



**“IMPLEMENTACIÓN DE UEN DENTRO DEL ÁREA DE
CONSULTORÍA Y ASESORÍA EMPRESARIAL EN PWC:
GOBIERNOS CORPORATIVOS”**

Parte II

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

Alumna: Juan Ignacio Lerdon Figueroa

Profesor Guía: Arturo Toutin

Santiago, abril 2017

Contenidos

I. Oportunidad de negocio 4

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes 5

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor 6

IV. PLAN DE MARKETING 7

V. Plan de Operaciones 8

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones 8

5.2. Flujo de operaciones 9

5.3. Plan de desarrollo e implementación 12

5.4. Dotación 13

VI. Equipo del Proyecto 15

6.1. Equipo Gestor 15

6.2. Estructura Organizacional 15

6.3 Incentivos y compensaciones 16

VII. Plan Financiero 18

7.1. Supuestos aplicados 18

7.3. Estimación necesidades de efectivo, Payback y Balance al cierre 21

7.4. Valor Presente Neto (VPN) 22

7.5. Flujo de Caja proyectado 22

7.6. Análisis de Sensibilidad 23

7.6. Indicadores de Rentabilidad 23

VII. Riesgos críticos 24

IX. Propuesta Inversionista 25

X. Conclusiones 26

XI. Bibliografía 27

XIII. Anexos 28

Resumen Ejecutivo

El presente plan de negocios está relacionado al conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa, como son los Accionistas, el Directorio y Alta Administración.

Visto desde este punto, el proyecto se basa en los cambios y nuevos requerimientos del mercado respecto a los temas asociados a los GC, en el que a modo de ejemplo, se observa el impacto de tres compañías que por muchos años fueron líderes en su rubro; como La Polar (Chile, 2011), Inverlink (Chile, 2003) y Enron (EE.UU., 2001). La evidencia empírica indica que las buenas prácticas de GC fortalecen los órganos de dirección y control de las empresas, al tiempo que definen reglas claras de juego entre los actores, e incrementan el nivel de transparencia y rendición de cuentas frente a grupos de interésⁱ. De acuerdo a esto, es trascendental mencionar que si bien es de suma importancia para las compañías logren resultados competitivos sin descuidar la ética y transparencia que llevaron a lograr estos resultados.

A través del presente plan de negocio, se plantea la creación de una UEN en PwC Chile ante la detección de una oportunidad para ampliar el actual portafolio de servicios del área asociada a la asesoría y consultoría empresarial; mediante el cual las principales empresas del país podrán profundizar y estructurar el desarrollo de buenas prácticas en los GC. Con esto, se pretende contribuir a las organizaciones en la formulación del mejoramiento de la eficiencia en sus procesos a nivel corporativo, ayudar al desarrollo de una gestión de riesgos que permitan prevenir y/o mitigar situaciones, e incentivar a los miembros del GC para se capaciten y certifiquen en estas materias.

Respecto a la evaluación financiera del proyecto, se puede mencionar que fue evaluado en UF entregando un valor presente neto (VPN) ascendente a UF295.930, con una tasa de descuento de 7,87%, y una TIR de 137%, resultados que incentivan a implementar la UEN dentro de PwC Chile.

Por último, es importante destacar que el plan de negocios brinda un servicio de GC incorporado al mercado, el cual es innovador dentro de las principales firmas auditoras del país, lo que va directamente relacionado con la estrategia de PwC de ser pioneros en la oferta a clientes, así como en la calidad entregada en cada uno de los servicios diferenciadosⁱⁱ

I. Oportunidad de negocio

El presente plan de negocios busca evaluar la implementación de una UEN dentro del área de consultoría y asesoría empresarial de PwC Chile. La UEN estará enfocada en brindar un servicio asociado al desarrollo e implementación de Gobiernos Corporativos dentro de las grandes compañías del país. Mediante este proyecto, PwC Chile ve la oportunidad de ampliar su actual portafolio de servicios, permitiendo a la firma diversificar sus fuentes de ingresos mediante la implementación del presente servicio.

Desde junio del año 2015 la SVS, crea la NCG N°385 la cual es requerida para por todas las Sociedades Anónimas Abiertas cada año, en la cual estas empresas deben responder a un formulario asociado a las prácticas de GC. De acuerdo a esto, se crea la oportunidad de negocio para PwC de implementar un servicio orientado a asesorar a las empresas a la implementación de buenas prácticas en materias de GC; creando y gestionando dentro de estas empresas, mecanismos y herramientas de control de beneficien a las compañías y mitiguen los riesgos generados por la decisiones tomadas por los órganos superiores de las empresas.

Respecto a la investigación de mercado, se puede indicar que se realizó mediante tres metodologías. La primera de estas metodologías fue mediante entrevistas realizadas al personal clave de los potenciales clientes del servicio; en la que se pudo concluir que estas empresas están interesadas en invertir en este tipo de servicios, adicionalmente mientras más internacionalizadas están abordan con mayor profundidad los temas asociados a GC y por último, tienen conciencia de la importancia de las buenas practicas asociadas a los GC.

Como segunda metodología se realizó un Benchmarking competitivo mediante una entrevista a un director de programa de GC de una Firma de la competencia; con lo que se pudo verificar la alta demanda que tienen estos programas.

Como ultima metodología, se realizó entrevistas a tres expertos en GC; Con lo que se pudo diseñar un servicio acorde a las necesidades de los clientes potenciales, abarcando los puntos esenciales y que son necesarios para establecer mejoras en los GC de las empresas.

Para determinar el tamaño de mercado, se seleccionaron las empresas que están obligadas a responder la NCG 385; excluyendo a los actuales clientes de auditoria de PwC lo que dio 152 clientes potenciales. Se establecieron precios entre las 900 y las 1.500 UF dependiendo del tamaño de la empresa, lo que da un tamaño de mercado de UF 165.000.

Por último, para realizar este plan de negocio, se contó con la autorización del socio principal de la firma Renzo Corona.

El detalle del presente punto, se encuentra en la parte I del Plan de Negocios.

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

El presente plan de negocios se enmarca dentro de la industria de los servicios financieros, Servicios de auditoría, consultoría y asesoramiento legal y fiscal empresarial.

Las buenas prácticas de GC comienzan a tomar importancia a partir de 1985 con la creación en Estados Unidos de la 'Treadway Commission'. En Chile existe la Ley de OPAS, publicada en el año 2.000ⁱⁱⁱ, creada para actualizar el mercado de capitales chilenos; la que ha sido complementada con la NCG N°385 emitida por la SVS, asociada a las buenas prácticas de GC. Actualmente existe un cambio sociocultural respecto a cómo se realiza el proceso de toma de decisiones dentro de las organizaciones y cómo afectan estas decisiones al desarrollo de las empresas provocando también que se ejerzan presiones para evitar que vuelvan a ocurrir casos como La Polar, Cascadas y Enersis.

Se pronostica que el mercado asociado a los GC posee un gran potencial de crecimiento de acuerdo al análisis PESTEL y la investigación de mercado realizada explicada anteriormente.

Respecto al escenario competitivo, se aprecia una alta intensidad de la competencia producto de la rivalidad entre las grandes firmas ya que poseen recursos similares y podrían reaccionar implementando estos servicios.

El poder de negociación de los proveedores se considera medio debido a los altos costos que implica cambiar sofisticados sistemas que resguardan la información de los clientes potenciales.

El poder de negociación de los clientes en primera instancia es bajo ya que no tendrán más opciones dentro de las Big Four, posteriormente será medio ya que es una cartera atomizada y no representan un porcentaje significativo de los ingresos.

La amenaza de los nuevos entrantes se considera alta debido a que los competidores cuentan con similares sistemas y recursos para implementar una oferta de servicios asociados a los GC. Como servicios Sustitutos, las grandes firmas del país ofrecen servicios basados en capacitaciones; sin embargo, la UEN se orienta a cambios a nivel corporativos de las organizaciones; por lo que el poder de los sustitutos se considera bajo.

La competencia proviene de las principales firmas a nivel mundial: KMPG, Deloitte, EY y PwC ya que son las únicas que cuentan con los recursos y capacidades necesarias para poder procesar la información de los clientes potenciales.

Respecto a los clientes, se consideró a las empresas que deben dar respuesta al formulario de prácticas de GC por cumplimiento de la NCG 385, requerido por la SVS excluyendo a los actuales clientes de auditoría PwC ya que por normas de independencia, la firma no puede auditar y ofrecer el servicio de GC. Con esto, para una primera instancia, se podrá ofrecer el servicio a 152 clientes potenciales.

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

El presente plan de negocios, propone la creación de una UEN en PwC asociada al desarrollo y asesoría en la implementación de GC en las compañías en Chile.

Para esto, se segmentan los clientes potenciales en dos: en primer lugar están los que respondieron el formulario de NCG N°385 y que no sean actuales clientes de auditoría de PwC los cuales son 152 clientes potenciales. En el largo plazo, se considera ampliar la base de potenciales clientes a las grandes empresas que deseen potenciar sus prácticas de GC.

La propuesta de valor planteada está dirigida a las compañías en el sentido de generar alternativas de solución a los problemas que tengan relacionados a los GC; generando un informe y alternativas de solución a los principales problemas que tengan estas empresas; lo que les otorgara a las empresas variados beneficios al implementar estas mejoras.

El contacto con el cliente será B2C, realizando una negociación de forma directa con el cliente potencial, así como la distribución del servicio también se realizara de forma directa; generando reuniones entre los socios de PwC y el personal clave de los clientes potenciales. Por último, el cliente al finalizar el servicio, tendrá la oportunidad de evaluar la calidad de este.

Los ingresos de generados por el presente servicios se realizaran mediante transferencia bancaria o cheque hasta 60 días plazo.

Las capacidades distintivas del presente proyecto se generan a través de los recursos y las actividades claves de la UEN buscando ofrecer una diferenciación en la entrega de servicio. En este caso, se consideran tres puntos relevantes: El manejo de la confidencialidad, los controles de calidad y el sello PwC.

Como asociados claves, la UEN cuenta con una alianza con la Universidad de los Andes para desarrollar los programas de capacitación. También cuenta con otras áreas estratégicas de PwC las cuales podrán ofrecer el servicio asociado a GC.

Por último, se puede indicar que la presente UEN se realizara en PwC la cual es una firma con un respaldo a nivel mundial presente en 157 países y que cuenta con un amplio liderazgo a nivel regional.

Se estima que el tamaño de mercado podrá pasar de 165.000 UF a 1.557.300 UF en una etapa de escalamiento.

El detalle del presente punto, se encuentra en la parte I del Plan de Negocios.

IV. PLAN DE MARKETING

El plan de marketing tiene como objetivo posicionar a la UEN de PwC como pionera en la prestación de este tipo de servicios en Chile; así como actualizar la forma de realizar este servicio mediante el feedback obtenido por parte de los clientes. Con esto, se estima lograr un 20% de los clientes potenciales el primer año apoyado en desayunos informativos y publicidad en diarios especializados. Los desayunos se programaran en los comedores de gerencia de PwC.

Los clientes potenciales serán divididos en 3, de acuerdo al tamaño que estos tengan ya que mientras más grandes sean mayor cantidad de recursos serán utilizados para desarrollar el servicio. De esta forma, las empresas se dividen en Grandes, medianas y Pequeñas; estableciendo precios de 1.500, 1.200 y 900 UF respectivamente.

Respecto a la atención al cliente, se puede indicar que se realizara de forma personalizada. Existirá un gerente a cargo de cada cliente al cual se podrá contactar en caso de cualquier inconveniente.

Respecto al precio, se identifica en la investigación de mercado que los clientes potenciales están dispuestos a pagar las tarifas indicadas en el presente plan de negocios; adicionalmente hoy existen programas a precios similares pero con contenidos más acotados respecto a los que ofrecería PwC.

La estrategia de distribución se realizara a través de una venta directa en la cual un Socio de la Firma, contactara al personal clave de los potenciales clientes para concretar una visita enfocada en explicar de qué se trata el servicio, cuáles son sus beneficios y responder a las interrogantes que puedan tener los clientes potenciales relacionados a este servicio. Adicionalmente, se realizaran desayunos con expositores a la vanguardia en temas relacionados a GC en los comedores de PwC.

Respecto a la demanda, se proyecta que el primer año se obtendrá el 20% de los clientes potenciales, creciendo exponencialmente hasta llegar a captar el 50% del mercado al año 5. A partir de este año se considera mantener perpetuos a los 76 clientes captados y ampliar la base de clientes de 152 a 1.693 empresas.

Para ayudar a la gestión y captación de estos clientes potenciales, se establece un presupuesto y cronograma de marketing que incluye actividades relacionadas a la implementación dentro de PwC de la UEN; así como actividades de apoyo para la difusión de estos servicios.

El detalle del presente punto, se encuentra en la parte I del Plan de Negocios.

V. Plan de Operaciones

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

La estrategia de operaciones considera el desarrollo de las actividades para los primeros años, tomando en cuenta todos los recursos que necesarios para cubrir la demanda, aprovechando la interrelación de otras áreas de la firma, en términos de logística y controles de calidad. Esto, con la finalidad de fomentar la propuesta de valor establecida en el CANVAS de la UEN, a través de las capacidades distintivas, alcanzadas en la combinación de las actividades y recursos clave.

- **Actividades de Venta y gestión de clientes:** Considera la negociación con el cliente para la contratación del servicio, la asignación de horas del proyecto respecto del volumen de operaciones y el tamaño del mismo. En esta parte del proceso se analiza cuánto personal será necesario para la ejecución de trabajo, para planificar y presupuestar manteniendo los niveles de rentabilidad.

- **Actividades del proceso de consultoría:** Se basa en la gestión con el cliente, el proceso de evaluación y gestión de riesgos corporativos, levantamientos de matrices de controles formales, capacitación o actualización de temas relevantes en materias financieras y de negocios. Esto realizado por el equipo de trabajo asignado al proyecto, cuyo tamaño dependerá de las necesidades determinadas en la actividad de venta y gestión. Por tanto, para esta parte se requiere la contratación de personal capacitado en temas de consultoría y GC.

- **Actividades Complementarias:** Tal como se ha mencionado, las actividades de apoyo serán realizadas en conjunto con otras áreas de la firma. Estas son:

Área de 'Learning and Education', que entrega la capacitación al personal con material de estudio de la firma a nivel global y cursos de actualización sobre los temas contingentes.

Área de Marketing, que se encargará de las necesidades de publicidad, coordinación de desayunos para el listado de clientes seleccionados previamente por la UEN de GC y también se encargará del manejo de marca de la UEN, como de la paragua PwC.

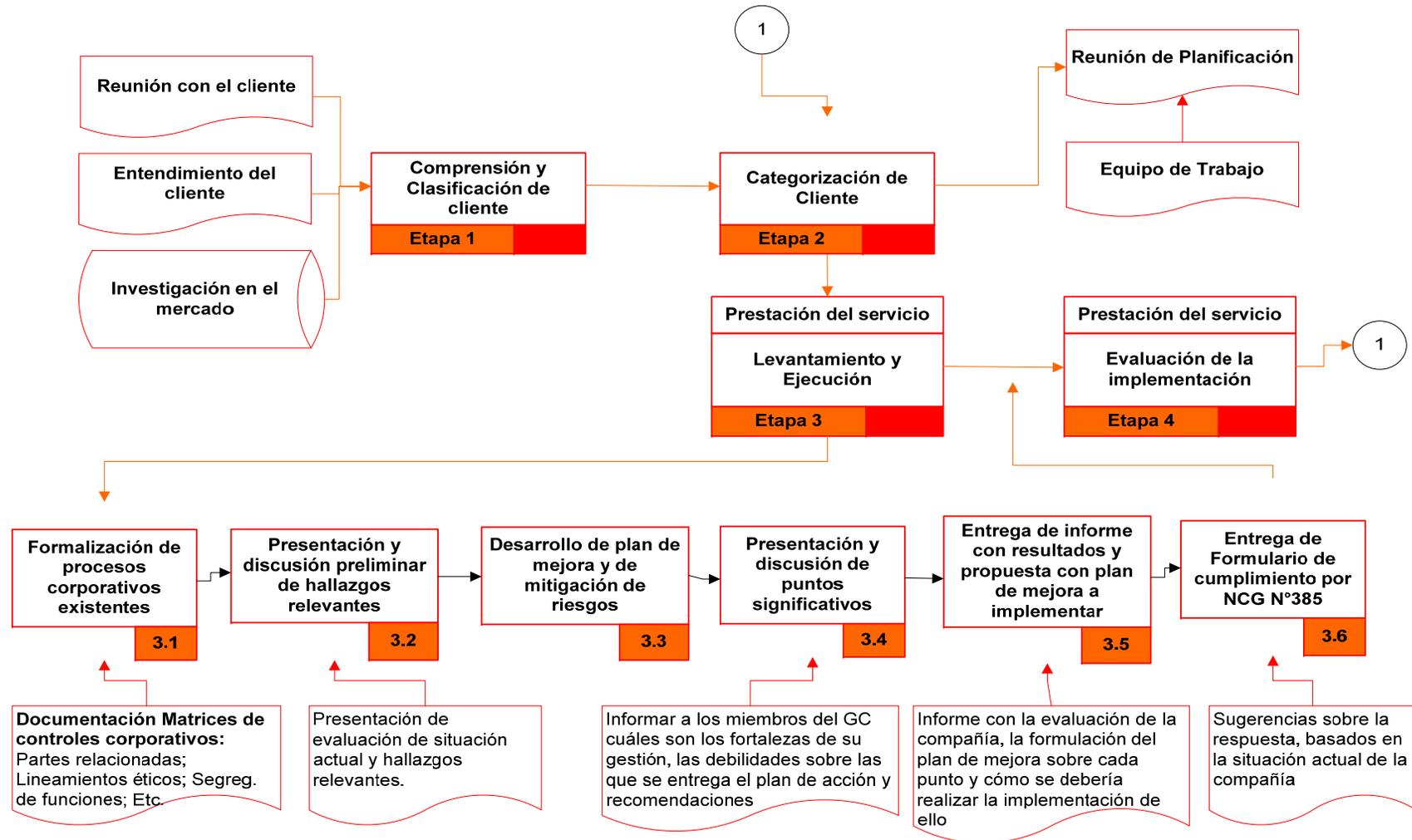
Área de 'Typing': Se encarga de la redacción de los informes entregables y otros reportes, cuya preparación es realizada por la UEN, así como las correcciones y revisión final.

Área de cobranzas: La facturación será realizada por la UEN, el proceso de cobro y registro de ingresos se realiza y carga a la base correspondiente por el área de cobranzas.

Área de Sistemas: Cumple la función de mantener los equipos computacionales y el mantenimiento de las bases de datos donde se documentará toda la información y análisis propio del trabajo de consultoría.

5.2. Flujo de operaciones

Se han considerado 4 procesos clave para el desarrollo de la propuesta de valor, por medio de las operaciones de la UEN.



Fuente: Preparación propia Mariana Muñoz & Juan Ignacio Lerdon.

5.2.1. Proceso de comprensión y clasificación del cliente: Dado que la propuesta de valor considera generar un aporte real y contribuir al negocio del cliente, este proceso se identifica como uno de los más críticos de la UEN, ya que se basa en conocer profundamente las necesidades y deficiencias del cliente en materias de GC, y las expectativas que tienen de los resultados del servicio. Al comprender al cliente y analizar el tamaño de las operaciones del mismo, se puede planificar eficazmente para otorgar un servicio de calidad y que cumpla con las expectativas del cliente, por lo que este proceso representa en forma explícita la ventaja competitiva sostenible que se ofrece de cara a clientes.

- **Reunión con el cliente:** Directorio, Gerente General y/o Gerente de Auditoría Interna (influenciador), con el objetivo de conocer las necesidades de la compañía y las expectativas que se mantienen respecto del servicio, para aclarar dudas y conocer de manera preliminar la posición en que se encuentra la empresa frente a GC.
- **Entendimiento del cliente:** Reunión con el Gerente General, Gerente de auditoría interna y/o plana superior de la administración del cliente, para comprender la situación actual del cliente, es decir, la forma de operar de los encargados del GC, el modelo de negocio, las fortalezas y las debilidades de la compañía en este tema. Además, se busca entender el rol de cada miembro de la administración y la manera en que se toman las decisiones en la organización.
- **Investigación en el mercado:** Realizar indagaciones en diarios de negocios, revistas y páginas web (SVS, SEC, etc.) acerca de la percepción del mercado acerca de la compañía, así como la visión de los grupos de interés. Para este punto, se solicita a la compañía la autorización para interactuar con sus abogados, para conocer la situación judicial y evaluar la existencia de algún asunto relevante que impacte al GC.

Para lo anterior, se considera un período de ejecución de 3 días como máximo, lo que se llevará a cabo por el socio del área y el gerente a cargo del proyecto.

5.2.2. Proceso de categorización del cliente: Con la información recabada en el punto 1, el equipo del proyecto es capaz de identificar los requerimientos del cliente, la cultura de la compañía en temas de GC, cómo se tratan los temas relevantes, cómo es la toma de decisiones y quiénes son los responsables de los principales procesos de negocio. De esto, se elabora un papel de trabajo acerca del entendimiento del cliente y la categorización del mismo, agregando un análisis de los riesgos claves del negocio en GC y la determinación del plan de trabajo para la asesoría, es decir, que puntos se abordarán. Esto es muy relevante, ya que determina el trabajo a realizar en la consultoría, descrita en detalle en el punto 3.

- **Reunión de Planificación:** Luego de realizar la categorización del cliente, se debe mantener una reunión con el equipo que ejecutará el trabajo, para que comprendan la naturaleza del cliente, las expectativas del trabajo de cara a la propuesta de valor de la UEN, y de qué manera se abordará cada tema, enfatizando en el plan para levantar los riesgos relevantes que se identifiquen.

Tiempo para esta parte del proceso, 1 semana.

5.2.3. Proceso de levantamiento y ejecución: En esta parte se lleva a cabo el levantamiento de ciclos corporativos y la ejecución de las tareas asignadas, para entregar el servicio de consultoría y asesoría al GC de la compañía, donde en concordancia con la propuesta de valor, se pretende la evaluación y formulación de la propuesta de mejoras al cliente, para la eficiencia de sus procesos de GC y gestión en el entorno competitivo.

- **Formalización de procesos corporativos existentes:** Se realiza la documentación de matrices con los ciclos que impactan el GC, como por ejemplo: la autorización de transacciones significativas, la naturaleza de las transacciones con partes relacionadas, quienes están capacitados para ejecutar el control, los lineamientos éticos de la compañía, la independencia de las partes relacionadas y los posibles conflictos de interés, el funcionamiento de la administración y descentralización en compañías multinacionales, el seguimiento presupuestario, entre otros.
- **Presentación y discusión preliminar de hallazgos relevantes:** Se realiza una presentación por parte del socio y gerente de auditoría con los miembros del GC del cliente, para evaluar la situación actual en temas de cumplimiento de GC y los puntos relevantes sobre los que se concentrará el trabajo.
- **Desarrollo de plan de mejora y de mitigación de riesgos:** En esta parte del proceso, es muy importante para la propuesta de valor, ya que en este punto se realiza la formulación para el mejoramiento de la eficiencia en los procesos de negocio a nivel corporativo y se desarrolla la propuesta de la gestión de riesgos que permitan prevenir y/o mitigar situaciones. Esto será diferente para cada cliente, ya que depende de lo que el cliente requiere para su organización, el tamaño de sus operaciones y el nivel de descentralización de la misma.
- **Presentación y discusión de puntos significativos:** Se realiza la presentación final por parte de la UEN, donde se informa a los miembros del GC cuáles son las fortalezas de su gestión, las debilidades sobre las que se entrega el plan de acción y las modificaciones que se deberán realizar para que la compañía pueda obtener beneficios de implementar un plan de GC de manera eficaz. Estas recomendaciones están relacionadas a la segregación de funciones que se debe mantener para la toma de decisiones relevantes, donde se evalúen los posibles

conflictos de interés, riesgos, impacto de las mismas sobre el entorno, grupos de interés y la visión de mercado que producirán.

- **Entrega de informe con resultados y propuesta con plan de mejora a implementar:**

Luego de presentar y discutir con los miembros del GC de la compañía, se realiza la entrega del informe con la evaluación de la compañía, la formulación del plan de mejora sobre cada punto y cómo se debería realizar la implementación de ello.

- **Entrega de Formulario de cumplimiento por NCG N°385:** como parte del servicio, se asesorará al cliente acerca de llenado del formulario, es decir, punto a punto se harán sugerencias sobre la respuesta, basados en la situación actual de la compañía.

El tiempo para esta actividad dependerá del tipo de cliente, lo que puede ir de 3 semanas a 3 meses de trabajo.

5.2.4. Evaluación de la implementación: Para verificar la implementación efectiva y los resultados obtenidos de esta, se realiza un seguimiento al cliente. Para ello, se parte desde el punto de “Proceso de categorización del cliente”, para la revisión y cambios del cliente, además de una reevaluación de la categorización del mismo.

Tiempo para esta etapa, máximo 1 día.

5.3. Plan de desarrollo e implementación

A continuación se presentan las etapas para llevar a cabo el proyecto.

Etapas de puesta en marcha de la UEN.

1. Autorización y respaldo del socio líder.
2. Búsqueda de espacio físico dentro de la firma.
3. Incorporación en la página Web de la firma.
4. Contratación de los expertos en GC (gerentes, consultores y asistentes).
5. Incorporación de la UEN a los lineamientos de calidad de la firma.

Lanzamiento del UEN y Plan de Marketing

1. Creación de la UEN dentro de la página Web de servicios de PwC.
2. Desayunos informativos para la captación de clientes.
3. Utilización del marketing digital al mercado objetivo definido en plan de Marketing.
5. Participación en seminarios de la Universidad de Los Andes, para ofrecer el servicio.

5.4. Dotación

Tal como se ha definido en el Plan de Marketing, se pretende que para el primer año la cartera de clientes sea de 30. Para la determinar la dotación de personal se contemplan las etapas del servicio descritas en el punto 5.2. “Flujo de operaciones” para cada uno de estos clientes. Cabe mencionar, que esto varía en base al tamaño, requerimiento y horas presupuestadas en el cliente.

- **Socio:** se considera un único socio que participará en todos los procesos, desde la negociación hasta el cierre del trabajo, realizando un seguimiento de los temas más significativos.
- **Gerente:** cada cliente tendrá asignado un gerente, quien participará de todo el proceso y levantará los temas a la administración. Se encargará de liderar y revisar a los equipos de trabajo. Para los primeros años se consideran 4 gerentes y luego aumentan según la tabla siguiente.
- **Consultor líder:** cada cliente contará con un consultor líder, presente en toda la asignación y ejecución del trabajo. El total de dotación para esta categoría se estima en la tabla siguiente.
- **Asistentes:** Cada cliente tendrá asignado 3 asistentes, que llevarán a cabo las labores de recopilación y procesamiento de la información, guiados por el consulto líder. El total de asistentes se estiman en la tabla a continuación.

Para la estimación de la dotación de personal, se ha estimado que cada persona del staff (consultor líder y asistentes), trabajan 2.211,3 horas al año, donde se considera un 20% de capacidad ociosa por la temporada baja propia del negocio de consultoría. También, se hace el supuesto, de que para los clientes grandes se requieren 5 semanas de trabajo, para los medianos 4 semanas y para los pequeños 3 semanas; y que cada cliente necesita 1 consultor líder y 3 asistentes como se explicó previamente.

Por tanto, para la estimación de la dotación de personal se calculan las horas del estaff considerando la categoría de cliente (Grande, mediano y pequeño) y luego se calcula la necesidad de personal.

Horas por proyecto = Crecimiento de demanda x semanas de trabajo x 45 horas semanales x personas staff.

Horas por Proyecto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Grande	4.500	5.400	6.300	7.200	8.100
Mediano	7.200	10.080	12.960	15.840	18.720
Pequeño	8.100	11.340	14.580	17.820	21.060
Total	19.800	26.820	33.840	40.860	47.880
Personas Staff	11	15	19	23	26

Fuente: Preparación propia Mariana Muñoz & Juan Ignacio Lerdon.

Dotación de personal estimada para cada período:

Dotación de Personal	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Asistente	8	11	14	17	19
Consultor Líder	3	4	5	6	7
Gerente	4	4	5	6	7
Socio	1	1	1	1	1

Fuente: Preparación propia Mariana Muñoz & Juan Ignacio Lerdon.

VI. Equipo del Proyecto

El presente punto hace referencia tanto al equipo gestor como al equipo de colaboradores del proyecto; así como la forma en que articulará para llevar a cabo la iniciativa emprendedora.

6.1. Equipo Gestor

El equipo gestor está compuesto por Mariana Muñoz y Juan Ignacio Lerdon, quienes plantearon y desarrollaron la idea de crear la UEN para la implementación de un área de GC en PwC incorporándola al área de consultoría y asesoría de la firma. Junto a ellos, se contará con la participación del socio líder assurance, Sr. Renzo Corona, quien ha mostrado el interés, motivación y respaldo de la firma en la realización de este proyecto. Adicionalmente, se incorporará al equipo gestor un experto en temas relacionados a GC. En este caso, se ha contado con la colaboración del Sr. Hugo Caneo, quien posee gran experiencia y conocimiento técnico en GC, dictando cursos y realizando consultorías en las cuales ha abordado el tema. Los roles que tendrá cada socio se detallan a continuación:

Mariana Muñoz y Juan Ignacio Lerdon: Ambos socios gestores están encargados de desarrollar y evaluar económicamente la posibilidad de implementar la UEN en PwC; presentando al socio líder el proyecto para que pueda evaluar la factibilidad de incorporar esta nueva área de negocios a la firma.

Renzo Corona: El rol de este socio gestor es fundamental para el desarrollo del proyecto; ya que en primer lugar es quien tiene las facultades para autorizar e implementar esta área de negocios asociada al desarrollo de GC. A su vez, trabajará de la mano con los socios desarrolladores para velar por la viabilidad del proyecto de acuerdo a las normas que rigen en la firma.

Hugo Caneo: Como experto en temas relacionados a GC, guiará el desarrollo del proyecto para poder vincular la factibilidad versus la idea de negocio planteada; buscando de esta forma, satisfacer mediante los servicios que se ofrecerá a través del área de GC en PwC las reales necesidades de los clientes potenciales asociados a las principales empresas chilenas.

6.2. Estructura Organizacional

En el presente punto se determinará cómo la firma se organizará para llevar a cabo su negocio. Se establece la dotación necesaria con sus capacidades y competencias requeridas.

- **Socio:** Representa la última etapa en la carrera del consultor y se encuentra en un nivel de responsabilidad superior a la del gerente, aunque sea muy similar en el contenido de su trabajo. En general, el cargo está más asociado con las funciones de dirección y liderazgo de un área, de una división, unidad de negocio o sector de los clientes de la compañía. También, se

caracteriza por su participación formal, en mayor o menor medida, en el capital (y propiedad) de la firma. Sus principales objetivos son el desarrollo del negocio, dirección de equipos y oficinas; y el desarrollo de la relación con clientes e instituciones de toda el área. Los requisitos para obtener el cargo de Socio son una experiencia de al menos 10 años como Gerente y contar con un excelente desempeño en los cargos ejercidos anteriormente.

- **Gerente:** El cargo tiene por objetivo gestionar y desarrollar proyectos de consultoría en el área de Gobiernos Corporativos. Junto con ser responsable de la dirección de los proyectos del área, uno de los aspectos clave del cargo involucra la detección y generación de nuevas oportunidades de negocios para la línea de servicios, así como la prestación de apoyo técnico a los miembros del equipo. El Gerente maneja equipos de hasta 10 clientes. Los requisitos para este cargo son tener una formación como Ingeniero Comercial, Ingeniero Civil Industrial, Ingeniero Civil o carrera afín; M.B.A. o Magister relacionado al cargo; Contar con al menos 8 años de experiencia laboral comprobable en cargos vinculados a proyectos de consultoría y nivel avanzado de inglés.
- **Consultor líder:** El cargo tiene por objetivo responsabilizarse de la gestión técnica y comercial de proyectos en el área de Gobiernos Corporativos, guiado por el Gerente a cargo del proyecto, ejecutando las tareas necesarias para el cumplimiento de los objetivos y/o entregables del proyecto, brindando apoyo a las funciones administrativas y de desarrollo de negocios de los equipos. El consultor líder maneja una cartera de hasta 7 clientes. Los requisitos para este cargo son tener una formación como Ingeniero Comercial, Ingeniero Civil Industrial, Ingeniero Civil o carrera afín; 6 o más años de experiencia en cargos vinculados a proyectos en el área de consultoría y nivel intermedio de inglés.
- **Asistente:** Las principales funciones del cargo implican: ejecutar y administrar los trabajos asignados bajo un enfoque especializado y técnico; colaborar en la confección de propuestas y otros materiales de apoyo en los temas del área; recopilar información en terreno para el desarrollo del proyecto; apoyar en el diseño e implementación de soluciones alineadas con las necesidades de los clientes, de acuerdo a metodologías de la Firma, entre otras. El asistente, maneja una cartera de hasta 10 clientes. Los requisitos para este cargo son tener una formación como Contador auditor o Ingeniero Comercial, 3 o más años de experiencia en auditoría interna, control interno y/o afines.

6.3 Incentivos y compensaciones

La compensación (sueldos, salarios, prestaciones) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor en la firma. Es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener al

recurso humano y satisfacer sus necesidades materiales. En este punto, se hace referencia a los niveles de remuneraciones del equipo que conformará el área de GC en PwC.

- **Socio:** El cargo de Socio del área de GC percibirá una remuneración líquida de UF 500 mensuales. Además de esta remuneración, podrá recibir un bono anual equivalente al 1% de las utilidades generadas en el área; siempre y cuando exista un cumplimiento de la meta establecida en relación a las utilidades presupuestadas. Adicionalmente, recibirá un bono anual equivalente a hasta 3 rentas brutas si logra cumplir con la meta presupuestada de clientes nuevos.
- **Gerente:** El cargo de Gerente del área de GC percibe una remuneración líquida de UF 84 mensuales. Además de esta remuneración, el Gerente podrá recibir un bono anual equivalente a hasta 2 rentas brutas si logra cumplir con la meta presupuestada en la cual se cruzan aspectos como rentabilidad de la cartera, incorporación de clientes nuevos y cumplimiento de consultores líderes. Este último punto hace referencia a que como el gerente tiene a su cargo hasta 2 consultores líderes, no le basta con que cumpla uno de ellos; ya que para recibir el bono requiere que cumplan los 2 consultores.
- **Consultor líder:** El cargo de Consultor líder del área de GC percibe una remuneración líquida de UF 57 mensuales. Además de esta remuneración, el Consultor Líder podrá recibir un bono anual equivalente a hasta 1 rentas brutas si logra cumplir con la meta presupuestada en la cual se miden aspectos como la eficiencia en los plazos establecidos para realizar los servicios y HH utilizadas.
- **Asistente:** El cargo de Asistente percibe una remuneración líquida de UF 38 mensuales. Este cargo no contempla la posibilidad de recibir un bono, pero cuenta con la alternativa de obtener un premio de \$150.000 por cada referido exitoso que contrate los servicios del área.

VII. Plan Financiero

Se presenta la evaluación financiera del proyecto para un período de 5 años, respecto de las estimaciones realizadas para el Estado de Resultados, como para el Flujo de Fondos, para dar consistencia al plan y sustentabilidad respecto de los objetivos y estrategias planteados en los capítulos anteriores. Toda la estimación se ha realizado en UF.

7.1. Supuestos aplicados

Para realizar las proyecciones, se presenta en primera instancia todos los supuestos sustentados con la evidencia correspondiente, los que se presentan a continuación:

- Crecimiento de las ventas:** Tal como se comentó en el “Tamaño de Mercado” expuesto en el punto 1 del informe, se considera que el segmento de mercado al que se pretende captar en primera instancia, es de 152 compañías SVS. Por tanto, se estima captar un 20% en el primer año. La tabla siguiente muestra el crecimiento estimado por cada tipo de cliente, los que se encuentran explicados en el punto 4.2 “Segmentación de clientes”. Cabe mencionar, que se proyecta crecimiento hasta el año 5 de iniciado el proyecto y luego 74 clientes (perpetuo), correspondiente al 50% aprox. del total del mercado SVS, ya que en este tiempo es probable que entren nuevos competidores, donde los esfuerzos se concentrarán en mantener la cartera. El valor esta explicado en el punto 4.4 “Estrategia de Precio”.

Aumento estimado de clientes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Grande	5	6	7	8	9	
Mediana	10	14	18	22	26	
Pequeña	15	21	27	33	39	
Total Clientes	30	41	52	63	74	
Incremento %	19,7%	36,7%	26,8%	21,2%	17,5%	
Crecimiento de Ingresos	Precio En UF	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Grande	1.500	7.500	9.000	10.500	12.000	13.500
Mediana	1.200	12.000	16.800	21.600	26.400	31.200
Pequeña	900	13.500	18.900	24.300	29.700	35.100
Total en UF		33.000	44.700	56.400	68.100	79.800
Incremento			35,5%	26,2%	20,7%	17,2%

Fuente: Preparación propia Mariana Muñoz & Juan Ignacio Lerdon.

- Costos de Personal:** de acuerdo a la dotación de personal estimada en el punto 5.4. “Dotación” y a los sueldos de cada categoría, expuesto en el punto 6.3 “Incentivos y compensaciones”, se presentan a continuación:

Costos de Personal en UF	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Asistente	304	418	532	646	722
Consultor Líder	171	228	285	342	399
Gerente	336	336	420	504	588
Socio	500	500	500	500	500
Total	1.311	1.482	1.737	1.992	2.209

Fuente: Preparación propia Mariana Muñoz & Juan Ignacio Lerdon.

- **Costo administración Central:** Corresponde al 15% sobre los ingresos por los costos asociados a los servicios internos de la firma: secretarías, área de soporte de sistemas, entrega de muebles y útiles de oficina, equipos computacionales, entre otros costos que se manejan de manera integrada para toda la compañía.
- **Costos de arrendamiento:** corresponde a 250 mts² necesarios para operar por el precio promedio de mercado de 0,54 UF estimado a través del reporte de valor del sector al cuarto trimestre 2016, por los expertos ‘Colliers Internationals’^{iv}. Se proyecta que los mts² aumenten a 300 en el año 3 por el incremento de dotación de personal y nuevamente a 350 mts en el año 5. Es importante mencionar que, dada la naturaleza de los servicios de la UEN no es necesario mantener capacidad instalada, más que la oficina donde estén los equipos de trabajo, por lo que se puede aprovechar la disponibilidad de oficinas ya arrendadas por PwC.
- **Gastos de Marketing:** corresponde a 100 UF mensuales, las que han sido explicadas en 4.6 “Estrategia de Comunicación y ventas”.
- **Gasto depreciación:** Se consideró la depreciación de los bienes de manera lineal, considerando 25% sobre los activos entregados por la administración central.
- **Impuesto a la renta:** año comercial 2017 tasa de 25%, tasa de 2018 y años siguientes (perpetua) de 27%.
- **La tasa de Descuento:** se muestra en la tabla siguiente. Las estimaciones se han realizado en UF, tal como se comentó al inicio del apartado. Es importante recordar, que la UEN cuenta con el respaldo financiero de la firma, por lo que no se considerará endeudamiento externo para el proyecto.

Discount rate	Chile	Sources
Tasa libre de riesgo	1,91%	BCU 30Y (Nominal) (Diciembre 2016)
Premio por riesgo de mercado	5,85%	MRP of US market + Volatility of Emerging Market
Beta	0,85	Damodaran - Business and Consumer Services
Prima por riesgo de liquidez	1,00%	
Tasa de Descuento (Nominal)	7,87%	

Fuente: Preparación propia Mariana Muñoz & Juan Ignacio Lerdon.

7.2. Estado de Resultados, por Función, proyectado (UF)

Respecto de los supuestos antes mencionados, se realiza la estimación del Estado de Resultados, por función para los 5 primeros años del proyecto.

Flujo	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021	
UF	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Perpetuidad
Ingreso	33.000	44.700	56.400	68.100	79.800	79.800
Costo de ventas	15.732	17.784	20.844	23.904	26.508	26.508
Utilidad Bruta	17.268	26.916	35.556	44.196	53.292	53.292
Mgn. Bruto	52,33%	60,21%	63,04%	64,90%	66,78%	66,78%
Administracion Central	4.950	6.705	8.460	10.215	11.970	11.970
Marketing	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Arrendamiento	1.620	1.620	1.944	1.944	2.268	2.268
Utilidad Operativa	9.498	17.391	23.952	30.837	37.854	37.854
Mgn. Operativo	28,78%	38,91%	42,47%	45,28%	47,44%	47,44%
EBITDA	10.736	19.067	26.067	33.391	40.847	40.847
Mgn. EBITDA	32,53%	42,66%	46,22%	49,03%	51,19%	51,19%
Impuestos renta	2.564	4.696	6.467	8.326	10.221	10.221
Utilidad Neta	6.934	12.695	17.485	22.511	27.633	27.633
Mgn. Neto	21,01%	28,40%	31,00%	33,06%	34,63%	34,63%

Fuente: Preparación propia Mariana Muñoz & Juan Ignacio Lerdon.

De acuerdo al Estado de Resultados proyectado, se aprecia que el margen después de impuestos es de 20% aprox. y para los siguientes años se presenta sobre 30%, lo que es un excelente indicador para los inversores del proyecto. Más adelante en este apartado se analizan los indicadores de rentabilidad en detalle.

7.3. Estimación necesidades de efectivo, Payback y Balance al cierre.

Previamente se ha explicado que las cuentas por cobrar, que rotan cada 60 días y las cuentas por pagar que son egresos por remuneraciones de empleados y arriendo, que PwC paga antes de fin de mes, por lo que en los primeros 2 meses de iniciado el proyecto muestra el máximo déficit acumulado de UF 4.344. Además, se aprecia que en octubre del primer año, la UEN logra cubrir la inversión realizada (payback).

Año 1	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ag	Sep	Oct	Nov	Dic
Ingreso	2.750	2.750	2.750	2.750	2.750	2.750	2.750	2.750	2.750	2.750	2.750	2.750
Cuentas por Cobrar	2.750	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500
Cobros	-	-	2.750	2.750	2.750	2.750	2.750	2.750	2.750	2.750	2.750	2.750
Pago Remuneraciones	1.311	1.311	1.311	1.311	1.311	1.311	1.311	1.311	1.311	1.311	1.311	1.311
Cuentas por Pagar Rem.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nec. De Efectivo Bruta	-1.311	-1.311	1.439	1.439	1.439	1.439	1.439	1.439	1.439	1.439	1.439	1.439
Admin. Central (- Dep)	309	309	309	309	309	309	309	309	309	309	309	309
Marketing	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Arrendamiento	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
Pagos totales GAV	544	544	544	544	544	544	544	544	544	544	544	544
Nec. De Efectivo Operativa	-1.855	-1.855	895	895	895	895	895	895	895	895	895	895
Impto Pago Prov. Mensual	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214
Compras de Activo Fijo	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
Nec. De Efectivo Totales	-2.172	-2.172	578	578	578	578	578	578	578	578	578	578
Acumulado	-4.344	-3.767	-3.189	-2.611	-2.033	-1.455	-878	-300	278	856	1.434	

Fuente: Preparación propia Mariana Muñoz & Juan Ignacio Lerdon.

Al estimar las necesidades de efectivo y el resultado proyectado se construye el balance al cierre del año 1, que en términos simples, contempla el desfase de las cuentas por cobrar por el período de cobranza, el crédito por impuesto (PPM), el capital aportado para solventar el déficit de los primeros meses y el reconocimiento de la utilidad del período.

Balance al 31.12.2017 en UF			
	UF		UF
Activos Corrientes		PASIVOS CORRIENTES	
Efectivo y equivalentes al efectivo	10.788	Otros pasivos financieros	
Otros activos no financieros		Cuentas comerc. Y otras ctas por pagar	
Deud. comer.y otras cuentar a cobrar	5.500	Cuentas por pagar a relacionadas	
Cuentas por cobrar a relacionadas		Otras provisiones	
Inventarios		Provisiones por beneficios empleados	
Activos disponibles para la venta		Otros pasivos no financieros, corrientes	
Activos por impuestos	2.564	Pasivos por impuestos	2.564
Total activos corrientes	18.852	Total pasivos corrientes	2.564
ACTIVOS NO CORRIENTES		PASIVOS NO CORRIENTES	
Otros activos no financieros		Otros pasivos financieros	
Cuentas por cobrar relacionadas		Cuentas por pagar a relacionadas	
Inversiones contabilizadas utilizando		Total pasivos no corrientes	
Activos intangibles distintos de Plusvalia		PATRIMONIO	
Propiedades, plantas y equipos		Capital emitido	9.354
Propiedades de inversión		Ganancias (pérdidas) acumuladas	6.934
Activos por impuestos diferidos		Otras reservas	
Total activos no corrientes		Total patrimonio	16.288
Total Activos	18.852	Total patrimonio y pasivos	18.852

Fuente: Preparación propia Mariana Muñoz & Juan Ignacio Lerdon.

7.4. Valor Presente Neto (VPN).

Al estimar el capital de trabajo, se realiza el cálculo del VPN de un determinado número de flujos futuros, originados por una inversión, descontados a la tasa estimada. Se observa en el flujo de caja en UF, que el resultado del VPN es positivo, lo que quiere decir que el rendimiento está por encima del que se exige para este tipo de proyectos, que tiene un valor UF 345.723, lo que es consistente con el valor de otras áreas de asesoría de este tipo de compañías. Por tanto, se concluye que resulta conveniente llevar a cabo dicho proyecto.

- **Inversión Inicial:** considera el costo del socio líder que se reunirá con los clientes potenciales por 6 meses por 3.000 UF, 1.200 UF de marketing, 800 UF de arriendo para los desayunos con clientes y a 4.344 UF proveniente de los costos de los 2 primeros meses en que no se recibirá el cobro de clientes (ver punto necesidades de efectivo). Por tanto, al estimar los flujos y considerar la inversión inicial, se tiene que la TIR es de 137%, lo que en definitiva representa el retorno esperado por PwC para este tipo de proyectos.

7.5. Flujo de Caja proyectado

Según los supuestos y la tasa de descuento presentada, se realiza el cálculo de los Flujos de Caja para el proyecto para los 5 años en UF.

Flujo UF	Año 0	2.017 Año 1	2.018 Año 2	2.019 Año 3	2.020 Año 4	2.021 Año 5	Perpetuidad
Efectivo inicial	4.344						
Ingreso		33.000	44.700	56.400	68.100	79.800	79.800
(-) Costo de ventas	3.000	15.732	17.784	20.844	23.904	26.508	26.508
(=) Utilidad Bruta	- 7.344	17.268	26.916	35.556	44.196	53.292	53.292
(-) Administracion Central		3.713	5.029	6.345	7.661	8.978	8.978
(-) Depreciación		1.238	1.676	2.115	2.554	2.993	2.993
(-) Marketing	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
(-) Arrendamiento	810	1.620	1.620	1.944	1.944	2.268	2.268
(=) Utilidad Operativa	- 9.354	9.498	17.391	23.952	30.837	37.854	37.854
(-) Impuestos renta		2.564	4.696	6.467	8.326	10.221	10.221
(=) Utilidad Neta	- 9.354	6.934	12.695	17.485	22.511	27.633	27.633
(+) Depreciación		1.238	1.676	2.115	2.554	2.993	2.993
(+) Impuestos renta		2.564	4.696	6.467	8.326	10.221	10.221
(=) EBITDA	10.736	19.067	26.067	33.391	40.847	40.847	40.847
(-) CapEx		1.238	1.676	2.115	2.554	2.993	2.993
(-) NOF	- 5.500	- 1.950	- 1.950	- 1.950	- 1.950	- 1.950	-
(-) Impuestos renta		2.564	4.696	6.467	8.326	10.221	10.221
(-) FCF	- 9.354	1.434	10.745	15.535	20.561	25.683	27.633
(+) Perpetuidad						350.925	
(=) FCF+Perpetuidad	- 9.354	1.434	10.745	15.535	20.561	376.609	
Tasa de descuento		7,87%					
VPN		295.930					
TIR (solo 5 años)		85%					
TIR (Total)		137%					

Fuente: Preparación propia Mariana Muñoz & Juan Ignacio Lerdon.

7.6. Análisis de Sensibilidad

Para realizar el análisis de sensibilidad, se plantean las variables de ingresos ordinarios y tasa de descuento. Recordar, que para cada cliente categorizado, una semana de trabajo equivale a un ingreso de 300UF y el total de ingresos dependerá del tiempo en semanas asignado dependiendo del tamaño del mismo, explicado en el punto 4.4 “Precio”.

Para sensibilizar el ingreso se utilizaron variaciones incrementales y decrecientes por tramos de 25UF por semana de trabajo.

Por su parte, la tasa de descuento es una variable crítica, ya que se trata de una variable de mercado que puede cambiar constantemente, de ahí la importancia de sensibilizarla. Para ello, se realizaron tramos de 0,5%.

Sensibilización

		UF por cada semana de trabajo					
		295.930	250	275	300	325	350
Tasa de Descuento	8,87%	176.450	216.919	257.388	297.857	338.326	
	8,37%	189.103	232.293	275.483	318.673	361.863	
	7,87%	203.405	249.668	295.930	342.193	388.456	
	7,37%	219.693	269.452	319.210	368.969	418.728	
	6,87%	238.402	292.172	345.943	399.714	453.484	

Fuente: Preparación propia Mariana Muñoz & Juan Ignacio Lerdon.

7.6. Indicadores de Rentabilidad

A continuación se realiza el análisis de los principales indicadores de rentabilidad, para verificar el desempeño del negocio, a través de los flujos proyectados y el Estado de Resultados.

- **Margen Bruto:** Al realizar el Estado de Resultados proyectado, se tiene que el margen bruto para los 5 años está sobre el 50%, donde se muestra un desempeño de 10% superior al estimado para el primer año de operación. Esto es atractivo para los inversores, ya que demuestra que la relación de ingresos y costos por operaciones ordinarias de la UEN.
- **Margen EBITDA:** Este indicador de flujo de caja operativo, se obtiene que se mantiene sobre 32% para el período estimado, lo que muestra que la UEN tiene un desempeño llamativo, dado que es capaz de generar caja mediante sus actividades de operación ordinarias.
- **Margen de utilidad neto:** Respecto de la relación entre las ventas, después de descontar costos, gastos del negocio y las obligaciones impositivas, se obtiene que para el primer año de funcionamiento es de 24,76% y se mantiene sobre 30% para los siguientes años estimados. Este nivel de margen estimado, muestra la capacidad del negocio para entregar retornos a sus inversionistas, en este caso los socios.

VII. Riesgos críticos

Los riesgos críticos que se han identificado para este proyecto, tanto internos como externos, y sus respectivos planes de mitigación, son los siguientes:

RIESGOS	Tipo	Descripción	Plan de mitigación
INTERNOS	Autorización para implementar el área de GC en PwC.	Se debe contar con la autorización de la empresa para incorporar esta nueva área dentro de la estructura de PwC.	Se solicitó autorización al socio principal de PwC Chile para implementar esta área de negocios lo cual fue aceptado y se respalda a través de correo electrónico adjunto en anexo 5.1.
	Recursos Financieros	Autorización para desembolsar los fondos necesarios para implementar la presente UEN.	PwC dispone de recursos financieros como de la autonomía administrativa para implementar el servicio asociado a GC.
	Instalaciones	Contar con las instalaciones necesarias para desarrollar las actividades asociadas al desarrollo del área de GC.	Las actividades serán desarrolladas por el equipo de GC dentro del edificio corporativo de PwC Chile, en un área que actualmente está siendo utilizado como sala de reuniones.
EXTERNOS	Mercado	Actualmente no existe este servicio en Chile por lo que existe una dificultad para cuantificar y proyectar una demanda.	Se realizó un estudio de mercado donde se identificó la disposición a contratar el servicio por parte de los clientes potenciales. Adicionalmente, se estableció un tamaño de mercado acotado (con mucho potencial de crecimiento) para ofrecer el servicio.
	Servicio Ofrecido	Que el servicio entregado no satisfaga plenamente las necesidades de los clientes y no genere la aceptación deseada.	Esta incorporado dentro del servicio, una evaluación por parte del cliente a cada etapa que se desarrolle en su empresa. Con esta información se podrá fortalecer los puntos favorables y corregir los desfavorables.
	Entrega de Información	Una de las principales preocupaciones de los clientes es el resguardo de la información entregada a empresas externas.	Todos los servicios ofrecidos por PwC están alineados con estándares internacionales relacionados a los resguardos de información y cuentan con un constante desarrollo en las regulaciones vigentes de la compañía.
	Clientes	Oposición de CEO y Directores para adoptar nuevas prácticas.	Las exigencias de los 'stakeholders' y el nivel de involucramiento en estar informados en las decisiones y en cómo se administra la compañía; sumado a casos ocurridos en Chile por malas prácticas en GC, permiten que se genere la oportunidad de la UEN de PwC.

Fuente: Preparación propia Mariana Muñoz & Juan Ignacio Lerdon.

IX. Propuesta Inversionista

Durante los últimos años, se ha podido apreciar en Chile una serie de casos asociados a malas prácticas en los GC de las empresas. Esto, sumado a que actualmente no existe en el país un servicio enfocado a desarrollar e implementar buenas prácticas de GC, es donde nace la oportunidad para crear una nueva área dentro de consultoría y asesoría empresarial de PwC; en la que se desarrollará una propuesta de valor que reforzará y promoverá los conceptos anteriores, considerando que son principios que regulan la integración y funcionamiento de los órganos de GC para la toma de decisiones. Lo anterior, con base en información confiable, asegurando la transparencia en las operaciones, cuidando la equidad entre los diferentes grupos de accionistas, resguardando el patrimonio de los empresarios y fortaleciendo la confianza en los Accionistas.

La evaluación financiera asociada a la implementación de la presente UEN entrega un valor presente neto (VPN) ascendente a UF 295.930, con una Tasa de descuento de 7,87%, lo cual es tremendamente favorable para el inversionista, ya que los retornos esperados del proyecto superan los costos y otros desembolsos para llevar a cabo el mismo.

De acuerdo a esta información, se desprende que este proyecto es atractivo para los inversores, que en este caso son los socios de PwC, puesto a que el desempeño estimado de la UEN es positivo con márgenes operacionales y EBITDA sobre 30%.

Finalmente, la UEN ofrece este servicio de GC integrado al mercado, lo que resulta innovador, puesto a que va directamente relacionado con la estrategia de PwC de ser pioneros en la oferta a clientes, así como en la calidad entregada en cada uno de los servicios prestados, siempre orientados a cumplir con los más altos estándares y alineados a la diferenciación de la firma a nivel mundial.

X. Conclusiones

El presente plan de negocio indica que hoy no existe un servicio dedicado al desarrollo e implementación de GC dentro de las cuatro grandes firmas auditoras del país. Adicionalmente, de acuerdo a la investigación de mercado realizada, existe una disposición tanto a contratar como a pagar por parte de los clientes potenciales por el servicio propuesto por la UEN de consultoría y asesoría en GC; por lo que se justifica implementar esta área propuesta en PwC. Al concretar el servicio planteado en este plan de negocio ofrece la posibilidad a la Firma de complementar su actual portafolio de servicios; diversificando las fuentes de ingresos para PwC, y a la vez permite a la firma responder oportunamente con un servicio que el mercado necesita.

Continuando con los beneficios que se generan a través de la creación de esta UEN, se puede indicar que es un negocio rentable, donde la evaluación financiera establece que es un proyecto atractivo para PwC con un VPN de UF 295.930 y con una tasa de descuento de 6,88%.

A lo anterior, se adiciona que la potencialidad de escalamiento al ofrecer el servicio a las grandes empresas del país; amplía considerablemente el tamaño de mercado pasando de UF 165.000 a UF1.557.300, lo que genera una oportunidad de incrementar exponencialmente los ingresos para la Firma y hace que esta propuesta de negocio sea una alternativa atractiva de implementar en PwC Chile.

Finalmente, por los puntos expuestos anteriormente, se concluye que al implementar el servicio de GC en PwC Chile, beneficiará a la firma ya que podrá ofrecer a sus clientes potenciales una oferta comercial ampliada, la cual diversificará sus fuentes de ingresos y que a su vez generará una mayor cartera de clientes, mayor posicionamiento en el mercado y por supuesto, una UEN que ofrece una rentabilidad atractiva para los socios de la firma.

XI. Bibliografía

i Basado en resultados de: 3ra encuesta de Gobiernos Corporativos de PwC México, Noviembre 2015.

ii Basado en: Políticas de calidad PwC, extraído en abril 2017 de <http://www.pwc.com/cl/es/cursos/quienes-somos/politicas-de-calidad.html>

iii Basado en <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=179295>

iv Obtenido de Research & Forecast Report, Colliers Internacional, Oficinas Clase A+/A - Cuarto Trimestre 2016