urbano, para mejorar luminarias, plazas y sistemas de televigilancia.
- Recuperación de cascos históricos en distintas ciudades que se han convertido en focos de delincuencia.
- Creación de un servicio de atención de víctimas, el cual entregará defensoría a los afectados por la delincuencia.

Derechos Sociales:

- Ampliar el derecho a sala cuna para todos y todas
- Proyecto de ley de ISAPRES, abierto a buscar soluciones para respetar el fallo de la corte suprema, evitando un perdonazo.
- Plan nacional de reactivación educativa, para acotar la brecha producto de la pandemia y reducir el ausentismo escolar. Todo esto a través de un plan de tutorías, búsqueda de profesionales para apoyar el proceso e inversión en infraestructura de espacios educativos.
- Nuevos autobuses eléctricos en regiones.

Desarrollo sostenible:

- Ley de pago a 30 días y ley de compras públicas, trabajando en conjunto con MiPymes para abordar estos temas y aumentar en 300 millones de dólares lo que se compra cada año a las pequeñas y medianas empresas.

- Ley de fomento al riego aumentando los montos de subsidios para pequeños y medianos agricultores.
- Postas rurales, alcanzando una inversión de 7 mil millones a ejecutarse entre el año 2023 y 2024, ampliándose los siguientes años.

Lo anterior genera estabilidad política debido a que la ciudadanía se siente conforme con el foco de los compromisos del gobierno además de contar con un consejo constitucional que cuenta con un apoyo de la gran mayoría.

Análisis Económico

En términos económicos, el informe de política monetaria a marzo del 2023 (Banco_Central, <https://www.bcentral.cl/>, 2023) hace referencia a 4 aspectos:

Inflación: Esta se mantiene muy lejos de la meta del 3%, descendiendo a febrero hasta un 11,9% (cifras a mayo indican aún una distancia de la meta, pero ha ido bajando paulatinamente acumulando un aumento del 8,7% en los últimos 12 meses (INE, 2023)). A pesar de que los precios de los combustibles, algunos precios de alimentos han descendido, el tipo de cambio ha retrocedido al igual que los costes del transporte internacional, no ha sido suficiente para bajar en gran medida la inflación. Por otra parte, los servicios son los que han mostrado una mayor alza, debido a los reajustes que toman como base la inflación. Si bien este efecto inflacionario es un fenómeno que está sucediendo en las economías del mundo, se espera que para fines del año 2024 debería llegar a la meta del 3%.

Proceso de ajuste de la economía: por varios trimestres el gasto creció por sobre sus posibilidades, impulsado por medidas que entregaron un exceso de liquidez a las personas. Para que se produzca un ajuste a la baja en la inflación es necesario que el gasto vuelva a comportarse en concordancia con los ingresos. Si bien esto ha ido ocurriendo, lo ha hecho a una velocidad muy lenta. En conjunto con esto las personas han aumentado su endeudamiento con tasas de interés muy elevadas lo que puede provocar dificultades para cumplir con los respectivos pagos, como ya se observa en algunos datos de morosidad.

Efecto de la inflación en las personas de menores ingresos: una inflación elevada afecta el poder de compra de los sueldos para los trabajadores que no tienen cláusulas de reajuste en sus contratos. También se encarecen las deudas hipotecarias. Las decisiones de las empresas también se ven afectadas: les cuesta más conseguir un crédito y es más difícil pagar sus deudas y cobrar sus cuentas. Esto se traduce en menos posibilidades de invertir, de contratar personal y/o de subir el sueldo de sus trabajadores. Todo esto impacta en la capacidad de crecimiento de la economía, la creación de empleos y, en definitiva, el bienestar de las personas.

Riesgos que enfrenta la economía: la situación de algunos bancos en EE. UU. y Europa ha causado preocupación en los mercados financieros a nivel global. Esto

ha afectado las bolsas, los tipos de cambios, las tasas de interés y la confianza de los inversionistas. Las autoridades económicas de varios países han tomado medidas para que este problema no tenga efectos mayores, lo que ha permitido que los mercados financieros funcionen de mejor forma. Los bancos chilenos son capaces de enfrentar un escenario internacional complejo, fundamentalmente porque la ley establece una regulación adecuada del sector y porque constantemente están sometidos a evaluaciones para probar su resistencia ante episodios de estrés. Todo esto gracias a las instituciones encargadas de la regulación y supervisión de los bancos en Chile, incluido el Banco Central, que están atentos a la capacidad del sistema financiero para enfrentar contingencias y a actuar en caso de ser necesario.

Si bien aún la economía presenta una alta inflación y hay una desconfianza generalizada en esta, se proyectan mejoras en el mediano plazo, las cuales permitirían desarrollar una actividad económica.

Análisis Sociocultural

La pandemia abrió la puerta a una nueva modalidad de trabajar, el teletrabajo. Si bien durante ese periodo se habló de que llegaba para quedarse, las cifras actuales reflejan otra realidad (DF, ¿Y que no había llegado para quedarse? Las razones detrás de la disminución del teletrabajo en Chile, 2023). Los datos del Instituto Nacional de Estadísticas (INE) muestran un escenario distinto en el cual sólo el 5% de las personas asalariadas teletrabajó en el trimestre mayo-julio del año 2022. Este número se aleja bastante del 20,3% observado en el trimestre comprendido entre junio y agosto del año 2020, cuando se constató el momento más crítico de la crisis sanitaria y, por ende, la movilidad se redujo a lo esencial.

Esto viene explicado en Chile por una serie de factores. Por una parte, está muy internalizado dentro de las organizaciones que la presencialidad es fundamental para fomentar los vínculos resultantes de un compromiso laboral y conexión con la empresa. Respecto a los vínculos, es que hay también una relación con la cultura de la empresa. Se percibe pérdida de cultura, pérdida de comunicación, falta de coordinación, carencia de herramientas, liderazgos no claros y carencia de definición de objetivos claros. Otro factor más específico es la cultura de las generaciones más adultas que forman parte de las gerencias, las cuales presentan una resistencia al trabajo remoto. Finalmente, las personas también optan por ir voluntariamente a la oficina para desconectarse de las labores domésticas y monotonía de teletrabajar, que, en exceso, también repercute en algunos casos negativamente, donde el relacionamiento es vital para construir equipos con focos claros y mejor clima laboral de igual forma.

Respecto a lo mencionado anteriormente, es que en Chile hay un enfoque hacia un modelo más presencial para fomentar las relaciones y la cultura de las empresas, pero sin descartar el trabajo remoto, por lo que las consultoras deberán adaptar su metodología de trabajo en esta dirección.

Análisis Tecnológico

En términos de avances tecnológicos, el mundo tiene una tendencia de ir cada vez más rápido. Las empresas tienen que adaptarse e ir incorporando nuevas tecnologías como parte ya de una necesidad básica para poder competir con las demás. En base a esto es que han surgido los procesos de digitalización y automatización, uso de analítica avanzada y más recientemente un gran foco en la inteligencia artificial. En conjunto con esto y para prevenir ataques es que se vuelve indispensable la ciberseguridad con el fin de proteger la información confidencial de la empresa.

Con respecto a Chile, si bien las organizaciones invierten solo un 5,5% en tecnologías (bajo a nivel Latinoamericano) (El_Mostrador, 2023), es uno de los mejores posicionados en los procesos de digitalización. Esto se debe a que Chile es un país con la mejor conectividad digital de la región, mostrando indicadores de cobertura, penetración, acceso y uso muy por sobre la media de varios países desarrollados, según la OCDE (DF, La digitalización del emprendimiento, 2023). Debido a la pandemia muchos emprendedores tuvieron que enfrentar el desafío de acelerar o abordar sus procesos de digitalización en el menor tiempo posible, y muchas PYME encontraron oportunidades en un escenario de incertidumbre. Existen múltiples herramientas que los emprendedores pueden integrar, de manera simple y accesible, para fortalecer esta transformación y proyectarse al futuro. Estas deben ir de la mano con la formación de habilidades y capacidades de los colaboradores, fomentando una cultura digital de trabajo para potenciar el uso de las herramientas. Cada organización requiere que las soluciones tecnológicas y la transición digital sean a su medida, según sus necesidades y capacidades, sin dejar atrás el componente humano, que es fundamental: el aprendizaje y la mejora continua, junto con integrar herramientas adecuadas que faciliten la innovación, son una prioridad en la adaptación tecnológica de las empresas.

Por consiguiente, es importante contar con un proceso de asesoría que incluya tanto herramientas tecnológicas como así también enfocarse en la cultura para que la adopción de estas sea efectiva.

Análisis Medioambiental

En la actualidad el planeta está sufriendo los efectos de una crisis climática mundial, incluyendo sequía, desertificación, incendios forestales devastadores, olas de calor mortales, aumento en el nivel del mar, erosión costera y una intensidad cada vez mayor de eventos climáticos extremos (Naciones_Unidas, 2023).

Chile en específico tiene problemas que incluyen zonas de sacrificio profundamente preocupantes donde comunidades marginadas y vulnerables sufren la exposición a sustancias tóxicas y la degradación ambiental. Adicional existe la escasez de agua además de que varios pobladores carecen de acceso a agua potable saludable y suficiente.

En base a lo anterior, se están impulsando algunas acciones para el cuidado del medio ambiente (Marca_Chile, 2023):

- Acuerdo Escazú: integración del país al acuerdo que busca cambiar la institucionalidad ambiental y adecuarla a la situación climática, hídrica, social, económica y cultural de los territorios.
- Política Exterior Turquesa: contempla diversos objetivos y prioridades que posicionan a Chile como un actor relevante en la mitigación del cambio climático, la protección del océano y los ecosistemas, con especial énfasis en avanzar hacia un modelo de desarrollo más sostenible.
- Carbono neutral a 2050: Chile se ha comprometido a alcanzar la carbono neutralidad a 2050, es decir, que las emisiones de gases de efecto invernadero -responsables del cambio climático- sean iguales o menores que las absorciones de dichos gases por parte de la naturaleza. Para esto Chile se ha propuesto cerrar progresivamente las centrales a carbón y aumentar la construcción de plantas de energía renovable no convencional.
- Desarrollo del Hidrógeno Verde: La estrategia Nacional de Hidrógeno Verde apunta al desarrollo y exportación del combustible sintético limpio y sus derivados como parte de una política de Estado, lo que en 2023 fue complementado con la puesta en marcha del Plan de Acción Hidrógeno Verde 2023-2030, que profundiza y amplía esta hoja de ruta clave para el desarrollo económico sustentable del país.
- Chile actor diplomático en negociaciones sobre el clima: el país copatrocinó la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático COP25 en Madrid en diciembre de 2019, además acogió la Conferencia Ministerial sobre Energía Limpia en diciembre de 2022 y lanzó la coalición “Américas por la Protección de los Océanos” en la IX Cumbre de las Américas en junio de 2022.
- Electromovilidad: Chile está apostando por un transporte público sostenible. En noviembre de 2022, el Ministerio de Transporte anunció que la ciudad de Santiago ya cuenta con 809 buses eléctricos, y se espera que, para mediados de 2023, esta flota alcance las 2.000 unidades, convirtiéndose en la ciudad con la mayor cantidad de este tipo de vehículos en América Latina y una de las más numerosas a nivel mundial, solo superada por las ciudades chinas.
- Protección de los océanos: Actualmente, Chile cuenta con 10 parques y 5 reservas marinas, lo que se traduce en cerca de 1.500.000 km² protegidos oficialmente. Esta cifra representa más del 40% de la Zona Económica Exclusiva (ZEE) nacional, hecho que le ha valido a nuestro país el reconocimiento de la comunidad internacional. Sumado a esto, Chile mantiene una serie de alianzas internacionales enfocadas en la protección de los océanos, entre las que se cuentan la Alianza Internacional contra la Acidificación de los Océanos, la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible de

las Naciones Unidas, y la promoción de proyectos internacionales que den mayor protección a los océanos del mundo.

- Chilenos comprometidos con la crisis medioambiental: La transición energética de Chile ha sido ampliamente apoyada por partidos de todo el espectro político y respaldada por el público. El 91% de los chilenos cree que el cambio climático debe tratarse como una prioridad gubernamental, según el Programa de Yale para la Comunicación sobre el Cambio Climático.
- Compromiso a los ojos del mundo: Chile ha demostrado un compromiso sobresaliente con la protección del medio ambiente, como lo demuestran sus destacadas evaluaciones en diversos rankings internacionales. En el informe The Climate Change Performance Index 2023, el país se sitúa en el primer lugar de América Latina y es superado únicamente por Dinamarca y Suecia a nivel mundial. Además, en el Climate Change Performance Index 2022, Chile ocupó el primer lugar en América Latina y obtuvo la sexta posición a nivel mundial. Asimismo, en el prestigioso índice The Green Future Index 2022 del MIT, Chile se ubicó en el tercer lugar de América Latina. Estos logros evidencian los esfuerzos significativos que Chile está realizando para abordar el cambio climático y promover un futuro más verde y sostenible.

Todas estas medidas deben ser compatibles con la manera de hacer negocios. Las empresas deben estar alineadas con prácticas sostenibles y responsables con el impacto que tienen sobre el medio ambiente como parte de su estrategia de negocios.

Análisis Legal

Dentro del aspecto legal, no hay mayores dificultades a la hora de crear una empresa de asesorías. El marco regulatorio Chile posibilita que estas puedan iniciar actividades en un plazo breve de tiempo, como la ley N°20.659 que crea la figura de “empresa en un día” (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2013).

Por otra parte, en este caso aplican los acuerdos de confidencialidad. Este acuerdo no se encuentra regulado de manera específica, por lo que existe relativa libertad para las partes de pactar e incluir las cláusulas que ellas estimen conveniente entendiendo todo contrato es una ley para los contratantes.

Uno de los grandes cambios que afectó durante el desarrollo de esta tesis a las empresas de servicios es la entrada en vigor de la ley 21.420, agregando el IVA a los servicios que antes se encontraban exentos (SII, 2023). Esto va a aumentar el precio de los servicios dejándole el análisis a cada empresa si traspasa esto al cliente o lo internalizan dentro del negocio.

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Objetivos

Con el fin de identificar aspectos relevantes de la industria de la consultoría dentro de las pequeñas y medianas empresas el presente proyecto considera una investigación de mercado con el fin de entender principales necesidades, dolores, oportunidades, desafíos y validar el modelo de negocio respecto a una consultoría en planificación estratégica incluyendo un software para el control y seguimiento de esta para las empresas. Se busca alcanzar mayor entendimiento en los siguientes puntos:

- Entender el *top of mind* respecto a empresas de consultoría estratégica.
- Identificar oportunidades de negocio a partir de los principales problemas que tienen las empresas cuando contratan un servicio de consultoría.
- Conocer los distintos tipos de servicios de consultoría clásicos y la profundidad de entendimiento de estos.
- Evaluación de los niveles de satisfacción respecto a las consultorías contratadas.
- Nivel de conocimiento de una asesoría en planificación estratégica o como realizan sus planes a largo plazo.
- Entender la metodología de preferencia a la hora de contratar un servicio de consultoría.
- Percepciones respecto a la propuesta de servicio ofrecido, valor agregado de este y modelo de negocios.
- Validar valor agregado respecto al uso de software como herramienta complementaria al proceso de la consultoría.
- Entender magnitudes de presupuestos y precios específicos a la hora de contratar servicios de consultoría y pago por uso de software.

En base a esto fueron realizadas entrevistas a personas claves dentro de la pequeña y mediana empresa, los cuales toman decisiones en base a la contratación de servicios de consultoría en sus respectivas empresas. La encuesta consiste en 18 preguntas abiertas más muestras preliminares de visualización de funcionalidades del software, las cuales pueden ser encontradas en el **Anexo A**.

Resultados alcanzados

Fueron entrevistadas 7 personas, de distintas industrias dentro de los segmentos identificados anteriormente (Pequeñas (tramo 3) y Medianas (tramo 1 y 2)). Debido al detalle de la información por ventas que se incluirá en la siguiente tabla es que se mantiene en anonimato información relevante que pueda relevar la empresa entrevistada. La Tabla 6 contiene mayor detalle del perfil e industria del entrevistado:

Tabla 6: Resumen entrevistados

Cargo	Industria	Ventas Año (UF)	Clasificación SII	Fecha entrevista
Gerente Operaciones	Tecnología y Consultoría	45.000	Mediana 1	11-07-2023
CEO	Tecnología para la salud	40.000	Mediana 1	18-07-2023
Dueño	Farmacia	10.000	Pequeña 3	08-08-2023
Dueña	Consultoría y Farmacia	24.000	Pequeña 3	17-08-2023
Dueño	Farmacia	15.000	Pequeña 3	25-08-2023
Gerente General	Importadora Construcción	90.000	Mediana 2	06-09-2023
Socia	Centro Kinesiología y Entrenamiento	20.000	Pequeña 3	11-09-2023

Fuente: (Elaboración Propia)

A continuación, se presenta un resumen de las respuestas:

- 1) Cuando piensa en empresas de consultoría estratégica, ¿Qué empresas se le vienen a la mente?

En las empresas de tramos medianos, reconocen a grandes empresas consultoras como EY, BCG, Mckinsey. De todas maneras, no las han contratado debido a los altos costos que implican esas consultorías. En las empresas de tramos pequeña no tienen conocimiento de consultoras.

- 2) ¿Conoce los tipos de asesorías que entregan los consultores en estrategia o las empresas consultoras?

En las empresas de tramos medianos hay más conocimiento de tipos de consultoría. Se viene a la mente asesorías de transformación digital, gestión del cambio, auditoría y financieras. Para las pequeñas, ven la consultoría como un outsourcing de servicios, como por ejemplo contabilidad, sistemas, diseño, redes sociales y temas técnicos legales para el funcionamiento de la empresa.

- 3) ¿Ha contratado algún servicio de consultoría? ¿De qué tipo?

En general, todas contratan servicios de contabilidad, sistemas, diseño, redes sociales y técnicos legales.

La empresa de consultoría y tecnología es la única que ha contratado algo distinto. Para potenciar su equipo de ventas, contrató a una consultora especializada en capacitación para venta efectiva.

- 4) ¿Cuál es el nivel de lealtad y satisfacción que siente por cada una de las empresas o consultores que ha contratado?

En general se encuentran muy satisfechos y son leales a las consultoras o empresas de servicios contratados. Principalmente se valora la cercanía y el conocimiento técnico a la hora de ejecutar el servicio.

- 5) ¿Tiene un presupuesto para contratar asesores o empresas de consultoría?
¿En qué aspectos se asesora? ¿Puede entregar un rango de monto y distribución?

No cuentan con un presupuesto, pero estarían dispuestos a gastar en un año montos cercanos al 5% de sus ventas en asesorías que pudieran aumentar sus ventas o agregar valor a su empresa.

Se asesoran en temas de ventas, contables, legales, diseño, redes sociales y temas técnicos legales relacionados a su rubro.

Los montos rondan entre un 2% y un 5% de las ventas al año en gastos por consultoría y servicios.

- 6) ¿Ha escuchado hablar de la consultoría estratégica? ¿Sabe en qué consiste y que contiene?

No han escuchado hablar de consultorías estratégicas. Si bien todos tienen nociones básicas en términos de administración de empresas como por ejemplo términos como planificación, estrategia, misión, visión, objetivos, ninguna tiene una idea de cómo podría eso plasmarse en su empresa debido a que todas están más enfocadas en un día a día del negocio. No saben en que consiste ni que contiene.

- 7) ¿Realizan un proceso de construcción del plan estratégico o similar?

Las empresas medianas cuentan con un presupuesto que es su plan para seguir. Las empresas de tamaño mediano tienen una idea de sus ventas y costos, pero casi no planifican más allá de un horizonte mensual.

- 8) Pregunta **a** si la respuesta es sí y pregunta **b** si la respuesta es no:

- a. ¿Cuál es el proceso actual que tienen para la elaboración de sus planes estratégicos?

Para las medianas, reuniones de coordinación para la preparación y elaboración de los presupuestos, fijando las metas por cada una de las áreas.

- b. ¿Como definen lo que harán como empresa en el mediano y largo plazo?

Para las pequeñas la definición es a muy corto plazo, planificándose de manera mensual respecto a la situación de la empresa, ya sea en ventas o en costos.

- 9) Comente acerca del conocimiento la estrategia en todos los niveles la empresa y si no hubiera estrategia clara, cómo comunican los planes o queda solo a nivel directivo.

Como ya se mencionó anteriormente, la planificación y estrategia no tiene grandes definiciones en este tipo de empresas. Si bien en las medianas cada área tiene claro su presupuesto y sus metas, actúan aisladas y la estrategia se ve solo a niveles de directores, socios, CEO y Gerentes Generales como un consolidado de los presupuestos y cumplimientos individuales de cada

área. Para las empresas pequeñas no hay una comunicación ya que no existe una estrategia a mediano o largo plazo.

- 10) ¿Preferiría una relación esporádica o a largo plazo con los consultores? ¿Con que plazos de duración se sentiría cómodo para la asesoría?

En relación con las empresas medianas, depende del tipo de asesoría. Una asesoría estratégica, consideran que debe ser a largo plazo, ya que debe existir un control y un seguimiento al cumplimiento, así como también ir revisando esta debido a los cambios que pudieran existir en la empresa. Por otro lado, para los plazos de duración, en base a su experiencia deberían ser entre 4-6 meses. Para las pequeñas, consideran siempre servicios a largo plazo debido a la naturaleza de las consultoras que contratan y manejan ciertos aspectos de su empresa de manera recurrente. De todas maneras, se les explico el tipo de asesoría estratégica, para saber con que plazo se sentirían cómodos y mencionaron que 3-5 meses consideran adecuado.

- 11) Entendiendo que un proceso de consultoría estratégica involucra evaluación, diseño, implementación y control de la estrategia ¿Qué cree que se debería abarcar de este proceso y en que etapas tendría que contar con un consultor?

Para este punto se les explicó en detalle cada etapa del proceso y en que consistía. Los entrevistados están de acuerdo con que, debido al conocimiento del consultor respecto al tema, debería estar presente en todas las etapas del proceso.

- 12) ¿Cómo preferiría la relación con el consultor, presencial, online o híbrida? ¿Alguna preferencia respecto a cada etapa específica?

Todas están de acuerdo con una relación híbrida. Esto debido a la flexibilidad que le entrega al proceso este tipo de comunicación, considerando que todos cuentan con conexión a internet y computadores para tener este tipo de reuniones. De todas maneras, hay preferencias en que las reuniones claves e iniciales sean presenciales para que el equipo conozca al consultor y puedan generar algún tipo de conexión con estos.

- 13) ¿Qué esperaría de un consultor en términos de conocimientos y valor agregado? (mercado, herramientas, experiencia en rubros, tamaño)

Todos concuerdan en que debe ser especialista en el tema, tener experiencia respecto al servicio que está entregando. El valor agregado que esperan es que genere un impacto real con la asesoría. Les gustaría que quedaran claros los objetivos de la asesoría y como impactaría en la práctica el tomar la asesoría. Comentan que le gustaría un mayor orden a la hora de llevar el negocio, así como también encontrar eficiencias y aumento de ingresos en base a la contratación de consultores.

- 14) ¿Ha escuchado hablar de softwares para el seguimiento y control de la estrategia? (complementar con el uso y funcionalidades del software en caso de no tener un conocimiento de estos)

Ninguno tiene conocimiento de un software de este tipo. Por esta razón se explica el aporte que podría tener el software y los pantallazos de las funcionalidades. En este sentido, consideran que sería un aporte siempre que sea fácil de utilizar y de mantener por los usuarios, además de que cuente con un servicio de soporte en el caso de falla o consultas.

15) ¿Cree que un software de este tipo sería un verdadero aporte para ejecutar y controlar la estrategia?

En base a la pregunta anterior y la explicación del servicio, consideran que si sería un aporte con el fin de que lo planificado se pueda ir ejecutando y controlando y no quede una asesoría y un gasto realizado sin ningún beneficio real.

16) ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el software mencionado? (consultar por setup + fee mensual)

Para un Setup inicial, están dispuestos a pagar un 5% aproximado de sus ventas anuales. Respecto a esto, las medianas consideran facilidades de pago de este fee en unos 3 meses y las pequeñas a unos 6 meses. Para el fee mensual, consideran un monto cercano al 1,5% de sus ventas mensuales, estableciendo horas de soporte y capacitaciones incluidas en esto.

17) ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio de consultoría estratégica? (Identificar si está interesado en el servicio completo o por parte y cuanto sería por cada parte)

Para este servicio, consideran una cifra cercana al 5% de sus ventas anuales, que puedan considerar hitos de pago en el transcurso de los meses en que se recibiría el servicio.

18) El servicio corresponde a una consultoría en planificación estratégica acompañada de un software para el seguimiento y control de esta misma. Para finalizar, y como pregunta abierta, ¿alguna opinión general y/o percepción sobre el servicio propuesto?

Hay mucho interés sobre como impacta esto en la empresa y al mismo tiempo escepticismo respecto al real aporte tanto de la consultoría estratégica como el software. Dentro de las sugerencias, se propuso que debido a que desconocían el tema, sería bueno entregar cierta parte de la asesoría gratuita de modo de educar y convencer al posible cliente respecto al valor real y al servicio que se está entregando.

Las respuestas se resumen a continuación rescatando las principales conclusiones:

Brecha de conocimiento

En estos tramos de empresas, hay una desinformación respecto a la consultoría estratégica, especialmente en las empresas más pequeñas. Esto provoca al mismo

tiempo que no puedan comprender como una consultoría estratégica podría beneficiar a su empresa.

En este sentido, pueden estar dejando valor sobre la mesa, solo porque no están informadas del valor y beneficios que podría traer consigo una consultoría estratégica. Al mismo tiempo, las empresas podrían estar tomando decisiones basadas en información incompleta o suposiciones perdiendo de vista el efecto en el mediano y largo plazo, perdiendo oportunidades y mejores resultados.

En función de lo planteado, se considera lo siguiente: al no tener conocimiento de este tipo de consultoras, se abre una oportunidad para Tactigo para que pueda entrar en un mercado en donde el foco está en las grandes consultoras asesorando a grandes empresas, sin detectar el real valor que puedan entregar a empresas de pequeño y mediano tamaño.

Hay otra oportunidad de educar al mercado en este segmento, dándose a conocer a través de seminarios, talleres, contenido en línea apuntando a la pequeña y mediana empresa, ingresando de manera gratuita para mostrar el beneficio práctico de este tipo de consultoría. En base a lo mismo se pueden ofrecer evaluaciones y consultas iniciales gratuitas, educando y al mismo tiempo causándole curiosidad a la empresa de los beneficios a los que podría acceder.

Valor percibido

Las empresas entrevistadas valoran la cercanía y las relaciones a largo plazo de las empresas con las que trabajan respecto a los servicios. La implicancia de esto en conjunto con el conocimiento de los socios de Tactigo respecto a servicios de consultoras clásicas es el siguiente: las empresas que ofrecen soluciones genéricas o que no le dan el tiempo que requiere al cliente para entenderlo no logran crear una relación a largo plazo y de recurrencia. Se espera que el consultor ofrezca un aporte real y tangible, más allá de la emisión de un informe que muchas veces queda en el olvido. La confianza debido a lo sensible de la información se puede construir solamente a través de este tipo de relaciones a largo plazo y demostrando el valor real para el cliente.

Es por esto, que surgen oportunidades de generar la cercanía necesaria con el cliente para ofrecer un servicio personalizado que se adapte a sus necesidades específicas. Los consultores además deben invertir constantemente en formación continua, con el fin de mantener su especialización en el servicio que entregan y contar con las herramientas más actualizadas en beneficio del cliente. La idea de lo anterior es convertirse en un socio estratégico del cliente con el fin de pasar la barrera de ser simplemente un proveedor de servicios.

Plazos y flexibilidad

Las empresas, en particular las más pequeñas tienden a operar con un enfoque a más corto plazo debido al trabajo y presiones que tienen diariamente. Sin embargo,

al explicarles el valor que podría aportarle una visión a más largo plazo, entienden la importancia de esto. Esto genera una dualidad en sus necesidades, queriendo soluciones inmediatas complementadas con planificación futura. La preferencia de la relación híbrida con los consultores refleja esta necesidad de adaptación y flexibilidad en la prestación de los servicios.

Lo anterior implica que las necesidades del día a día suelen ser más cambiantes, queriendo solucionar todo de manera rápida mientras se buscan soluciones para el largo plazo. Adicional puede surgir un desequilibrio entre el corto y largo plazo, desalineando las expectativas de la empresa y las soluciones que le entregará el consultor.

En base a esto, es que Tactigo ofrecerá un modelo de servicio adaptable con grados de modularidad, diseñando los servicios de manera que se puedan escalar según las necesidades futuras de la empresa. El uso de herramientas digitales y plataformas de comunicación será clave en la entrega del servicio ya que permitirá mayor flexibilidad y accesibilidad para que exista una comunicación y feedback continuo por parte del cliente. Las sesiones de planificación estratégica son necesarias para ayudar a la empresa a mirar más allá del día a día y tener una visión a largo plazo.

Software para seguimiento y control de la estrategia

Respecto al software, si bien las empresas no están familiarizadas con este, ven un potencial en este de convertirse en una herramienta valiosa, siempre que sea fácil de utilizar y se cuente con un soporte adecuado. Este consiste en algo complementario que se vuelve un medio para alcanzar y monitorear la estrategia siempre y cuando se cuente con el involucramiento y conocimiento a un mismo nivel de los equipos que lo utilizarán.

En base a esto, se ofrecerá el con el fin de automatizar ciertos procesos, entregando eficiencia y control en la implementación de la estrategia. Ayudará también por otro lado a entregar transparencia en el progreso, así como también una rápida visualización del largo plazo, complementando y siendo una herramienta eficiente complementaria al trabajo que se ejecuta día a día. Esto generará una diferenciación con los competidores, además de permitirle a la empresa una interacción continua con el seguimiento incluso fuera de las sesiones de consultoría. Los datos en tiempo real son claves con el fin de que sirvan para ir pivotando en la toma de decisiones tanto en el corto como en el largo plazo.

Rango y estructura de precios

El precio y presupuesto son críticos a la hora de considerar este tipo de asesorías. Al existir un desconocimiento la empresa estará propensa a no pagar por algo que no considera aportará un valor real. Al ir explicándoles existe una disposición, pero necesitan tener un retorno tangible de este. Mencionar un porcentaje menor de las

ventas de su empresa va en línea con esto, que sugiere una sensibilidad al precio y una justificación a este costo que podría convertirse en una inversión.

En base a lo mencionado, es clave que Tactigo entregue indicadores claves de retorno sobre la inversión realizada, con una gran claridad sobre el valor agregado proporcionado y revisiones regulares en conjunto, con el posterior seguimiento en el momento de implementar. Por otro lado, el modelo de precios escalonados, consultas iniciales gratuitas y opciones de financiamiento a través del pago en cuotas es clave para no sobrecargar de costos a los clientes que están muy enfocados en el día a día. La personalización también es clave a la hora de flexibilizar en la profundidad del servicio y características de este con el fin de lograr un precio que le parezca justo al cliente.

X. MODELO DE NEGOCIOS

MODELO CANVAS

Al ser Tactigo una empresa existente tiene un punto de partida con ciertas características. Previo a la investigación de mercado se consideraba un modelo de negocio simplificado, entregando solo el servicio de planificación estratégica a todos los tamaños de empresa, con sesgos de los socios respecto a su experiencia con grandes consultoras y sin tener claro el segmento de clientes al cual apuntar. En base a las conclusiones de las entrevistas y la información de mercado es que se puede utilizar la herramienta CANVAS con el fin de desarrollar el modelo de negocios óptimo para el crecimiento de Tactigo.

A continuación, en la Tabla 7 se muestra a modo resumen el lienzo Canvas:

Tabla 7: Lienzo Canvas

Asociaciones Claves	Actividades Claves	Propuesta Valor	Relación con clientes	Segmento Clientes
<p>Proveedores especialistas: empresa de soporte tecnológico para el desarrollo de la asesoría y del software.</p> <p>Alianzas consultoras: para complementar servicios en los que no hay especialización.</p> <p>Otros proveedores: empresas de productos y servicios para el funcionamiento de la empresa.</p> <p>Bancos: para la apertura de cuentas corrientes y evaluación de créditos.</p>	<p>Prospecto cliente nuevo: demostrar cercanía y elemento diferenciador.</p> <p>Entrega asesoría: servicio ágil y de relación cercana.</p> <p>Seguimiento y software: lograr relación a largo plazo a través del software.</p>	<p>Asesoramos a empresas en su planificación a mediano y largo plazo través de un servicio ágil y simple, acompañando en todo momento al cliente de manera muy cercana, siendo flexibles en sus necesidades de todo tipo a través del uso de tecnología y un software de control de la estrategia</p>	<p>Primer Contacto: reuniones presenciales o videollamadas con el fin de demostrar cercanía.</p> <p>Desarrollo de la consultoría: con reuniones y feedback constante para lograr flexibilidad y un aporte real.</p> <p>Seguimiento y control: relación a largo plazo a través del seguimiento y control de la planificación a través del software y horas de soporte.</p>	<p>Empresas con ventas entre UF 10.000 y UF 100.000 anual, Ubicadas en la Región Metropolitana de las Industrias de Ingeniería y Construcción, Inmobiliaria, Tecnología y Salud.</p>
	<p>Recursos Claves</p> <p>Activos: equipos computacionales, licencias de software y lugar físico de trabajo.</p> <p>Propiedad intelectual: metodología de la asesoría así como la exclusividad en la creación del software.</p> <p>Recursos humanos: Personal acorde con la cultura de la empresa y metodología de trabajo.</p>		<p>Canales</p> <p>Linkedin, Google Ads y Redes de contacto a través de los cuales se tendrá el primer acercamiento. Los demás canales serán los utilizados en la asesoría, en reuniones presenciales, remotas o de modo híbrido entre las 2 anteriores.</p>	
<p>Estructura de costos</p> <p>Costos fijos: Remuneraciones, licencias software, arriendos y gastos de la oficina y servicios de apoyo.</p> <p>Costos variables: comisiones a los equipos comerciales por venta de consultoría y de software.</p>		<p>Fuentes de ingreso</p> <p>Ingresos asesoría planificación estratégica: tarifa por horas en base a la duración del proyecto.</p> <p>Ingresos software: tarifa por setup e implementación del software y tarifa mensual por licencia, soporte y asesoría de control de gestión.</p>		

Fuente: (Elaboración_Propia)

Segmento de clientes

En base a la investigación de la industria y el análisis de la competencia, es que se pueden caracterizar los clientes en base a los siguientes focos:

Tamaño de empresas a asesorar: existe una gran oportunidad debido a la concentración de empresas por monto de ventas en ciertos tramos específicos. En este sentido los clientes serán empresas que tengan ventas entre UF 10.000 y UF 100.000. Estas empresas están interesadas en el tipo de servicio ofrecido respecto a contar con una planificación estratégica para su crecimiento.

Ubicación empresas: en este punto, las empresas a asesorar estarán ubicadas en la Región Metropolitana, debido a la concentración de las empresas del tamaño mencionado anteriormente que se encuentran en este lugar de Chile. Adicional esto facilitará reuniones presenciales del equipo con los clientes.

Industria: si bien la consultoría estratégica es transversal a todos los rubros, se comenzará con rubros específicos dado los contactos de los socios y la experiencia en los rubros de ingeniería y construcción, inmobiliaria, tecnología y salud. Esto no descarta adaptarse a otro tipo de industrias siguiendo lo que hace la competencia, la cual no tiene un foco en específico ya que la asesoría es muy adaptable a todas las industrias.

Propuesta de valor

La industria de la consultoría tiene un estándar a nivel de tipos de servicios y procesos a la hora de entregar los servicios. Este consiste en una asesoría en un plazo establecido por los consultores, los cuales hacen un levantamiento con analistas para luego emitir una opinión a través de un reporte final que se le entrega a la empresa para su implementación. Por esta razón es que es importante diferenciarse a través de prácticas y valor agregado en la entrega del servicio con el fin de generar un retorno tangible para el cliente. Por esto, se considera:

Metodología Ágil y Simple: con el fin de ayudar al cliente en su visión a corto plazo y poco tiempo debido a la rutina diaria, se utiliza el modelo de agilidad, con avances rápidos y al mismo tiempo con terminología simple con el fin de que el cliente entienda y esté involucrado en todo el proceso, adaptándose a las necesidades de este.

Acompañamiento y cercanía: se acompaña en todo el proceso de consultoría a la empresa, generando una relación cercana con el fin de que el consultor capture de la mejor manera los problemas y se genere un vínculo a largo plazo. Adicional a esto, educar al cliente respecto a la estrategia y el valor agregado de mirar el largo plazo en su empresa.

Flexibilidad y adaptabilidad: tanto en los precios como en las necesidades cambiantes de los clientes, entregando opciones de partir de manera gratuita la

asesoría enseñándole al cliente respecto al tipo de asesoría y al mismo tiempo flexibilidad en el pago de la asesoría entendiendo el costo que significa para este.

Software para control y seguimiento: para reforzar la etapa de implementación y seguimiento de la asesoría es que se ofrece un software para ayudar a la empresa a gestionar el plan trabajado con el asesor.

Canales

El primer canal será a través de publicidad enfocada en público objetivo a través de linkedin y Google ads. Adicional a esto, se utilizará la red de contacto de los socios de la consultora para conseguir clientes potenciales.

Para llegar al cliente y transmitir la propuesta de valor, es que se utilizan para el primer contacto idealmente una reunión presencial para explicar de mejor manera el tipo de servicio. En la entrega del servicio, el canal de contacto será híbrido, para la comodidad y flexibilidad del cliente, contando con opciones tanto remotas online como presenciales en oficina. Finalmente, el seguimiento y control se realizará en gran medida de manera remota dando soporte en la utilización del software sin dejar de lado visitas presenciales si el cliente lo requiere.

Relación con los clientes

La relación con los clientes tiene directa relación con los canales definidos anteriormente:

Primer contacto: contacto presencial a través de llamado o videollamada para coordinar una reunión presencial. Es importante que la relación parte con cercanía y en un ambiente de confianza con el fin de demostrarle al cliente la intención de una relación a largo plazo. En esta instancia la relación es con dueños o gerentes a cargo de la contratación de consultoría que pueda aplicarse en un área específica o a nivel de empresa.

Desarrollo de la consultoría: durante esta etapa es clave contar con el apoyo de todos los niveles de la empresa o el área específica, con el fin de levantar en detalle los procesos actuales de la empresa en conjunto con las oportunidades respectivas con el fin de levantar una estrategia acorde con lo impulsado por los dueños o gerentes, pero detectando posibles inconsistencias con la cultura. En esta etapa es indispensable detectar socios claves dentro de los distintos niveles para poder establecer la estrategia de manera más fluida.

Seguimiento y control: para la etapa posterior a la asesoría, la relación es de autoservicio del cliente. A pesar de que siempre se tiene el contacto con el cliente para no perder la relación a largo plazo, en el seguimiento es intensivo el trabajo de solución de problemáticas y guía que necesite el cliente con el fin de que el trabajo efectuado no se pierda en el tiempo.

Fuentes de ingresos

La asesoría contará con ingresos tarifados por hora en base al tamaño de la empresa a asesorar. El plazo estándar es de 6 meses flexible dependiendo de los

servicios adicionales a la planificación estratégica y nivel de detalle que necesite el cliente.

Otro ingreso tiene relación con la implementación del software el cual tendrá un costo inicial de setup.

Para los ingresos recurrentes, estos van asociados el software. Un pago mensual por el uso de este, además de un paquete de horas de soporte que le permitirán al usuario realizar consultas y recibir asesoría. Incluido también dentro de este se considera asesoría en control de gestión respecto al software.

Recursos Claves

Dentro de los recursos claves para la ejecución de la asesoría se consideran los siguientes:

Activos de la empresa: elementos claves para la operación rutinaria como equipos computacionales, licencias de software y una oficina.

Propiedad intelectual: desde la inscripción de la marca hasta la información privada ligada a las distintas empresas que serán asesoradas, con el fin de proteger la información del cliente y al mismo tiempo obtener un aprendizaje al interior de Tactigo. También el registro de exclusividad del software para evitar el plagio de este.

Recursos Humanos: personal acorde a la cultura de la empresa y con interés por aprender la metodología de la asesoría de Tactigo. Adaptable a la metodología ágil y de servicio al cliente, para lograr la cercanía y relación a largo plazo con los clientes.

Recursos Financieros: capital aportado por los socios para solventar las necesidades de capital a ser evaluadas en el plan financiero.

Actividades Claves

Para las actividades claves es importante enfocarse en el ciclo de captación de nuevos clientes para entregarles el servicio. Para esto se considera:

Prospecto cliente nuevo: la actividad comercial es clave en este punto, tanto de los socios a través de contactos como del personal comercial que está enfocado en buscar clientes. En esta etapa el objetivo es fijar una reunión presencial con el fin de en esta misma reunión indicar al posible cliente el elemento diferenciador y valor agregado de Tactigo.

Entrega de la asesoría: dentro del desarrollo es importante entregar un servicio diferenciado a través de metodologías ágiles y constante relación con el cliente. Esto ayudará a plasmar lo conversado dentro de la propuesta inicial.

Seguimiento e implementación del software: con el fin de mantener una relación a largo plazo es que es fundamental ofrecer el servicio de seguimiento a través del software. Esta actividad es clave con para mantener una relación a largo plazo con

el cliente incluso entregándole servicios de asesorías adicionales si los necesita en un futuro.

Socios Claves

Dentro de los socios claves a considerar para entregar la propuesta de valor es necesario tener los siguientes:

Proveedores especialistas: es clave contar con un proveedor especializado en la estructura tecnológica y ambiente para el correcto desarrollo del software. Esto será con el fin de contar con la solución de seguimiento y control que se ofrece dentro de la propuesta de valor.

Alianzas con empresas de consultoría: dentro de los servicios entregados por Tactigo se considera Planificación Estratégica, Clima laboral, Finanzas corporativas y Control de gestión. Si la empresa pidiera otro tipo de servicio es necesario contar con consultoras que puedan complementar a Tactigo y trabajar en conjunto con una solución que sea integral. Para esto es necesario que esa empresa tenga la misma metodología de trabajo y cultura que Tactigo con el fin de no perder la calidad del servicio.

Otros proveedores: para suministrar los distintos productos y servicios necesarios como los equipos computacionales y licencias de software de estos, arriendo de oficinas y también outsourcing de áreas de soporte. La idea de contar con este tipo de proveedores es que la empresa tenga internalizado todo lo que ayude con su propuesta de valor y actividades claves y buscar eficiencia de costos en este tipo de servicios.

Bancos e instituciones financieras: son necesarias tanto para el financiamiento, así como también para las cuentas corrientes y productos financieros necesarios para la operación de la empresa de consultoría.

Estructura de costos

Le estructura tiene relación con la naturaleza del servicio, que, si bien se tendrá una nómina de personal para cubrir los tiempos requeridos por los proyectos, contará con asignación de tiempo del personal por asesoría. En relación con esto, se consideran los siguientes costos:

Costos y gastos fijos: Remuneración de personal, licencias de software de los equipos computacionales, arriendo y gastos asociados a la oficina y servicios básicos. Adicional a esto se considera las asesorías en servicios de apoyo como lo son contabilidad, soporte tecnológico y legal.

Costos variables: Por cada asesoría y cliente se distribuirá el personal, además de contemplar metas de cumplimiento en base a satisfacción del cliente, plazos y calidad de la asesoría entregada por el equipo. Adicional se incluirá un bono variable de éxito en base a la venta del software de seguimiento y control.

Para alinear la propuesta de valor con todos los cuadrantes del modelo Canvas es necesario el aporte de cada uno de estos a entregar un servicio de calidad, ser

cercanos al cliente y continuar la relación a largo plazo con este a través del software de seguimiento y control.

MATRIZ FODA

La matriz FODA permite realizar un análisis interno aplicable a la empresa con el fin de evaluar las fortalezas y debilidades de esta además de detectar las oportunidades y amenazas que puedan afectar a Tactigo. Al ser Tactigo una empresa ya creada, hay varios puntos que existen actualmente y otros que se agregaran en base al crecimiento e investigación realizada en la presente tesis.

Oportunidades

- Mercado con una amplia gama de clientes potenciales que necesitan de este tipo de asesorías.
- Interés de la industria por profesionalizar y plasmas sus planes estratégicos con el fin de tener un horizonte y un plan claro a largo plazo.
- Poca diferenciación por parte de las consultoras, entregando un servicio estándar que no deja conforme a los clientes.
- Alta demanda por planes estratégicos y financiero por parte de las empresas con el fin de buscar aumentos de capital o socios.
- Tendencia a la digitalización y adaptación a empresas que estén al día con los cambios tecnológicos.

Amenazas

- Mercado altamente competitivo con una gran cantidad de empresas de distintos tamaños ofreciendo asesorías.
- Crecimiento constante de la competencia en Chile a través de los años, potenciando la competitividad dentro de la industria.
- Poco interés de las empresas por el servicio basado en desconocimiento y sin visualización del impacto dentro de la empresa.
- Opción de la empresa de optar por soluciones internas en lugar de una consultoría externa.

Fortalezas

- Diferenciación en la metodología de entrega del servicio, siendo este de manera ágil, cercana, simple y a largo plazo con el cliente.
- Software de seguimiento y control, con el fin de que exista un verdadero impacto de la asesoría.
- Liderazgos y cultura acorde a las nuevas generaciones, enfocado en objetivos, entregando libertad al personal para que pueda administrar sus tiempos.

- Adaptación rápida a las necesidades cambiantes y flexibilidad a la hora de personalizar el servicio en conjunto con los costos.

Debilidades

- Poca experiencia de los socios fundadores (11 años) comparado con las empresas de la industria (25-30 años).
- Falta de reconocimiento de marca y contactos debido a los pocos años de funcionamiento de la empresa.
- Dificultad en escalar los servicios partiendo de una capacidad limitada en la entrega de estos.

En base al análisis anterior se puede identificar que, si bien la consultora se encontrará en un mercado muy dinámico y altamente competitivo, con una amplia gama de clientes potenciales que buscan profesionalizar su estrategia, Tactigo contará un enfoque innovador de adaptabilidad, tecnología, agilidad y cercanía a la hora de poder diferenciarse. Todas estas fortalezas en conjunto con una cultura y liderazgos alineados a las nuevas generaciones posicionan de manera única a la consultora con el fin de atender a empresas que buscan soluciones ágiles a innovadoras.

De todas maneras, se debe estar atento a las debilidades relacionados a la experiencia comparable con sus competidores y la falta de reconocimiento en el mercado. Estas pueden ser superadas con estrategias de marketing efectivas, construcción de relaciones y redes de contactos y demostración tangible del valor generado a los clientes que confían en el servicio.

Por otro lado, las tendencias hacia la digitalización y adaptación tecnológica presentan excelentes oportunidades. Lo ideal es capitalizar esto ofreciendo soluciones integradas que combinen la estrategia y la tecnología, satisfaciendo de esta manera las demandas actuales del mercado.

En conclusión, si bien existen desafíos en el horizonte, el posicionamiento distintivo de Tactigo la ayudará a aprovechar las oportunidades emergentes, siempre y cuando continúe innovando, adaptándose y manteniendo la importancia del enfoque en el cliente y sus necesidades.

XI. PLAN DE MARKETING

INTRODUCCIÓN AL PLAN DE MARKETING

Plan Estratégico

En base al análisis de mercado y competidores realizados y complementando con la investigación de mercado y el modelo de negocio es que se puede realizar la estrategia de marketing que sea concordante con esto. Para esto se realizará un análisis de segmentación y targeting, construcción de objetivos y la declaración de posicionamiento.

Segmentación y targeting

Para obtener una correcta segmentación y en base a lo descrito en el análisis CANVAS es necesario dividir el mercado total en grupos más pequeños con el fin de enfocarse de mejor manera a la hora de buscar clientes. Para esto se consideran los siguientes criterios:

- Tamaño empresa: Pequeñas y Medianas dentro de los rangos de ventas entre UF 10.000 y UF 100.000. Estas suelen buscar optimizar y mejorar sus procesos y no cuentan con los recursos para contratar una consultora de gran tamaño o tener esto resuelto con soluciones internas.
- Industria: El de foco inicial en base a la experiencia y redes de los socios son tecnología, salud, ingeniería y construcción e inmobiliaria. De todas maneras, el estudio de los competidores demostró que se puede ofrecer a otras industrias que necesiten el servicio, ya que este aplica a todas.
- Necesidades y desafíos: empresas que estén en fases de crecimiento, transformación digital, reestructuración y abiertas a adoptar metodologías no tradicionales.
- Ubicación: Ubicadas en Chile, específicamente en la Región Metropolitana.

En base a las consideraciones anteriores, se configuran los siguientes segmentos de clientes, con el fin de entregarles el servicio siempre teniendo en cuenta sus necesidades particulares:

1. **Segmento 1:** Empresas tramo mediana 1, con ventas entre UF 25.000 y UF 50.000, industria tecnología, salud, ingeniería y construcción e inmobiliaria, en fases de crecimiento y abiertos a metodologías no tradicionales, en la región metropolitana.
2. **Segmento 2:** Empresas tramo mediana 2, con ventas entre UF 50.000 y UF 100.000, industria tecnología, salud, ingeniería y construcción e inmobiliaria, en fases de crecimiento y abiertos a metodologías no tradicionales, en la región metropolitana.
3. **Segmento 3:** Empresas tramo pequeña 3, con ventas entre UF 10.000 y UF 25.000, industria tecnología, salud, ingeniería y construcción e inmobiliaria,

en fases de crecimiento y abiertos a metodologías no tradicionales, en la región metropolitana.

La prioridad de los segmentos tiene relación con maximizar el beneficio de Tactigo, enfocándose en empresas con mayor disposición a pagar por el servicio y con una mirada más a largo plazo en sus negocios que no están en el radar de las grandes consultoras.

Posicionamiento

Considerando entonces los clientes y segmentos a atender y la naturaleza de la empresa con su valor diferenciador, la declaración de posicionamiento será la siguiente:

Para empresas en Chile con ventas entre UF 10.000 y UF 100.000 en las industrias de la tecnología, salud, ingeniería y construcción e inmobiliaria, que sean disruptivas y quieran crecer de manera eficiente en el largo plazo, Tactigo es la consultora estratégica y de gestión que permitirá entregar una visión a largo plazo y crecimiento eficiente porque tiene soluciones especializadas, usa metodologías innovadoras y se basa en la confianza y cercanía con el cliente.

De la declaración de posicionamiento se destacan los siguientes valores que deben estar presentes en la cultura de Tactigo:

Soluciones especializadas: búsqueda constante de adaptarse a las necesidades del cliente entregando soluciones a la medida de este brindando estrategias que impulsan crecimiento y eficiencia.

Metodologías innovadoras: al estar abiertos a enfoques no tradicionales, siempre se podrá entregar una solución vanguardista y disruptiva, con el fin de estar al día con las tecnologías. El caso del software será un elemento diferenciador a la hora de presentar la innovación en torno al control de la estrategia.

Confianza y cercanía: un aspecto clave en las relaciones humanas entre el consultor y la empresa asesorada. Establecer relaciones a largo plazo con el fin de generar este lazo, es importante para ir haciendo tangible lo que se planifico con cada cliente.

Objetivos

Dentro de los objetivos que apoyarán el modelo de negocios, específicamente para marketing se considerarán los siguientes:

Ventas: Alcanzar los ingresos suficientes para lograr estar neteado entre ingresos y costos hasta el tercer año. Medición a través de utilidad del ejercicio en el primer año.

Captación de clientes: es primordial aumentar la cantidad de clientes en el primer año para poder tener una base de ingresos que sustente el negocio y le de

crecimiento en el tiempo en base a referencias y casos de éxito. Medición a través de cantidad de nuevos clientes desde prospecto hasta cliente contratado.

Posicionamiento de marca: que Tactigo sea reconocido como líder entre las empresas de tamaño pequeño y mediano a las que presta servicios en consultoría estratégica. Medición a través de encuesta de marca y estudios de mercado.

Entrada a industrias: Establecer presencia en las industrias objetivo dentro de las cuales los socios tienen experiencia. Medición a través de encuesta de marca y estudios de mercado específicos de industria.

Retención y fidelización: mantener los clientes y contar con testimonios y referencias de estos con el fin de crecer de manera rápida. Medición a través de tasa de retención y cantidad de testimonios positivos.

Plan Táctico

Con el fin de realizar una bajada de la estrategia, se realizará un plan táctico basado en el mix de marketing, considerando los aspectos relacionados con el producto/servicio, precio, promoción y plaza.

Producto/Servicio

El servicio principal corresponde a una asesoría en planificación estratégica y gestión. El servicio se caracteriza por su personalización con adaptación a las necesidades y desafíos de cada cliente a través de soluciones especializadas y metodologías innovadoras.

Dentro de la asesoría, surgen una serie de servicios complementarios, tales como medición de clima laboral, valorización, análisis financiero y control de gestión.

El servicio de soporte y postventa será en conjunto con la implementación de un producto. Aquí es donde surge el software de control y seguimiento de la estrategia, que será fácil de usar y vendrá incluido con un servicio tanto de implementación, así como también de soporte continuo respecto a uso y consultas y además horas de asesorías de control de gestión. Adicional existe el servicio de reajuste de la estrategia y análisis respecto a fallas en la implementación de esta.

Precio

Independiente de las tarifas a cobrar en base al tamaño de la empresa a asesorar, la estrategia de precios va a ser basada en los siguientes puntos:

Precios por proyecto de Planificación estratégica: Basados en la complejidad y duración de un proceso específico, entregando una asesoría de 6 meses en base a la necesidad planteada por el cliente.

Precios software y control de gestión: Servicio que incluye un monto por el setup software y un precio mensual recurrente por el uso de licencia de este, soporte técnico y asesoría en control de gestión.

Si bien la estrategia de descuentos, promociones y flexibilidad de pago va a tener mayor foco en ayudar a las pequeñas empresas a acceder a la asesoría, no es excluyente en las primeras etapas con el fin de darse a conocer y capturar clientes. En este sentido se ofrecerán descuentos por adquirir múltiples servicios a clientes nuevo. Por el lado de la flexibilidad, estará la opción de pagos mensuales, trimestrales y anuales además de financiamiento para proyectos de mayor envergadura.

De manera más específica, la asesoría estratégica tiene una duración determinada, por lo que se cobrará para esta una tarifa fija por hora en base a las etapas que tiene este tipo de proyecto. Esto aplica también para los servicios de asesoría de clima laboral, valorización y financiera incluidas dentro de la anterior. Por otro lado, para la asesoría en control de gestión y uso del software, corresponde a una tarifa recurrente por un servicio que se entrega de manera mensual. En relación con el software tendrá un costo inicial de setup y luego una tarifa mensual por uso de licencia y soporte.

Promoción

La promoción es uno de los puntos que requiere de gran inversión en un inicio de la consultora. Debido a la necesidad de atraer clientes, dar a conocer la marca y generar ingresos es que se realizarán promociones enfocadas en canales digitales y físicos:

Canales digitales

LinkedIn: esta plataforma concentra gran parte del mundo B2B y sirve para ejecutar distintos tipos de campañas promocionales. Se consideran las siguientes acciones dentro de esta red social:

- Publicidad pagada: ejecutar campañas de anuncios dirigidos específicamente a tomadores de decisiones en las empresas objetivo, segmentando por ubicación, industria, puesto y tamaño de empresa.
- Contenido orgánico: como se mencionó, educar a los clientes es uno de los aspectos fundamentales a la hora de explicar el servicio con sus beneficios. Se publicarán artículos y actualizaciones relacionadas con la consultoría estratégica, además de casos de estudios y testimonios de clientes satisfechos para construir credibilidad y confianza.
- Redes de contacto: se utilizarán las redes de contacto de los socios fundadores y de trabajadores con más experiencia para conectar con prospectos de clientes.

Google Ads: motor de campañas publicitarias que se pueden segmentar. Esto se utilizará a través de:

- Publicidad de búsqueda: se van a configurar campañas para aparecer cuando las empresas busquen términos relacionados con consultoría estratégica en Chile.
- Remarketing: se utilizará este tipo de campañas para volver a interactuar con visitantes que hayan estado en el sitio web de Tactigo pero que no hayan tomado una decisión respecto a consultar por el servicio.

Canales físicos

Eventos: se van a organizar seminarios y talleres sobre planificación estratégica y gestión para atraer a empresas interesadas y demostrar la expertise de Tactigo en este servicio.

Publicaciones en revistas y diarios: con foco en revistas y diarios empresariales. Adicional también se publicará en revistas y anuncios de la industria específica para aumentar el conocimiento entre el cliente objetivo.

Ferias y Exposiciones: se participará en ferias comerciales dentro de las industrias específicas para interactuar directamente con potenciales clientes. Además, se contratará stand en ferias para hacer demostración en vivo del software y discutir servicios de asesoría.

A continuación, en la Tabla 8 un presupuesto estimado respecto a la promoción del primer año:

Tabla 8: Detalle presupuesto promoción

Promoción	Detalle	Anual (UF)
Publicidad LinkedIn	Pago de 10 click por día	528
Publicidad Google ads	Pago de 30 click por día	791
Remarketing	Pago de 10 click por día	66
Eventos	2 eventos al año	165
Publicaciones	2 publicaciones al mes rotando medios	660
Ferias	2 ferias al año	137
Total		2.347

Fuente: (Elaboración_Propia)

Plaza

Es de vital importancia en este caso como Tactigo llevará el servicio al cliente, asegurando que este disponible en el lugar y momento adecuado. Para esto, se contará con los siguientes canales de distribución:

Servicio Directo: se proporcionará de manera directa a los clientes sin contar con intermediarios, ya sea de manera física u online, con el fin de garantizar una comunicación efectiva y la adecuada personalización del servicio.

Ubicación física: se optará por oficinas en Santiago de Chile como base de operaciones y reuniones presenciales con clientes que quieran conocer la cultura y diferenciación incluso en el tipo de oficina que usa Tactigo. En este sentido, y para encontrar clientes, se arrendará a través de oficinas de cowork, con el fin de ir adaptándose a medida que la empresa va creciendo y al mismo tiempo aumentar las redes de contactos con empresas que arrienden en los mismos lugares.

Servicio Remoto: dada la naturaleza de la consultoría y el aumento del trabajo remoto, es esencial ofrecer servicios a través de plataformas digitales. Esto permite atender clientes fuera de la región metropolitana si llegaran a necesitar el servicio.

Software: Ya que el software es un componente clave en la propuesta de valor, se distribuirá digitalmente a los clientes o de manera presencial dependiendo de esta decisión. Las licencias, implementación y soporte se gestionarán principalmente en línea permitiendo una rápida adaptación y tiempos de respuesta eficientes en base a las necesidades de cada cliente.

Canales digitales: El sitio web actúa como canal de distribución digital, así como también la presencia en la red social LinkedIn. En estos además de contar con un blog en ambas plataformas para educar, se entregará información sobre los servicios, planes y promociones con el fin de capturar clientes potenciales y al mismo tiempo permitiendo programación de reuniones o levantamiento de consultas a través de estos.

Jefes de ventas: Estos profesionales serán los responsables de hacer contacto con nuevos clientes, además de identificar oportunidades de negocio y mantener relaciones sólidas y duraderas con estos. Su red de contactos y habilidades interpersonales son claves en la expansión de la base de clientes.

La Tabla 9 contiene el presupuesto del primer año para los canales mencionados:

Tabla 9: Detalle presupuesto plaza

Promoción	Detalle	Anual (UF)
Cowork	11 puestos trabajo	528
Cuenta premium linkedin	4 cuentas premium	29
Página web	tusclicks.cl	12
Licencias Office 365	11 licencias	42
Community Manager	1 freelance	165
Total		775

Fuente: (Elaboración_Propia)

XII. PLAN DE OPERACIONES

PLAN PREOPERACIONAL

Constitución de la sociedad

La empresa se constituirá como una Sociedad por Acciones (SpA), en donde los 2 socios de Tactigo tendrán cada uno el 50% de las acciones. Esta empresa será creada a través del sistema empresa en 1 día con ayuda de la empresa externa de contabilidad.

Teniendo lo anterior listo, se formalizará el inicio de actividades en el Servicio de Impuestos Internos de Chile, para cumplir con la normativa tributaria del país, considerando el código 702000 correspondiente a Actividades de Consultoría de Gestión.

La empresa externa de contabilidad usará contabilidad completa para administrar la empresa y realizar todas las funciones ligadas a esto, como lo son impuestos mensuales, anuales y balances. Adicional a esto, administrarán la parte legal del personal, considerando desde la creación de contratos de trabajo, cálculo y pago de planillas de sueldos hasta las desvinculaciones. Para esto, se cotizó con Sociedad Heras y Leon Limitada tendrá un costo de UF 4 mensual por estos servicios.

Adicional se contratará una empresa de soporte externo que entregará soporte técnico computacional al personal, asesoría telefónica, administrará y monitoreará los servidores tanto en el ambiente de desarrollo como de producción, realizará los respaldos del hosting, contratará los servicios cloud necesarios, entregará asesoría ante emergencias y se encargará de la habilitación y mantención de los equipos computacionales. Se realizó una cotización y el servicio tendrá un valor mensual de UF 76,8 como base en un inicio que incrementará si se agrega nuevo personal dentro de la empresa.

Desarrollo de Software

Dentro del plan preoperacional, se consideran las etapas que tiene el proceso de desarrollo de software a la medida de control de gestión y seguimiento de la estrategia.

Respecto al personal necesario, se trabajará con un equipo interno que depende del socio que tendrá el cargo de CFO y CTO al mismo tiempo. Dentro del equipo se encuentra un Consultor de software, con un perfil de desarrollador full stack con características comerciales, a cargo de la revisión y validación del software de manera integral. Este a su vez será el encargado de comercializar y hacer las demos una vez este listo. Dentro de la parte técnica del equipo, se contratará a un desarrollado back end para trabajar en el código a través de java, javascript y sql

server. El encargado del diseño y revisión de las funcionalidades del software será un consultor UX quien validará interfaz del software. Al mismo tiempo y de manera de apoyar el proceso es que se consideran dentro del equipo 2 analistas de control de gestión, para funciones financieras del software y soporte técnico de este.

Para esto, se evalúa un proceso de desarrollo de 6 meses con el fin de contar rápidamente con un producto mínimo viable, con un periodo de uso y prueba de 4 meses adicionales. En estos meses se considera:

- Mes 1: Definición de funcionalidades del producto, arquitectura, especificaciones técnicas e integraciones.
- Mes 2 al 6: Desarrollo a través de metodologías ágiles con el fin de contar con versiones de prueba rápidamente. Automatizar las pruebas, generar feedback hasta contar con un producto para su uso.
- Mes 7 al 12: Lanzamiento y pruebas del producto. En esta etapa se utilizará de manera interna en la empresa, así como también con los primeros clientes. Aquí es clave el soporte de la empresa de desarrollo, el soporte al cliente y la recopilación de mejoras para nuevas funcionalidades.
- Del mes 12 en adelante: en funcionamiento ya probado con funcionalidades optimas, se pueden realizar nuevas versiones y actualizaciones del producto con el fin de entregar más funcionalidades además de corrección de errores.

Este proceso se ejecutará de manera constante con el fin de estar al día con nuevas funcionalidades y tecnologías y ofrecer un software de última generación que funcione acorde a las tendencias del mercado.

INTRODUCCIÓN AL PLAN DE OPERACIONES

La operación le permite a Tactigo la entrega efectiva de la consultoría, considerando desde los procesos para buscar clientes, para luego llevar una correcta operación a la hora de entregar la consultoría y finalmente ser eficientes en los procesos de postventa a través del software

Objetivos

Dentro de los objetivos que apoyarán el modelo de negocios, específicamente para operaciones se considerarán los siguientes:

Eficiencia en adquisición de clientes: aumentar mensualmente la tasa de conversión de leads a clientes reales. Medición en base al porcentaje de tasa de conversión medida contra mes anterior.

Calidad en la entrega de servicios: relacionado con la satisfacción al cliente. Se medirá con encuestas de satisfacción y puntuación en base a los resultados de esta.

Implementación efectiva del software: garantizar adopción y uso activo del software. Se medirá con tiempos de uso por usuario.

Tiempo respuesta soporte: asegurar respuesta de solicitudes por parte de post venta. Se medirá a través de los tiempos de respuesta de los tickets.

Plan táctico de operaciones

Este plan en específico tiene relación con todo el proceso de servicio de la consultora. Se detallará cada uno de los procesos a continuación:

1. Adquisición clientes: Primera etapa que abarca desde la identificación del cliente hasta contacto y reuniones iniciales. El detalle de este proceso se puede encontrar en el Anexo B. La adquisición de cliente se divide en 4 etapas:
 - a. Proceso de identificación y segmentación de clientes: A través de herramientas analíticas incorporadas en la publicidad pagada se puede validar posteriormente si el cliente cumple con los parámetros.
 - b. Contacto: se utilizará al equipo comercial para establecer contacto con los clientes clasificados en el punto anterior.
 - c. Reunión inicial: organización de reuniones iniciales para presentación de servicio y detallar propuesta de valor.
 - d. Cierre: finaliza este proceso con un acuerdo comercial con las condiciones preliminares del servicio con el fin de dar un kick-off al proyecto.
2. Prestación del servicio: Considera todo el proceso de la entrega del servicio. El detalle de este proceso se puede encontrar en el Anexo C. En esta etapa se consideran las reuniones iniciales de kick-off y entendimiento de las necesidades específicas del cliente, se desarrollan entrevistas a los distintos equipos que van a participar en el proyecto, se van desarrollando informes de avance que se comparten y se revisan con el cliente, para finalmente cerrar la asesoría con un informe que consolide todo el proceso de asesoría.
3. Servicio postventa: este servicio consta de 2 opciones:
 - a. Control y seguimiento sin software: en este caso se considera realizar el seguimiento a través de una asesoría mensual en control de gestión respecto a los indicadores levantados en la planificación.
 - b. Control y seguimiento con software: el proceso en este caso parte con la implementación y capacitación en el uso y mantención del software. Posterior contara de asesoría en control y seguimiento a través del software, así como también soporte técnico respecto al uso y errores dentro de este.
4. Feedback: el proceso específico de feedback se realizará a través de encuestas de satisfacción de los clientes con el fin de recibir retroalimentación del servicio en cualquier etapa e implementar procesos de mejora al respecto.

Cadena de valor

Con el fin de centrarse en la entrega de valor en cada paso del proceso de consultoría, se identifican las distintas actividades de la cadena de valor con el objetivo de garantizar satisfacer las necesidades del cliente de la mejor manera posible.

Actividades primarias

Logística interna: es indispensable preparar y organizar todos los recursos necesarios para las sesiones de consultoría, considerando la información levantada del cliente. Adicional a esto, es necesario realizar coordinaciones internas para preparar y asignar equipos a los proyectos específicos.

Operaciones: considera desde el proceso comercial, para luego pasar al proceso de consultoría, seguimiento y control en conjunto con capacitación y formación continua de los equipos para entregar un servicio de alta calidad.

Logística externa: relacionado con la entrega de informes y resultados al cliente, implementación del software si fuera solicitado y soporte postventa y seguimiento del software.

Marketing y Ventas: respecto al equipo comercial, aportarán valor a través de las estrategias de adquisición de clientes, campañas publicitarias y estrategias de contenido, así como también la gestión de relaciones con clientes y redes de contacto.

Servicio Postventa: en este punto es primordial el soporte técnico del software, revisión y ajustes de las estrategias implementadas en conjunto con el cliente, así como también constante capacitación y formación en el uso del software y la interpretación de resultados.

Actividades de apoyo

Infraestructura de la empresa: oficinas ubicadas en lugares estratégicos relacionados a centros de coworking para ampliar las redes de contactos y aumentar la capacidad a medida que vaya creciendo Tactigo.

Gestión de recursos humanos: los procesos de selección y contratación son claves en base a la experiencia tanto del equipo comercial como de los consultores asociados con el fin de utilizar en primera instancia redes de contacto para alcanzar volumen de clientes. En conjunto con esto, es importante entregar constante capacitación y desarrollo interno del equipo, así como también implementar un sistema de evaluación de desempeño y gestión del talento.

Desarrollo tecnológico: debido a la base tecnológica y software que se ofrece como producto complementario, es que se debe estar en constantes mejoras y actualizaciones de este con lo ultimo en tecnología. Adicional se debe realizar

investigación y adopción de nuevas metodologías y herramientas que beneficien el servicio entregado.

Compras: en este punto es primordial el establecimiento de relaciones con proveedores claves y partners, especialmente para el desarrollo del software. Adicional a esto, se considera la contratación de servicios y herramientas externas que apoyen en la operación a Tactigo.

Con todas estas consideraciones se logra tener una visión clara de como crea valor Tactigo y como cada actividad aporta al resultado final. Esta cadena de valor también sirve para identificar en el tiempo oportunidades de optimización, áreas de mejora y potenciales ventajas competitivas.

XIII. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

El capital humano es uno de los activos más valiosos en una empresa de servicios. El plan de recursos humanos se diseña para garantizar que contamos con el equipo adecuado, tanto en habilidades como en valores y al mismo tiempo con una estructura eficiente con rentas de mercado. A través de una gestión eficaz de recursos humanos se busca fomentar un ambiente de trabajo que promueva la innovación, colaboración y excelencia, siendo estos aspectos cruciales como elemento diferenciador para la entrega del servicio.

Objetivos

Los objetivos contemplados en este plan son los siguientes:

Captura de talentos: dentro de los consultores a contratar es esencial contar con talentos que puedan entregar un servicio de excelencia. Esto se medirá con índice de satisfacción de los clientes ante metodologías innovadoras en el servicio.

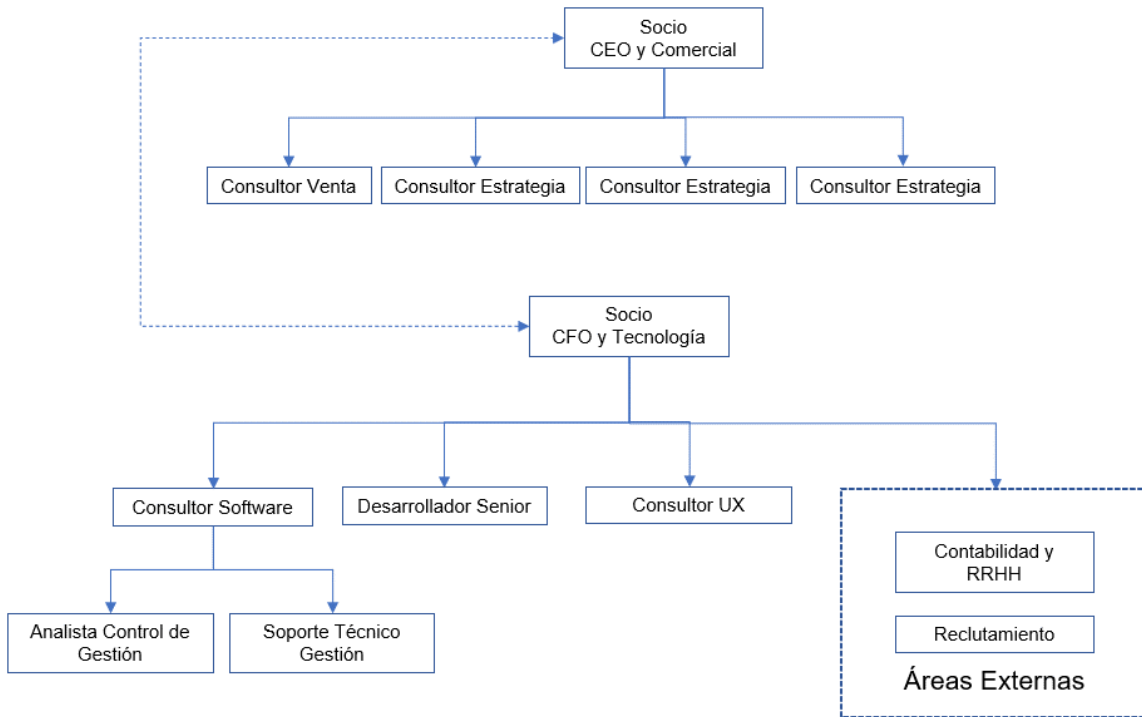
Retención de personal: para retener talento, es importante contar con una cultura y clima laboral excelente. En este sentido se medirá a través de encuestas internas de clima laboral y cantidad de programas de beneficios implementados por año.

Desarrollo y crecimiento: con el fin de que el personal pueda crecer y desarrollarse internamente, es que se medirá este objetivo a través de horas de capacitación tanto técnico como de habilidades blandas.

Estructura Organizacional

Para cumplir con entregar el servicio en tiempo y forma, es que se elabora la estructura organizacional de personas para el primer año dividida en los roles de expertise de cada uno de los socios, sin perder la interacción entre estos. La Figura 10 presenta el detalle:

Figura 10: Estructura Organizacional



Fuente: (Elaboración_Propia)

En esta figura, las dependencias se muestran a través de flechas destacando en el cuadro punteado los servicios contratados como outsourcing. Adicional a esto, la flecha punteada refleja la interacción entre los socios que pueden desempeñar funciones sustitutivas en apoyo del otro.

De los cargos, el perfil y responsabilidades se detallan en la Tabla 10:

Tabla 10: Perfiles de cargo

Cargo	Perfil	Responsabilidades
CEO y Comercial	Ingeniero en control de gestión o similar, con Postgrado en administración de empresas y al menos 10 años de experiencia en cargos ejecutivos liderando equipos de trabajo. Experiencia dentro de las industrias tecnológicas, salud, inmobiliaria y construcción de preferencia.	Liderar el cumplimiento del plan de negocio Liderar asesoría estratégica y de control Toma de decisiones para cumplimiento de metas de ventas y clientes Monitoreo de indicadores de ventas y clientes
CFO y Tecnología	Ingeniero en control de gestión o similar, con Postgrado en Tecnología y al menos 10 años de experiencia en cargos ejecutivos liderando equipos de trabajo. Experiencia dentro de las industrias tecnológicas, salud, inmobiliaria y construcción de preferencia.	Liderar el cumplimiento del plan financiero del negocio Liderar asesoría estratégica y de control Toma de decisiones para cumplimiento de metas financieras y tecnológicas Monitoreo de indicadores financieros y tecnológicos
Consultor Venta	Ingeniero comercial o similar con al menos 5 años de experiencia en ventas de desarrollo de software y consultorías.	Búsqueda de clientes y cierres de negocios Reportar indicadores de ventas
Consultor Estrategia	Ingeniero en control de gestión o similar con al menos 5 años de experiencia en estrategia y tecnología.	Apoyar en el servicio de consultoría estratégica Reportar indicadores de proyectos
Consultor Software	Ingeniero en informática con perfil full stack con al menos 5 años de experiencia en comercialización y desarrollo de sistemas	Apoyar en el servicio de comercialización y revisión del software Supervisar al equipo de soporte del software Reportar indicadores de venta e implementación de software
Desarrollador Senior	Ingeniero en informática con perfil back end con al menos 5 años de experiencia desarrollo de sistemas	Apoyar en el servicio de desarrollo del software Reportar indicadores de avance e implementación de software
Consultor UX	Ingeniero en software con perfil enfocado en diseño con al menos 2 años de experiencia QA	Apoyar en el servicio de revisión del software Reportar indicadores de funcionalidades y avance del software
Analista Control de Gestión	Ingeniero en control de gestión o similar con al menos 2 años de experiencia en estrategia	Apoyar en el servicio de funcionamiento del software con los indicadores de gestión de este Reportar feedback y relación con el cliente en relación con el software
Soporte Técnico	Ingeniero en control de gestión o similar con al menos 2 años de experiencia en sistemas	Apoyar en el servicio de funcionamiento del software Reportar feedback y relación con el cliente en relación con el software

Fuente: (Elaboración Propia)

Presupuesto remuneraciones

En base a los cargos definidos anteriormente, el presupuesto de remuneraciones por cada cargo será el detallado en la Tabla 11:

Tabla 11: Detalle Remuneraciones

Perfil	Cargo	Sueldo Bruto
Gerente desarrollo de negocios	CEO y Comercial	4.575.600
Gerente TI	CFO y Tecnología	5.000.000
Jefe Cuentas Clave	Consultor Venta	1.739.571
Jefe Control de gestión	Consultor Estrategia	3.380.516
Desarrollador full stack	Consultor Software	3.055.141
Desarrollador back end	Desarrollador Senior	3.271.762
Analista QA	Consultor UX	1.856.808
Analista control de gestión	Analista control de gestión	1.804.410
Analista control de gestión	Soporte técnico	1.804.410
Total		26.488.218

Fuente: (Half, 2024)

Adicional a los sueldos brutos, se considera un sueldo variable correspondiente al 15% de los ingresos generados por la consultoría en planificación estratégica y de los ingresos por el setup del software. Para la asesoría en planificación estratégica, se distribuirá un 60% para el CEO y comercial y un 40% para el consultor de venta. Con respecto al setup del software, la distribución será de un 60% para el CFO y tecnología y un 40% para el consultor de software. Este bono es necesario incorporarlo con el fin de cumplir las metas de ventas y mantener la motivación del equipo comercial a la hora de hacer crecer el negocio.

Para determinar el crecimiento de la estructura, se considera separar en dos unidades de negocio, una a cargo del área de consultoría y la otra relacionada con el software.

Para el área de consultoría, se establecen 3 tipos de planes. El detalle se encuentra en la Tabla 12 para la empresa de tamaño pequeño 3, en la Tabla 13 para la empresa de tamaño mediano 1 y en la Tabla 14 para la empresa de tamaño mediano 2, presentados a continuación:

Tabla 12: Detalle Pequeña 3

PLANIFICACION ESTRATEGICA PEQUEÑA 3				
Paquete de trabajo	Profesional	Valor UF hora	Horas efectivas de trabajo	Total UF
Inicio				
Reunión de presentación	Socio	0,79	2	1,6
Realización propuesta	Consultor Venta	0,34	10	3,4
Realización de presupuesto	Consultor Venta	0,34	4	1,4
Presentación propuesta	Consultor Venta	0,34	2	0,7
Contrato de confidencialidad	Consultor Venta	0,34	4	1,4
Kick off				
Reunión de presentación a equipo	Socio/Consultor Estrategia	0,72	4	2,9
Levantamiento de información				
Reuniones con equipos de trabajo	Socio/Consultor Estrategia	0,72	10	7,2
Creación de formulario/ tabulación/ informe	Consultor Estrategia	0,66	8	5,3
Consolidación general de información	Consultor Estrategia	0,66	6	4,0
Definiciones Estratégicas				
Reuniones con Directorio y GG	Socio	0,79	8	6,3
Formularios/ tabulación e informe	Consultor Estrategia	0,66	10	6,6
Consolidación general de información	Socio/Consultor Estrategia	0,72	8	5,8
Diagnóstico Interno				
Clima Laboral	Socio/Consultor Estrategia	0,72	10	7,2
Encuesta Diagnóstico Estrategico	Consultor Estrategia	0,66	8	5,3
Feedback por proceso	Consultor Estrategia	0,66	8	5,3
Informe Diagnóstico interno	Socio/Consultor Estrategia	0,72	8	5,8
Encuentro Estratégico				
Reuniones pre-encuentro (organización)	Socio	0,79	10	7,9
Preparación material encuentro	Consultor Estrategia	0,66	10	6,6
Encuentro presencial	Socio/Consultor Estrategia	0,72	20	14,5
Bajada de información y realización informe	Socio/Consultor Estrategia	0,72	10	7,2
Traducción Estratégica				
Reuniones con Liderazgo	Socio	0,79	12	9,4
Formalización de elementos etapa 2	Consultor Estrategia	0,66	8	5,3
Mapa Estratégico	Socio/Consultor Estrategia	0,72	10	7,2
Roadmap de iniciativas	Socio/Consultor Estrategia	0,72	10	7,2
Iniciativas Estratégicas con respon/ plazos	Socio/Consultor Estrategia	0,72	12	8,7
Definición de KPIS	Socio/Consultor Estrategia	0,72	8	5,8
OKR's (Plantilla de seguimiento)	Socio/Consultor Estrategia	0,72	10	7,2
Alineamiento organizacional				
Realización informe final detallado	Consultor Estrategia	0,66	8	5,3
Realización informe final resumido	Socio/Consultor Estrategia	0,72	12	8,7
Presentaciones y reuniones	Socio	0,79	10	7,9
Total			260	179,3

Fuente: (Elaboración_Propia)

Tabla 13: Detalle Mediana 1

PLANIFICACION ESTRATEGICA MEDIANA 1				
Paquete de trabajo	Profesional	Valor UF hora	Horas efectivas de trabajo	Total UF
Inicio				
Reunión de presentación	Socio	0,79	2	1,6
Realización propuesta	Consultor Venta	0,34	12,5	4,3
Realización de presupuesto	Consultor Venta	0,34	5	1,7
Presentación propuesta	Consultor Venta	0,34	2,5	0,9
Contrato de confidencialidad	Consultor Venta	0,34	5	1,7
Kick off				
Reunión de presentación a equipo	Socio/Consultor Estrategia	0,72	5	3,6
Levantamiento de información				
Reuniones con equipos de trabajo	Socio/Consultor Estrategia	0,72	12,5	9,1
Creación de formulario/ tabulación/ informe	Consultor Estrategia	0,66	10	6,6
Consolidación general de información	Consultor Estrategia	0,66	7,5	5,0
Definiciones Estratégicas				
Reuniones con Directorio y GG	Socio	0,79	8	6,3
Formularios/ tabulación e informe	Consultor Estrategia	0,66	12,5	8,3
Consolidación general de información	Socio/Consultor Estrategia	0,72	10	7,2
Diagnóstico Interno				
Clima Laboral	Socio/Consultor Estrategia	0,72	12,5	9,1
Encuesta Diagnóstico Estratégico	Consultor Estrategia	0,66	10	6,6
Feedback por proceso	Consultor Estrategia	0,66	10	6,6
Informe Diagnóstico interno	Socio/Consultor Estrategia	0,72	10	7,2
Encuentro Estratégico				
Reuniones pre-encuentro (organización)	Socio	0,79	10	7,9
Preparación material encuentro	Consultor Estrategia	0,66	12,5	8,3
Encuentro presencial	Socio/Consultor Estrategia	0,72	25	18,1
Bajada de información y realización informe	Socio/Consultor Estrategia	0,72	12,5	9,1
Traducción Estratégica				
Reuniones con Liderazgo	Socio	0,79	12	9,4
Formalización de elementos etapa 2	Consultor Estrategia	0,66	10	6,6
Mapa Estratégico	Socio/Consultor Estrategia	0,72	12,5	9,1
Roadmap de iniciativas	Socio/Consultor Estrategia	0,72	12,5	9,1
Iniciativas Estratégicas con respons/ plazos	Socio/Consultor Estrategia	0,72	15	10,9
Definición de KPIS	Socio/Consultor Estrategia	0,72	10	7,2
OKR's (Plantilla de seguimiento)	Socio/Consultor Estrategia	0,72	12,5	9,1
Alineamiento organizacional				
Realización informe final detallado	Consultor Estrategia	0,66	10	6,6
Realización informe final resumido	Socio/Consultor Estrategia	0,72	15	10,9
Presentaciones y reuniones	Socio	0,79	10	7,9
Total			314,5	215,9

Fuente: (Elaboración_Propia)

Tabla 14: Detalle Mediana 2

PLANIFICACION ESTRATEGICA MEDIANA 2				
Paquete de trabajo	Profesional	Valor UF hora	Horas efectivas de trabajo	Total UF
Inicio				
Reunión de presentación	Socio	0,79	2,0	1,6
Realización propuesta	Consultor Venta	0,34	15,6	5,3
Realización de presupuesto	Consultor Venta	0,34	6,3	2,1
Presentación propuesta	Consultor Venta	0,34	3,1	1,1
Contrato de confidencialidad	Consultor Venta	0,34	6,3	2,1
Kick off				
Reunión de presentación a equipo	Socio/Consultor Estrategia	0,72	6,3	4,5
Levantamiento de información				
Reuniones con equipos de trabajo	Socio/Consultor Estrategia	0,72	15,6	11,3
Creación de formulario/ tabulación/ informe	Consultor Estrategia	0,66	12,5	8,3
Consolidación general de información	Consultor Estrategia	0,66	9,4	6,2
Definiciones Estratégicas				
Reuniones con Directorio y GG	Socio	0,79	8,0	6,3
Formularios/ tabulación e informe	Consultor Estrategia	0,66	15,6	10,4
Consolidación general de información	Socio/Consultor Estrategia	0,72	12,5	9,1
Diagnóstico Interno				
Clima Laboral	Socio/Consultor Estrategia	0,72	15,6	11,3
Encuesta Diagnóstico Estratégico	Consultor Estrategia	0,66	12,5	8,3
Feedback por proceso	Consultor Estrategia	0,66	12,5	8,3
Informe Diagnóstico interno	Socio/Consultor Estrategia	0,72	12,5	9,1
Encuentro Estratégico				
Reuniones pre-encuentro (organización)	Socio	0,79	10,0	7,9
Preparación material encuentro	Consultor Estrategia	0,66	15,6	10,4
Encuentro presencial	Socio/Consultor Estrategia	0,72	31,3	22,6
Bajada de información y realización informe	Socio/Consultor Estrategia	0,72	15,6	11,3
Traducción Estratégica				
Reuniones con Liderazgo	Socio	0,79	12,0	9,4
Formalización de elementos etapa 2	Consultor Estrategia	0,66	12,5	8,3
Mapa Estratégico	Socio/Consultor Estrategia	0,72	15,6	11,3
Roadmap de iniciativas	Socio/Consultor Estrategia	0,72	15,6	11,3
Iniciativas Estratégicas con respons/ plazos	Socio/Consultor Estrategia	0,72	18,8	13,6
Definición de KPIS	Socio/Consultor Estrategia	0,72	12,5	9,1
OKR's (Plantilla de seguimiento)	Socio/Consultor Estrategia	0,72	15,6	11,3
Alineamiento organizacional				
Realización informe final detallado	Consultor Estrategia	0,66	12,5	8,3
Realización informe final resumido	Socio/Consultor Estrategia	0,72	18,8	13,6
Presentaciones y reuniones	Socio	0,79	10,0	7,9
Total			382,6	261,6

Fuente: (Elaboración_Propia)

El cálculo de las horas por asesoría es para determinar el nivel máximo de asesorías con un margen de ocupación considerando la participación en este proceso socios,

consultores de venta y consultores de estrategia. Para el caso en que considera la participación del socio y el consultor, se asigna un 50% de horas para cada uno.

Como se puede visualizar en las tablas anteriores, el que tiene una mayor participación en horas en el proyecto es el consultor de estrategia. La estructura óptima de organigrama se determina en base a la ocupación en horas de este cargo. Para esto se determinó de la siguiente manera:

Al calcular una jornada semanal de 40 horas y una duración de la asesoría de 6 meses, se determina la cantidad de horas que el consultor de estrategia va a destinar a cada tipo de tamaño de empresa. Para el proyecto de pequeña 3 un consultor puede llevar un máximo de 7 proyectos por mes, para el proyecto de mediana 1 un máximo de 6 proyectos por mes y para proyecto mediana 2 un máximo de 5 proyectos. En base a esto, se determina un 80% de ocupación total para la combinación de proyectos máximos mensuales. En un mes normal, se realizarán máximo 4 proyectos pequeño 3, 6 proyectos mediana 1 y 4 proyectos mediana 2. Para lograr cumplir con la capacidad, se contratarán 3 consultores de estrategia con el fin de satisfacer esta demanda que considera 14 proyectos máximos al mes, determinados por un 78,9% de ocupación.

Se mantienen la cantidad de proyectos a lo largo del tiempo, por lo que no es necesario aumentar la estructura de personas en esta área. A modo ejemplo, en la Tabla 15 se puede visualizar la cantidad de proyectos de 1 consultor estándar en el año 1 y 2:

Tabla 15: Proyección cantidad máxima asesorías 1 consultor

	Año 1												Año 2											
	Año 1	Año 1	Año 1	Año 1	Año 1	Año 1	Año 1	Año 1	Año 1	Año 1	Año 1	Año 1	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	
Cantidad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Asesoría Pequeña 3						1	1	1	1	1	1	1				1	1	1	1	1	1	1	1	
Asesoría Pequeña 3										1	1	1		1	1					1	1	1	1	
Asesoría Pequeña 3														1	1	1	1	1			1	1	1	
Asesoría Pequeña 3																1	1	1	1	1	1	1	1	
Asesoría Pequeña 3																		1	1	1	1	1	1	
Total						1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	4	4	4	3	3	3
	Año 1												Año 2											
	Año 1	Año 1	Año 1	Año 1	Año 1	Año 1	Año 1	Año 1	Año 1	Año 1	Año 1	Año 1	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	
Cantidad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
Asesoría Mediana 1						1	1	1	1	1	1	1				1	1	1	1	1	1	1	1	
Asesoría Mediana 1										1	1	1		1	1				1	1	1	1	1	
Asesoría Mediana 1														1	1	1	1	1			1	1	1	
Asesoría Mediana 1																1	1	1	1	1	1	1	1	
Total						1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2
	Año 1												Año 2											
	Año 1	Año 1	Año 1	Año 1	Año 1	Año 1	Año 1	Año 1	Año 1	Año 1	Año 1	Año 1	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	
Cantidad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
Asesoría Mediana 2						1	1	1	1	1	1	1				1	1	1	1	1	1	1	1	
Asesoría Mediana 2										1	1	1		1	1				1	1	1	1	1	
Asesoría Mediana 2														1	1	1	1	1			1	1	1	
Total						1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	

Fuente: (Elaboración Propia)

Por otro lado, para el área de software el crecimiento está dado por la cantidad de horas que le dedican los analistas de control de gestión y de soporte a los clientes que compren el software de control y seguimiento de la estrategia.

La proyección de venta de licencias y asesoría de control se encuentra en la Tabla 16 presentada a continuación:

Tabla 16: Proyección venta software

Tamaño empresa	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad Pequeña 3	-	2	3	4	5
Cantidad Mediana 1	-	1	3	4	5
Cantidad Mediana 2	-	1	2	3	4
Total Anual		4	8	11	14
Total Acumulado		4	12	23	37

Fuente: (Elaboración_Propia)

De manera mensual por software, considerando un 80% de ocupación se consideran 12 horas para el analista de soporte y 8 horas para el analista de control de gestión. En el año 4 se hace necesario contratar 1 analista de soporte y un analista de control de gestión para cubrir con la capacidad de atención al cliente. El crecimiento para el año 5 hace necesario contratar 1 analista de soporte adicional para cubrir la capacidad.

En base a las consideraciones anteriores, a modo resumen en la Tabla 17 se puede visualizar la proyección y crecimiento de la estructura en los años:

Tabla 17: Crecimiento dotación

Cargo	Año 1-3	Año 4	Año 5
CEO y Comercial	1	1	1
CFO y Tecnología	1	1	1
Consultor Venta	1	1	1
Consultor Estrategia	3	3	3
Consultor Software	1	1	1
Desarrollador Senior	1	1	1
Consultor UX	1	1	1
Analista control de gestión	1	2	2
Soporte Técnico	1	2	3
Total Dotación	11	13	14

Fuente: (Elaboración_Propia)

El plan de recursos humanos ayuda a entender las unidades de negocio dentro de la empresa. Estas si bien son sinérgicas entre sí, considerando la planificación estratégica como base para darse a conocer en el mercado y capturar clientes para el software, presentan características distintas tanto en perfiles, como remuneraciones, así como también en proyecciones de dotación. En base a lo anterior, se considera una estructura estándar abarcando una cantidad estática de

proyectos de consultoría y con crecimiento para generar ingresos recurrentes en la unidad de negocio de software.

XIV. PLAN FINANCIERO

Tasa de descuento

Con el fin de evaluar la rentabilidad del proyecto y si es atractivo para los inversionistas, se realiza el cálculo de una tasa para descontar los flujos y traerlos a valor presente acorde con las distintas variables presentes en el mercado a la fecha. El modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model) considera el riesgo y volatilidad propia de la industria, incorporando las rentabilidades con y sin riesgo. Para la evaluación financiera del proyecto se consideran los siguientes parámetros:

- Beta (β): con esta medida se determinará la variación relativa de rentabilidad de un activo financiero en base a un índice de referencia. Se considera el beta desapalancado de la industria de servicios de tecnología de tecnología de la información el cual a enero del 2023 es de 0,94 (Computer Services (Damodaran, 2023)).
- Tasa libre de riesgo (R_f): esta es la tasa de rentabilidad de un activo sin riesgo. El proyecto se evalúa a 5 años y los flujos se proyectan en UF, por lo que se utilizará la tasa de los bonos soberanos en UF a 5 años emitidos por el Banco Central de Chile, la cual a septiembre del 2023 es de 2,77% (Banco_Central, Base de datos estadísticos, 2023).
- Rentabilidad del Mercado (R_m): es la tasa de rentabilidad esperada del mercado en el que cotiza el activo. En este caso, la empresa está ubicada en Chile, por lo que se utilizará la variación del IPSA (Índice de Precios Selectivo de Acciones) acumulado al año 2023 resultando el indicador en un 15,02% (promedio mensual 1,25%, (Banco_Central, Base de datos estadísticos, 2023)). Debido a que esta es una tasa nominal y se evaluará de manera real en UF, es que se le descuenta el IPC promedio del año 2023, el cual es de un 3,3% (SII, 2023). El resultado de la rentabilidad de mercado es de un 11,72%.

Con las variables anteriores se calcula el CAPM de la siguiente manera:

$$\text{CAPM} = R_f + \beta (R_m - R_f)$$

$$\text{CAPM} = 2,77\% + 0,94 (11,72\% - 2,77\%)$$

$$\text{CAPM} = 11,18\%$$

Debido al componente tecnológico del proyecto y el riesgo de ser una nueva empresa, se considera según metodología de valorización (Nassir Sapag, 2013), es que se incluye un premio por riesgo específico a la tasa calculada anteriormente.

Este premio se calcula mediante una matriz detallada en la Tabla 18 y Tabla 19 detalladas a continuación:

Tabla 18: Nota por nivel de riesgo

Nivel Riesgo	Nota
Nulo	0,00%
Bajo	1,50%
Medio Bajo	3,00%
Medio	4,50%
Medio Alto	6,00%
Alto	7,50%

Fuente: (Elaboración_Propia)

Tabla 19: Cálculo ponderado Riesgo específico

Riesgos Específicos	Ponderación	Nota	Nivel Riesgo
Operacionales	15%	6,0%	Medio Alto
Laborales	5%	1,5%	Bajo
Comerciales	20%	6,0%	Medio Alto
Administrativos	5%	1,5%	Bajo
Financieros	15%	4,5%	Medio
Tecnológicos	40%	7,5%	Alto
Total	100%	5,93%	

Fuente: (Elaboración_Propia)

El premio por riesgo específico es de un 5,93%, por lo que el CAPM ajustado es la suma de este valor más el 11,18% calculado anteriormente.

Se utilizarán 2 tasas de descuento para la evaluación financiera del proyecto. Por un lado, el CAPM puro, sin considerar el premio por riesgo, equivalente a un **11,18%** y además se incluirá la tasa con el premio por riesgo de **17,1%**.

Inversión inicial

En primera instancia se considera la compra de equipos computacionales para el equipo de trabajo, cuyo detalle se encuentra en la Tabla 20 presentada a continuación:

Tabla 20: Detalle equipos computacionales

Notebooks	Cantidad	Precio CLP \$	Total CLP \$
Laptop ThinkPad T15 2da Gen (15.6", Intel)	9	1.099.990	9.899.910
ThinkPad P16 - Black (Intel)	2	2.399.990	4.799.980
Monitor gamer LG 24MK430H led 23.8" negro	11	109.990	1.209.890
Combo 4 En 1 Tcl + Mouse + Aud +pad	11	22.990	252.890
Total			16.162.670

Fuente: (Elaboración_Propia)

Se realizó una cotización para el cálculo del costo de los equipos computacionales, considerando computadores con mayor capacidad para el consultor de software y el desarrollador senior, quien realizarán la programación del software. Adicional en el año 4 se considera la compra de 2 laptop thinkpad adicionales con conjunto con los monitores y combo 4 en 1 debido a la contratación de 2 personas. En el año 5 se considera la compra de 1 laptop thinkpad adicionales con conjunto con el monitor y combo 4 en 1 debido a la contratación de 1 persona.

Otra inversión que se considera es el costo de la empresa de reclutamiento por la contratación del personal inicial. Este considera como costo el 50% del sueldo bruto del personal sin considerar a los socios. Al igual que en el punto anterior, se considera la contratación de 2 personas en el año 4 y 1 persona en el año 5. Los montos son de UF 325 para el año 1, UF 50 para el año 4 y UF 25 para el año 5.

Finalmente se considera el capital de trabajo como la suma de los flujos negativos de los años 1 y 2, ya que este periodo considera un tiempo de desarrollo del software sin ingresos y el inicio de las consultorías en planificación estratégica. El máximo capital de trabajo, por un monto de UF 13.984, se detalla en la Tabla 21 presentada a continuación:

Tabla 21: Cálculo capital de trabajo

Calculo Capital trabajo	Año 1												
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	
Ingresos para variable	0	0	0	0	0	0	925	0	0	1.851	0	1.851	1.851
Ingreso recurrente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos	0	0	0	0	0	0	925	0	0	1.851	0	1.851	1.851
Sueldos fijo	-914	-914	-914	-914	-914	-914	-914	-914	-914	-914	-914	-914	-914
Sueldos variables	0	0	0	0	0	0	-139	0	0	-278	0	-278	-278
Publicidad LinkedIn	-44	-44	-44	-44	-44	-44	-44	-44	-44	-44	-44	-44	-44
Publicidad Google ads	-66	-66	-66	-66	-66	-66	-66	-66	-66	-66	-66	-66	-66
Remarketing	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5
Eventos				-82					-82				
Publicaciones	-55	-55	-55	-55	-55	-55	-55	-55	-55	-55	-55	-55	-55
Ferías				-69					-69				
Cowork	-44	-44	-44	-44	-44	-44	-44	-44	-44	-44	-44	-44	-44
Cuenta premiun linkedin	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2
Pagina web	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1
Licencia Office 365	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3
Comunnity Manager	-14	-14	-14	-14	-14	-14	-14	-14	-14	-14	-14	-14	-14
Soporte Externo	-77	-77	-77	-77	-77	-77	-77	-77	-77	-77	-77	-77	-77
Contabilidad	-4	-4	-4	-4	-4	-4	-4	-4	-4	-4	-4	-4	-4
Gastos	-1.230	-1.230	-1.230	-1.381	-1.230	-1.368	-1.230	-1.381	-1.507	-1.230	-1.507	-1.507	-1.507
Resultado Operacional	-1.230	-1.230	-1.230	-1.381	-1.230	-443	-1.230	-1.381	343	-1.230	343	343	343
	-1.230	-1.230	-1.230	-1.381	-1.230	-443	-1.230	-1.381	0	-1.230	0	0	0

Calculo Capital trabajo	Año 2											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
Ingresos para variable	0	1.851	2.266	958	2.809	3.332	958	3.639	2.917	0	2.066	2.266
Ingreso recurrente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	128	128	128
Ingresos	0	1.851	2.266	958	2.809	3.332	958	3.639	2.917	128	2.193	2.393
Sueldos fijo	-914	-914	-914	-914	-914	-914	-914	-914	-914	-914	-914	-914
Sueldos variables	0	-278	-340	-144	-421	-500	-144	-546	-437	0	-310	-340
Publicidad LinkedIn	-44	-44	-44	-44	-44	-44	-44	-44	-44	-44	-44	-44
Publicidad Google ads	-66	-66	-66	-66	-66	-66	-66	-66	-66	-66	-66	-66
Remarketing	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5
Eventos	0	0	0	-82	0	0	0	-82	0	0	0	0
Publicaciones	-55	-55	-55	-55	-55	-55	-55	-55	-55	-55	-55	-55
Ferías	0	0	0	-69	0	0	0	-69	0	0	0	0
Cowork	-44	-44	-44	-44	-44	-44	-44	-44	-44	-44	-44	-44
Cuenta premiun linkedin	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2
Pagina web	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1
Licencia Office 365	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3
Comunnity Manager	-14	-14	-14	-14	-14	-14	-14	-14	-14	-14	-14	-14
Soporte Externo	-77	-77	-77	-77	-77	-77	-77	-77	-77	-77	-77	-77
Contabilidad	-4	-4	-4	-4	-4	-4	-4	-4	-4	-4	-4	-4
Gastos	-1.230	-1.507	-1.569	-1.524	-1.651	-1.729	-1.373	-1.927	-1.667	-1.230	-1.539	-1.569
Resultado Operacional	-1.230	343	696	-566	1.158	1.602	-415	1.713	1.250	-1.102	654	824
	-1.230	0	0	-566	0	0	-415	0	0	-1.102	0	0

Max Capital Trabajo 2 años -13.894

Fuente: (Elaboración_Propia)

Este capital de trabajo permitirá cubrir las necesidades de capital que vayan surgiendo en los primeros años de operación de la consultora.

Para la depreciación se considera la metodología acelerada en 2 años generando un escudo tributario de UF 222 durante los 2 primeros años de la evaluación financiera.

Análisis del flujo de caja

Para el flujo de caja se considera la suma de la unidad de negocio de consultoría en planificación estratégica y venta del software con el costo de setup y de tarifa mensual por uso y soporte de este. Debido a la naturaleza mensual de asesorías, se realizó el flujo de caja por mes y luego se consolidó en el anual.

Las tarifas de asesoría en planificación estratégica son de UF 430 para el tramo de empresas pequeñas 3, UF 615 para el tramo de empresas medianas 1 y de UF 1.020 para el tramo de empresas medianas 2. Para entregar facilidades de pago, se considera un cobro del 25% al inicio de la asesoría, un 25% en el mes cuarto y un 50% al finalizar. Adicional a esto, se inicia una nueva asesoría cada 3 meses a partir del sexto mes del inicio de la empresa, con el fin de darle espacio al área comercial de encontrar nuevos clientes.

Las tarifas de setup para el software de control son de UF 500 para el tramo de empresas pequeñas 3, UF 1.600 para el tramo de empresas medianas 1 y de UF 3.150 para el tramo de empresas medianas 2. Se considera el pago en 6 cuotas, que es el periodo que dura la implementación del software.

Para el fee mensual por el uso del software y asesoría de control de gestión las tarifas son de UF 13 para el tramo de empresas pequeñas 3, UF 35 para el tramo de empresas medianas 1 y de UF 68 para el tramo de empresas medianas 2. El análisis del flujo anual se muestra en la Tabla 22 detallada a continuación:

Tabla 22: Flujo de caja consolidado

Flujo Anualizado Total (Valores en UF)						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Pequeña 3		753	2.690	2.797	2.905	2.905
Ingresos Mediana 1		2.153	6.460	6.460	6.768	6.460
Ingresos Mediana 2		3.571	8.162	8.162	8.162	8.162
Ingresos Software Setup		0	5.750	12.600	17.850	23.100
Ingresos Software Fijo		0	383	2.363	6.038	11.093
Total Ingresos		6.477	23.444	32.381	41.721	51.719
Sueldos Fijos		-10.965	-10.965	-10.965	-12.155	-12.750
Comisión Variable		-972	-3.459	-4.503	-5.353	-6.094
Promoción		-2.347	-2.347	-2.347	-2.347	-2.347
Canales		-775	-775	-775	-878	-930
Soporte Externo		-922	-922	-922	-958	-976
Contabilidad		-48	-48	-48	-48	-48
Total Gastos		-16.028	-18.516	-19.559	-21.738	-23.144
Resultado Operacional		-9.551	4.928	12.822	19.983	28.574
Depreciación		-222	-222			
Utilidad/Perdida del ejercicio		-9.773	4.706	12.822	19.983	28.574
Utilidad/Pérdida Acumulada		-9.773	-5.067	7.754	27.737	56.312
Impuesto renta		0	0	-2.094	-5.395	-7.715
Depreciación		222	222	0	0	0
Flujo Caja		-9.551	4.928	10.728	14.588	20.859
Equipos Computacionales		-444			-68	-34
Máximo déficit Capital Trabajo		-13.894				
Reclutamiento		-325			-50	-25
Flujo Caja Total		-14.664	-9.551	4.928	14.470	20.801

Fuente: (Elaboración_Propia)

Para sensibilizar el flujo consolidado, se utilizan las dos tasas de descuento obtenidas con el fin de ver escenarios con distintos riesgos del proyecto. Los resultados se muestran en la Tabla 23 a continuación:

Tabla 23: Indicadores flujo de caja

Tasa de descuento	11,18%
VAN (UF)	10.254
VAN (CLP)	373.138.432
Tasa de descuento+ Premio Riesgo	17,10%
VAN (UF) + Premio Riesgo	4.594
VAN (CLP) + Premio Riesgo	167.169.872
TIR (Anual)	23,48%
Payback (Anual)	4

Fuente: (Elaboración_Propia)

El proyecto alcanza su payback en el año 4, con un valor actual neto considerando la tasa de descuento de 11,18% de UF 10.254 y disminuyendo a menos del 50% de este valor con la tasa que incluye el premio por riesgo resultando en UF 4.594. El proyecto con ambas tasas es viable al tener un VAN positivo, pero muy cercano a la TIR cuando se incluye el premio por riesgo. De todas maneras, una TIR de un 23,48% se considera alta si el inversionista esta dispuesto a asumir el riesgo de este proyecto a cambio de esa rentabilidad.

Debido a la naturaleza de las unidades de negocio, considerando la asesoría en planificación estratégica como un negocio más tradicional y la venta de software como algo más arriesgado debido a su cercanía con el área de tecnología es que se realiza un análisis de flujo por cada una de estas unidades de manera independiente con el fin de detallar la rentabilidad y flujos de cada una.

En primer lugar, el flujo de caja de la unidad de negocio de consultoría considera solo los ingresos por las asesorías en planificación estratégica, el personal ligado a este y los gastos de esta unidad negocio. El flujo de caja se puede ver en la Tabla 24 a continuación:

Tabla 24: Flujo de caja Consultoría

Flujo Anualizado Consultoría (Valores en UF)						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Pequeña 3		753	2.690	2.797	2.905	2.905
Ingresos Mediana 1		2.153	6.460	6.460	6.768	6.460
Ingresos Mediana 2		3.571	8.162	8.162	8.162	8.162
Ingresos Software Setup		0	0	0	0	0
Ingresos Software Fijo		0	0	0	0	0
Total Ingresos		6.477	17.311	17.419	17.834	17.526
Sueldos Fijos		-5.427	-5.427	-5.427	-5.427	-5.427
Comisión Variable		-972	-2.597	-2.613	-2.675	-2.629
Promoción		-1.173	-1.173	-1.173	-1.173	-1.173
Canales		-361	-361	-361	-361	-361
Soporte Externo		-452	-452	-452	-452	-452
Contabilidad		-24	-24	-24	-24	-24
Total Gastos		-8.409	-10.034	-10.051	-10.113	-10.067
Resultado Operacional		-1.932	7.277	7.368	7.721	7.459
Depreciación		-85	-85			
Utilidad/Perdida del ejercicio		-2.017	7.192	7.368	7.721	7.459
Utilidad/Pérdida Acumulada		-2.017	5.175	12.543	20.264	27.723
Impuesto renta		0	-1.397	-1.989	-2.085	-2.014
Depreciación		85	85	0	0	0
Flujo Caja		-1.932	5.879	5.379	5.636	5.445
Equipos Computacionales		-169				
Máximo déficit Capital Trabajo		-7.513				
Reclutamiento		-163				
Flujo Caja Total		-7.846	-1.932	5.879	5.379	5.636

Fuente: (Elaboración_Propia)

Con respecto a la tasa de descuento, este negocio solo considera la del 11,18% al no tener el riesgo tecnológico del negocio de software. Los resultados se presentan en la Tabla 25 a continuación:

Tabla 25: Indicadores flujo de caja consultoría

Tasa de descuento	11,18%
VAN (UF)	5.981
VAN (CLP)	217.629.669
TIR (Anual)	30,16%
Payback (Anual)	4

Fuente: (Elaboración_Propia)

El VAN de este proyecto por UF 5.981 representa aproximadamente el 60% del valor total y una TIR más alta que la del proyecto consolidado. El payback no tiene variación. Se considera entonces esta parte del negocio más rentable a un menor riesgo, por lo que puede ser una alternativa de inversión para alguien más adverso al riesgo.

Por otro lado, el flujo de caja de la unidad de negocio de software considera solo los ingresos por setup y fees mensuales del software, el personal ligado a este y los gastos de esta unidad de negocio. El flujo de caja se puede ver en la Tabla 26:

Tabla 26: Flujo de caja Software

Flujo Anualizado Software						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Pequeña 3		0	0	0		0
Ingresos Mediana 1		0	0	0		0
Ingresos Mediana 2		0	0	0		0
Ingresos Software Setup		0	5.750	12.600		17.850
Ingresos Software Fijo		0	383	2.363		6.038
Total Ingresos		0	6.133	14.963		23.888
Sueldos Fijos		-5.538	-5.538	-5.538		-6.728
Comisión Variable		0	-863	-1.890		-2.678
Promoción		-1.173	-1.173	-1.173		-1.173
Canales		-414	-414	-414		-517
Soporte Externo		-470	-470	-470		-506
Contabilidad		-24	-24	-24		-24
Total Gastos		-7.619	-8.481	-9.509		-11.625
Resultado Operacional		-7.619	-2.349	5.454		12.262
Depreciación		-137	-137	0		0
Utilidad/Perdida del ejercicio		-7.756	-2.486	5.454		12.262
Utilidad/Pérdida Acumulada		-7.756	-10.242	-4.789		7.474
Impuesto renta		0	0	0		-2.018
Depreciación		137	137	0		0
Flujo Caja		-7.619	-2.349	5.454		10.244
Equipos Computacionales		-275				-68
máximo déficit Capital Trabajo		-6.381				-
Reclutamiento		-162				-50
Flujo Caja Total		-6.817	-7.619	-2.349	5.454	10.127
						15.355

Fuente: (Elaboración_Propia)

Para el caso del flujo de caja del software, se utilizan las dos tasas de descuento obtenidas con el fin de ver escenarios con distintos riesgos del proyecto que incluye el factor tecnológico. Los resultados se encuentran en la Tabla 27 a continuación:

Tabla 27: Indicadores flujo de caja Software

Tasa de descuento	11,18%
VAN (UF)	4.065
VAN (CLP)	147.930.627
Tasa de descuento + Premio Riesgo	17,10%
VAN (UF) + Premio Riesgo	717
VAN (CLP) + Premio Riesgo	26.103.085
TIR (Anual)	18,65%
Payback (Anual)	5

Fuente: (Elaboración_Propia)

El VAN de este proyecto por UF 4.065 representa aproximadamente el 40% del valor total y una TIR más baja que la del proyecto consolidado. El payback aumenta a 5 años. Se considera entonces esta parte del negocio menos rentable y más riesgosa al incluir el factor tecnológico en comparación con la consultoría. De todas maneras, es un proyecto viable con un VAN de UF 717 considerando la tasa con el premio de riesgo.

Al separar los negocios, se puede identificar que existe una mayor rentabilidad en el negocio de consultoría y que estaría compensando la rentabilidad más baja del negocio de software. Si se considera solo los números sin un análisis más detallado, se podría caer en el error de desechar el negocio de software y quedarse solo con el de consultoría.

Por lo anterior es importante mencionar los otros aspectos favorables de tener ambos negocios, como por ejemplo la sinergia entre las dos unidades de negocio y el valor agregado del software para Tactigo, que le permiten obtener ingresos recurrentes y escalar la empresa de manera exponencial a través de fondos de riesgo de venture capital con el fin de acelerar estos ingresos recurrentes e inyectar recursos a la empresa.

XV. CONCLUSIONES

El negocio de la consultoría presenta un crecimiento constante a lo largo de los años en Chile, creándose todos los años nuevas empresas en este rubro y aumentando las ventas consolidadas de estas en el tiempo. Debido a la competitividad interna en este mercado, es necesario enfocarse por un lado en los rubros de experiencia de los socios para entregar una opinión experta y acertada al cliente y por otro lado buscar un elemento diferenciador y único que no se ofrece comúnmente en este rubro.

Es por esto por lo que en base a la investigación de mercado surge la idea de diferenciarse en el tipo de servicio a entregar, considerando metodologías ágiles, cercanas y simples en conjunto con un software de control y gestión de la estrategia elaborada en la asesoría inicial.

Las herramientas de marketing serán fundamentales en el inicio de la empresa, de manera que complementarán la red de contactos de los socios logrando conseguir una base de clientes para asesorar. Al mismo tiempo ayudarán a crear una imagen de marca y ser reconocidos en el mercado por los elementos diferenciadores considerados.

Es importante de igual manera contar con los procesos necesarios para el éxito de la consultora, desde todo lo relacionado a la etapa preoperacional y desarrollo del software, así como también entregar un servicio mediante las metodologías y procesos mencionados anteriormente.

El personal es clave para alcanzar los distintos objetivos de ventas y clientes, debido a la naturaleza de la empresa que entrega servicios. Es por esto por lo que será primordial encontrar gente capacitada y con experiencia para entregar la asesoría en planificación estratégica de manera correcta, así como también desarrollar un software que cumpla con las expectativas del cliente. La cultura organizacional es clave en este aspecto para evitar salidas de personal y mantener el conocimiento interno en la empresa.

Si bien al separar los negocios, el de consultoría pareciera ser más rentable, pero sin la parte de software va a ser imposible crecer, escalar y contar con una base de ingresos recurrentes en el tiempo. Considerando el negocio consolidado el flujo es bueno para los inversionistas, invitándolos a creer en el concepto de Tactigo que presenta un VAN de UF 10.254 a una tasa de descuento de 11,18% y un VAN de UF 4,594 a una tasa con un premio de riesgo por el factor tecnológico de 17,1%. La tasa de retorno es alta, de un 23,48%, ofreciéndoles a los inversionistas una rentabilidad alta que incluye una unidad de negocio más clásica potenciada con algo más vanguardista y ligado a las tecnologías. El perfil de inversionistas tiene que estar en línea con el riesgo mediano alto de este tipo de empresas, acorde a fondos de inversión de venture capital que apuestan a startups con un componente tecnológico y de crecimiento a través de innovaciones en este ámbito.

BIBLIOGRAFÍA

- ADN. (2023). Encuesta Criteria: aprobación al Presidente Boric sube significativamente y llega a 39%. Santiago.
- Alexander Osterwalder, Y. P. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Deusto.
- Alexander, J. (2018). *Financial Planning & Analysis and Performance Management*. Wiley.
- Banco_Central. (2023). *Base de datos estadísticos*. Obtenido de https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_TASA_INTERES/MN_TASA_INTERES_09/TMS_16/T312?cbFechaDiaria=2023&cbFrecuencia=MONTHLY&cbCalculo=NONE&cbFechaBase=
- Banco_Central. (2023). <https://www.bcentral.cl/>. Obtenido de <https://www.bcentral.cl/contenido/-/detalle/informe-de-politica-monetaria-marzo-2023>
- BBVA_Research. (2022). *Informe de Riesgo País*.
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2013). *Ley 20.659 | Simplifica el Régimen de Constitución, Modificación y Disolución de las Sociedades Comerciales*. Obtenido de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1048718>
- Cuenta_Pública. (2023). <https://www.gob.cl/>. Obtenido de <https://www.gob.cl/cuentapublica2023/>
- Damodaran. (2023). *Betas by sector*. Obtenido de https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- DF. (2023). ¿Y que no había llegado para quedarse? Las razones detrás de la disminución del teletrabajo en Chile.
- DF. (2023). La digitalización del emprendimiento.
- Diarioconstitucional. (mayo de 2023). “El péndulo político”: De una Convención protagonizada por independientes a un Consejo Constitucional dominado por republicanos.
- El_Mostrador. (2023). Chile es uno de los países más posicionados en los procesos de digitalización, a pesar de que las organizaciones invierten un 5,5% en tecnología.
- Elaboración_Propia. (s.f.).

- Gold, B. a. (2022). *Human Resource Management: Theory and practice*. Red Globe Press.
- Half, R. (2024). *Guia Salarial*.
- IBISWorld Inc. (2022). *INDUSTRY REPORT L6712-GL*. Australia: IBIS World.
- INE. (2023). <https://www.ine.gob.cl/>. Obtenido de <https://www.ine.gob.cl/estadisticas/economia/indices-de-precio-e-inflacion/indice-de-precios-al-por-mayor/2023/06/08/ipc-de-mayo-present%C3%B3-una-variaci%C3%B3n-mensual-de-0-1#:~:text=Destacaron%20los%20aumentos%20de%20restaurantes,%2C7%25%20a%20doce%20m>
- Kotler, P. (2016). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. Wiley.
- Larrain_Vial. (2023). *Indicadores de mercado*. Obtenido de <https://larrainvial.finmarketslive.cl/www/v2/index.html?mercado=chile>
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados*. Pearson.
- Marca_Chile. (2023). 10 acciones que está impulsando Chile para cuidar el medio ambiente.
- Naciones_Unidas. (2023). Experto de las Naciones Unidas advierte que Chile enfrenta una tormenta de injusticias ambientales y aplaude las buenas prácticas.
- Nassir Sapag, J. S. (2013). *Preparacion y Evaluacion de Proyectos*. Santiago: Mcgraw-Hill.
- Nigel Slack, M. L. (2017). *Operations Strategy*. Pearson.
- Osterwalder, Y. P. (2013). *Generación de Modelos de Negocio*. Grupo Planeta.
- Porter, M. E. (2015). *Estrategia Competitiva*. Patria.
- Servel. (2022). Tricel proclamó a Gabriel Boric como Presidente electo. Santiago.
- SII. (Octubre de 2022). *Estadísticas de Empresas*. Obtenido de https://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html
- SII. (2023). *A partir del 1 de enero de 2023 todas las prestaciones de servicios estarán afectas a IVA*. Obtenido de <https://www.sii.cl/noticias/2022/211222noti01aav.htm>
- SII. (2023). *SII valores y fechas UTM UTA IPC*. Obtenido de https://www.sii.cl/valores_y_fechas/utm/utm2023.htm
- Speth, C. (2016). *El análisis DAFO*. 50minutos.es.

ANEXOS

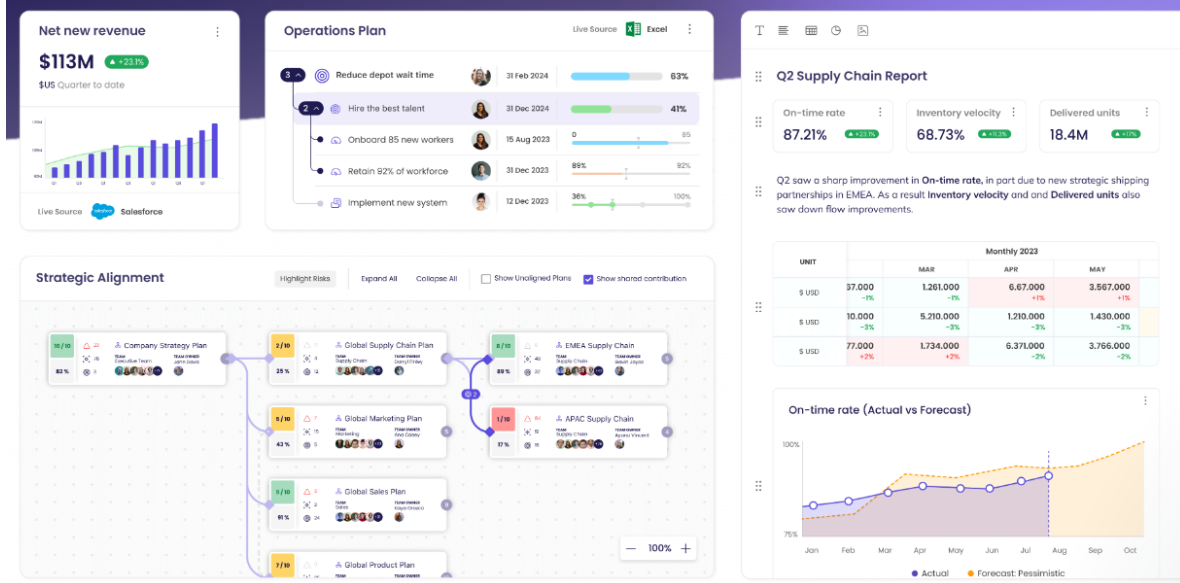
ANEXO A. PREGUNTAS INVESTIGACIÓN DE MERCADO

- 1) Cuando piensa en empresas de consultoría estratégica, ¿Qué empresas se le vienen a la mente?
- 2) ¿Conoce los tipos de asesorías que entregan los consultores en estrategia o las empresas consultoras?
- 3) ¿Ha contratado algún servicio de consultoría? ¿De qué tipo?
- 4) ¿Cuál es el nivel de lealtad y satisfacción que siente por cada una de las empresas o consultores que ha contratado?
- 5) ¿Tiene un presupuesto para contratar asesores o empresas de consultoría? ¿En qué aspectos se asesora? ¿Puede entregar un rango de monto y distribución?
- 6) ¿Ha escuchado hablar de la consultoría estratégica? ¿Sabe en qué consiste y que contiene?
- 7) ¿Realizan un proceso de construcción del plan estratégico o similar?
- 8) Pregunta **a** si la respuesta es sí y pregunta **b** si la respuesta es no:
 - a. ¿Cuál es el proceso actual que tienen para la elaboración de sus planes estratégicos?
 - b. ¿Como definen lo que harán como empresa en el mediano y largo plazo?
- 9) Comente acerca del conocimiento la estrategia en todos los niveles la empresa y si no hubiera estrategia clara, como comunican los planes o queda solo a nivel directivo.
- 10) ¿Preferiría una relación esporádica o a largo plazo con los consultores? ¿Con que plazos de duración se sentiría cómodo para la asesoría?
- 11) Entendiendo que un proceso de consultoría estratégica involucra evaluación, diseño, implementación y control de la estrategia ¿Qué cree que se debería abarcar de este proceso y en que etapas tendría que contar con un consultor?

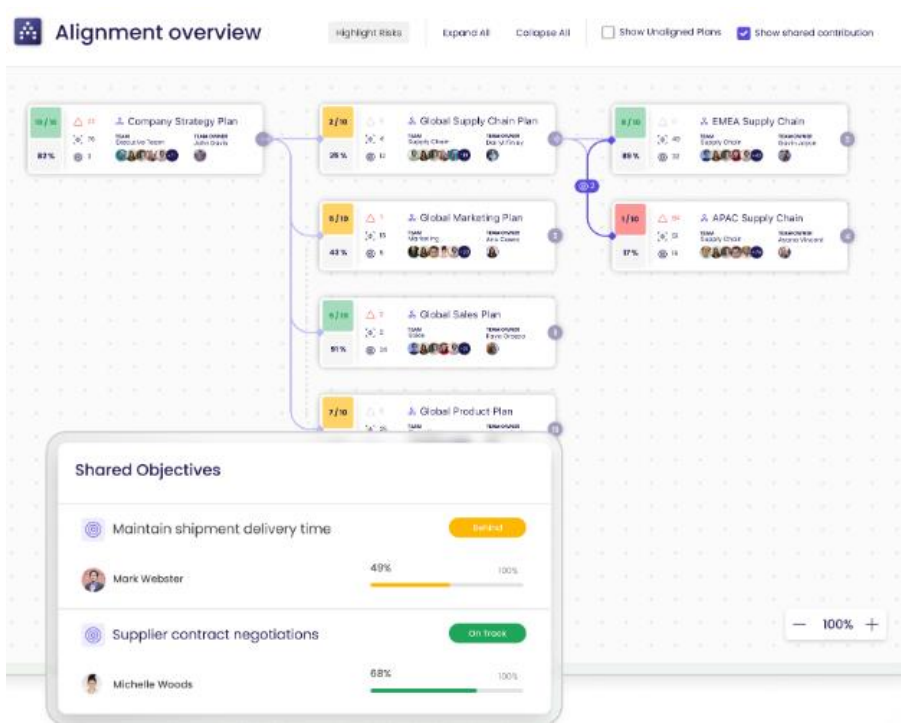
- 12) ¿Cómo preferiría la relación con el consultor, presencial, online o híbrida?
¿Alguna preferencia respecto a cada etapa específica?
- 13) ¿Qué esperaría de un consultor en términos de conocimientos y valor agregado? (mercado, herramientas, experiencia en rubros, tamaño)
- 14) ¿Ha escuchado hablar de softwares para el seguimiento y control de la estrategia? (complementar con el uso y funcionalidades del software en caso de no tener un conocimiento de estos)
- 15) ¿Cree que un software de este tipo sería un verdadero aporte para ejecutar y controlar la estrategia?
- 16) ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el software mencionado? (consultar por setup + fee mensual)
- 17) ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio de consultoría estratégica? (Identificar si está interesado en el servicio completo o por parte y cuanto sería por cada parte)
- 18) El servicio corresponde a una consultoría en planificación estratégica acompañada de un software para el seguimiento y control de esta misma. Para finalizar, y como pregunta abierta, ¿alguna opinión general y/o percepción sobre el servicio propuesto?

Visualización de funcionalidades del software

Panel resumen



Panel detallado de interacción entre áreas



Panel detallado de objetivo por área

Q4 Revenue Team Plan

Planner

Plan details

PRODUCTION DELIVERY

+ Add New Objective

- Improve quality assurance 31 Dec 2023
- Generate 500k new revenue from new partners 31 Dec 2023
 - + Add New
 - Launch new partnership program 31 Dec 2023
 - + Add New
 - Reach 40 new partners onboarded 31 Dec 2023
 - Increase partnership value by 20% 31 Dec 2023
 - Action for the project 31 Dec 2023
 - Launch partnership portal 31 Dec 2023
 - Setup regulatory bodies outside of US 31 Dec 2023
 - Maintain shipment delivery time 31 Dec 2023

Generate 500k new revenue from new partners

Spencer Kleweno

You can still do it! Every bit counts. At Risk

21% 79% to go

12 May 2023 4 months in 01 Jan 2023 5 months to go

Measures 4 Actions 2 Contributing Obj. 34

Strategic Contribution

Plan (Cornwall Co. Plan) in Launch our category & become the plac...

Recent Activity

- Cascade updated objective progress based on children. Progress: 19% → 21% On Track
- Increase partnership value by 20% changed progress from 67% to 70% On Track
- Cascade updated objective progress based on children. Progress: 19% → 21% On Track
- Increase partnership value by 20% changed progress from 67% to 70% On Track

Jesal Kanacara Can we please get an update on this by today?

Leave a comment

Reporte a medida

Supply Chain Report Q3

Executive Summary

We've exceeded our production targets by 100,000 units. Improvements in operational efficiency have led to 20% lower budget utilization last quarter. Inventory levels continue to maintain at last year's levels. We're ahead of our sustainability target for 2025.

- For [Procurement Optimization](#) in Plan Supply Chain Plan we look at reflecting around the operation performance and cost efficiency pathway in team Operation team.
- For [Resource Allocations](#) in Plan Finance Plan we look at reflecting around budget planning, cost optimization and team collaboration with Finance Team.

UNIT	Monthly 2022							
	MAR	APR	MAY	JUNE	JULY	AUGUST		
\$ USD	1,261,000 -1%	657,000 +7%	3,567,000 +7%	2,890,000 -2%	2,890,000 0%	2,610,000 +9%		
€ USD	10,000 -3%	5,210,000 -2%	1,310,000 -3%	1,436,000 -2%	1,310,000 6%	1,953,000 -2%	1,110,000 -6%	
\$ USD	77,000 +2%	1,734,000 +2%	6,371,000 -2%	3,756,000 -2%	4,300,000 -1%	4,617,000 -8%	7,400,000 +7%	

AMER Q1-Q3 **\$5.6M** USD +9% Q1-Q3

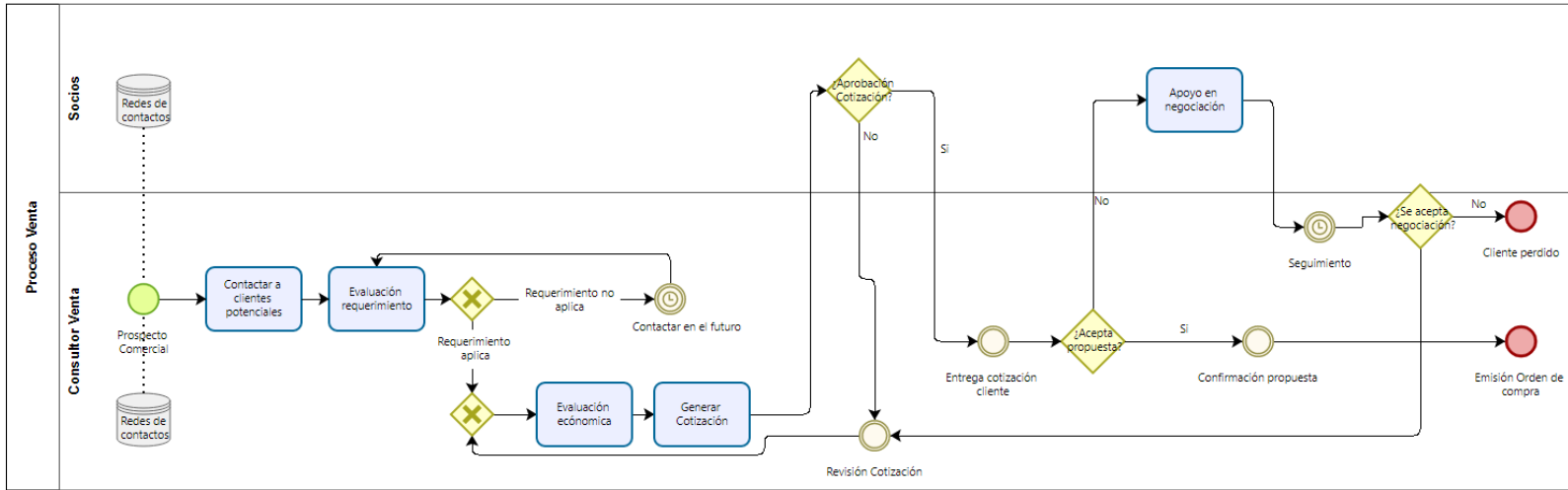
LATAM Q1-Q3 **\$4.7M** USD +10% Q1-Q3

APAC Q1-Q3 **\$3.2M** USD +10% Q1-Q3

EMEA Q1-Q3 **\$6.1M** USD +10% Q1-Q3

RESOURCE ALLOCATION

ANEXO B. DIAGRAMA BPMN PROCESO DE VENTA



ANEXO C. DIAGRAMA BPMN PROCESO DE ASESORÍA ESTRATÉGICA

