



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

Parte I

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

Alumna: Mariana Muñoz Faúndez

Profesor Guía: Arturo Toutin

Santiago, abril 2017

Contenidos

I. Oportunidad de negocio	5
1.1. Investigación de Mercado	6
1.2. Tamaño de mercado y tendencias	7
1.3. Capacidades para llevar a cabo el proyecto	7
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	8
2.1. Análisis de la Industria	8
2.2. Competidores	14
2.3. Clientes	15
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor	18
3.1. Modelo de negocios	18
3.2. Descripción de la empresa	25
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global	26
3.4. RSE y sustentabilidad	27
IV. PLAN DE MARKETING	29
4.1. Objetivos de Marketing	29
4.2 Estrategia de segmentación	29
4.3. Estrategia de servicio	30
4.4 Estrategia de Precio	31
4.5 Estrategia de Distribución	31
4.6 Estrategia de Comunicación y ventas	32
4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	32
4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma	33
V. Plan de Operaciones	34
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	34
5.3. Plan de desarrollo e implementación	34
5.4. Dotación	34
VI. Equipo del Proyecto	36
6.1. Equipo Gestor	36
6.2. Estructura Organizacional	36
6.3. Incentivos y compensaciones	36

VII. Plan Financiero	37
7.1. Supuestos aplicados	37
7.2. Estado de Resultados, por Función, proyectado (UF)	37
7.3. Estimación necesidades de efectivo, Payback y Balance al cierre	37
7.4. Valor Presente Neto (VPN)	37
7.5. Flujo de Caja proyectado	37
7.7. Indicadores de Rentabilidad	37
VII. Riesgos críticos	38
IX. Propuesta Inversionista	39
X. Conclusiones	40
XI. Bibliografía	41
XIII. Anexos	42

Resumen Ejecutivo

La evidencia a nivel internacional ha demostrado que la adopción de mejores prácticas de gobierno corporativo dentro de las organizaciones está fuertemente relacionada con su trascendencia y crecimiento sostenido.ⁱ

A partir de lo anterior, este plan de negocios está relacionado a los cambios y requerimientos actuales del mercado sobre el tema de GC, donde se observa el impacto en Chile de tres compañías que fueron líderes en sus industria; como La Polar (Chile, 2011), Inverlink (Chile, 2003) y Enron (EE.UU., 2001). La experiencia internacional indica que las buenas prácticas de GC fortalecen los órganos de dirección y control de las empresas, al tiempo que definen reglas entre los actores, e incrementan el nivel de transparencia y rendición de cuentas frente a grupos de interésⁱⁱ.

Por tanto, PwC Chile detecta una oportunidad de negocio para ampliar su portafolio de servicios, donde propone incorporar una UEN asociada a la asesoría y consultoría de GC, que pretende contribuir a los clientes 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 en estos temas. Todo lo anterior, con la propuesta promover las buenas prácticas en los GC de las principales empresas del país. También, mediante este servicio se busca que las empresas obtengan resultados positivos sin descuidar la sustentabilidad, la perdurabilidad y velando por producir externalidades positivas sobre el entorno.

Es así, como se ha realizado la evaluación financiera en UF asociada a la implementación de la UEN, proyecto que entrega un valor presente neto (VPN) ascendente a UF295.930, con una TIR de 137% y tasa de descuento de 7,87%. Esto es atractivo para el inversionista, ya que los retornos esperados del proyecto superan los costos y otros desembolsos para llevar a cabo el mismo.

Cabe mencionar, que la UEN ofrece este servicio de GC integrado, siendo pionero dentro de las 4 grandes firmas auditoras, lo que está relacionado de manera directa con la estrategia de PwC de ser líder en la oferta a clientes y en la calidad entregada en cada uno de los servicios diferenciadosⁱⁱⁱ

I. Oportunidad de negocio

El plan de negocio tiene como objetivo principal implementar una UEN en el área de consultoría y asesoría empresarial de PwC Chile; orientada al desarrollo e implementación de Gobiernos Corporativos (GC) en los clientes, en la búsqueda de ofrecer un servicio que en la actualidad no existe en el país, dado que sólo se entregan cursos sobre del tema.

La oportunidad de negocio surge mediante la necesidad de hacer la autoevaluación de las prácticas de GC por todas las Sociedades Anónimas Abiertas, obedeciendo a la norma publicada en junio del año 2015 por la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS) de Carácter General N°385iv (NCG 385) que es requerida por este organismo, pero no obligatoria. Esta establece "normas de difusión de información respecto de las prácticas de Gobierno Corporativo adoptados por las sociedades anónimas abiertas".

A lo anterior, se adiciona la necesidad de los 'stakeholders' de poner en práctica controles hacia la administración, por los recientes hechos ocurridos en Chile, que perjudicaron los intereses de los accionistas minoritarios por problemas asociados a GC, si bien se trata de casos de distinta naturaleza y gravedad, tienen el factor común que ocurren por fallas en sus GC. Esto ha sido comentado por el Sr. Hugo Caneo, quien es Director del Centro de Gobiernos Corporativos de la Universidad de Chile y ex Jefe de Área de Cumplimiento de Mercado (ACME) en la SVS; considerado como el "hombre clave" en el caso cascadas (entrevista: anexo 2.1.)

Desde esta perspectiva, y con la información recabada en las entrevistas (anexo 2), se destaca la necesidad por parte de las organizaciones de contar con procesos de evaluación y gestión de riesgos corporativos, levantamientos de matrices de controles, capacitación o actualización de temas relevantes en materias financieras, de negocios y de responsabilidad por parte de los directores.

En la actualidad los accionistas esperan que las compañías generen rentabilidad y que sean sustentables; teniendo un impacto positivo en el entorno y sus actores, minimizando cualquier efecto negativo y persiguiendo el equilibrio de sus intereses económicos. En los últimos 10 años, la sustentabilidad ha logrado situarse en los principales ítems de la agenda de accionistas, reguladores y clientes, traspasando los límites del mundo de los negocios. Respecto a esto, cualquier error en la toma de decisiones relacionados a la sustentabilidad puede tener repercusiones serias sobre cómo el mundo juzga las compañías y valora sus acciones.^v

En este sentido, las acciones relativas a cómo las empresas manejan sus GC repercuten en el desempeño directo de las compañías; transformándose en uno de los métodos más creíbles y aceptados para la gestión y valoración de las compañías.

1.1. Investigación de Mercado

Las investigaciones de mercado realizadas apuntaron recopilar información para realizar una adecuada propuesta del servicio enfocado a GC a desarrollar, mediante tres metodologías:

- En primer lugar, se realizaron entrevistas a miembros con cargos claves (CEO, Gerente administración y Finanzas, Gerente Auditoría Interna) de clientes potenciales. Se concertaron 6 entrevistas, más 1 para la etapa de escalamiento. Estas fueron realizadas a compañías reguladas por la SVS, que tenían la obligación de responder a la Norma de Carácter General (NCG) N°385 y que no son clientes del área de auditoría de PwC. Al entrevistar al personal clave de estas empresas, se comprobó en primer lugar que existe conciencia de que la implementación de GC beneficia y ayuda a disminuir los riesgos de la compañía frente al mercado y los de los miembros directivos. Sin embargo, se reconoce que en Chile todavía no se masifican este tipo de prácticas. También se visualiza que mientras más internacionalizada sea compañía aborda con mayor profundidad los GC. Todos los entrevistados indicaron que están abiertos a la posibilidad de buscar herramientas que les ayuden a perfeccionar lo que tienen y que están dispuestas a invertir en ello.
- Como segunda metodología, se realizó un benchmarking competitivo, mediante una entrevista a la Directora del programa de Gobiernos Corporativos "The Board" de EY, asociada a la capacitación de Directores y su profesionalización a través de implementación de mejores prácticas de GC. Mediante esta entrevista, se ratifica que existe un gran interés y demanda por parte de los directores y gerentes de las principales compañías del país por profesionalizar sus cargos. Comentó que encabezó un programa diseñado para entregar a los directores de grandes compañías, las habilidades y herramientas indispensables para la conducción empresarial. Este programa tiene una duración de dos semanas y un costo de UF 700. Los asistentes a este programa solicitaron una segunda versión para el próximo año y adicionalmente pidieron realizar un programa enfocado para los gerentes.
- Por último, se procedió a realizar entrevistas con expertos en temas de GC, como es el caso de Hugo Caneo, Director del Centro de Gobiernos Corporativos de la Universidad de Chile. También, se entrevistó a Humberto Riquelme, Gerente de Auditoría Interna ENAP y a un socio de PwC y experto en clientes Security Exchange Commission (SEC) para quienes los GC son una obligación. Todos ellos mencionaron que es de vital importancia ofrecer un servicio orientado al análisis sobre la estructura y funcionalidad de los órganos de GC; considerando la evaluación de la situación actual y contribuyendo a la implementación y revisión de controles corporativos, evitar conflictos de interés y potenciar la toma de decisiones contemplando todos los riesgos que se exponen.

En resumen, existe alto interés en profundizar y mejorar las prácticas de GC por parte de los potenciales clientes, por lo que están dispuestos a contratar estos servicios, demostrando entusiasmo con la propuesta de PwC y disposición frente al valor a cobrar. Por último se recogen las recomendaciones realizadas por los expertos en GC y se incorporan en la presente propuesta para brindar a los potenciales clientes un servicio que satisfaga sus necesidades.

1.2. Tamaño de mercado y tendencias

Para determinar el tamaño de mercado, se consideró como clientes potenciales a las compañías SVS que respondieron el formulario de NCGN°385 (206 en total) y que no sean actuales clientes de auditoría de PwC, ya que por políticas internas denominadas 'authorization for services' (AFS) se plantea que no se puede auditar y prestar servicios al mismo cliente, dado que amenaza la independencia de los servicios de auditoría, los que se privilegian a nivel global. De acuerdo a esto, son 152 clientes potenciales (anexo 1). El precio de los servicios irán desde los UF 900 a los UF 1.500 las cuales están asociadas a la cantidad de horas necesarias para realizar el servicio. Estas tarifas están explicadas en la estrategia de segmentación (punto 4.2). De acuerdo a esto, el tamaño de mercado es de UF 165.000.

1.3. Capacidades para llevar a cabo el proyecto

La idea de crear la UEN en PwC incorporándola dentro del área de consultoría y asesoría ha sido planteada al socio líder de assurance, Sr. Renzo Corona, quién ha mostrado el interés, motivación y respaldo de la firma en la realización de este proyecto. Esto, es porque el tema de GC está siendo cada vez más relevante y la firma requiere generar respuesta ante esta necesidad en el mercado. Es así como, luego de la reunión inicial de viabilidad del proyecto mantenida el día 02 de agosto de 2016, el socio ha enviado un mail con la aceptación (ver anexo 5.1.). De la misma forma, la firma durante la semana siguiente a la mencionada ha decidido poner dentro de sus servicios "Gobiernos Corporativos y RSE", opción que aparece en desarrollo, para mostrar al cliente que ya se está trabajando en ello (ver anexo 5.2.). Actualmente, la firma sólo cuenta con un convenio exclusivo con el ESE de la Universidad de los Andes a través del cual se desarrollan cursos y seminarios de GC.

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

2.1. Análisis de la Industria

Macro Industria: Servicios Financieros; Servicios de auditoría, consultoría y asesoramiento legal y fiscal; Servicios de Consultoría y asesoría empresarial.

Micro Industria: Servicios de consultoría y asesoría de Gobiernos Corporativos

Evolución de las prácticas en Gobiernos Corporativos e impacto en la industria.

A través del tiempo, el propósito de fortalecer el concepto de GC de manera sistemática se ha centrado en garantizar a los inversionistas la transparencia necesaria y la adecuada gestión de la empresa a largo plazo, lo que derivará en la trascendencia de las compañías en el mercado.^{vi} Internacionalmente, las prácticas en este tema han tomado gran relevancia, partiendo en 1985 con la creación en Estados Unidos de la Comisión Nacional para Emisión de Informes fraudulentos, conocida como la 'Treadway Commission'. Luego, en 1999 la OCDE se manifiesta con los principios básicos que cubren seis áreas claves: transparencia y eficacia de GC; los derechos de los accionistas; el trato equitativo de los accionistas; el papel de los grupos de interés en el Gobierno Corporativo; la revelación y la transparencia de la información corporativa relevante; así como las responsabilidades del Consejo de Administración, lo que inicia el cuestionamiento en cada país miembro acerca de las prácticas mantenidas por las compañías en relación a GC.

No obstante, uno de los mayores impactos en GC surge en 2002 con la emisión en Estados Unidos de la ley 'Sarbanes-Oxley'^{vii}, en respuesta a los escándalos corporativos que condujeron a la quiebra de dos empresas que eran referencia de su sector (Enron en 2001 y Worldcom en 2002). Esta ley monitorea los riesgos de las empresas que cotizan en los mercados bursátiles e introduce responsabilidades penales a los administradores y ejecutivos, por lo que cualquier empresa que posea instrumentos de emisión pública de EE.UU., está restringida a la normativa de la SEC y debe dar cumplimiento a los requerimientos de GC.

Si bien en Chile aún no existe una norma de carácter obligatorio, se observan compañías que mantienen operaciones en EE.UU. por lo que han debido incorporar estas materias para dar cumplimiento a las demandas de la SEC, generando cambios en la manera en que se toman las decisiones a nivel corporativo, lo que ha sido acreditado por un experto en este ámbito.

En la entrevista realizada al socio de PwC, ha señalado que en sus clientes regulados por SEC, se han visto grandes cambios desde la implementación de controles formales orientados a apoyar la visión estratégica de la compañía, ya que tienen conciencia sobre los riesgos a los que

están expuestos; además permite que se tomen acciones preventivas al realizar seguimiento constante a las transacciones realizadas por los miembros del Gobierno.

Por otra parte, menciona que es tremendamente importante ofrecer a los clientes no regulados por SEC, un servicio que cuente con la evaluación de la situación actual de la compañía y contribuir a la implementación y revisión por lo menos de controles corporativos, para brindar tranquilidad a los minoritarios. La entrevista completa se encuentra en el anexo 2.1.3.

Nuevamente en 2004, la G20/OCDE emite los principios básicos de GC, donde entrega recomendaciones sobre temas clave de GC como: derechos de los Accionistas, remuneración ejecutiva y revelación de información financiera, invitando a las compañías de sus países miembros a implementar nuevas y mejores prácticas.

En Chile existe la Ley de Oferta Pública de Adquisición de Acciones (OPAS), publicada en el año 2.000^{viii}, cuya finalidad ha sido profundizar y modernizar el mercado de capitales chileno, centrándose en introducir mecanismos de protección a los accionistas minoritarios, la que ha sido complementada por la NCG N°385 emitida por la SVS, acerca de la difusión de las prácticas de GC de las compañías abiertas.

En la actualidad, las compañías que han adoptado prácticas de GC, han optado por incluirlo en sus memorias anuales en conjunto con los Estados Financieros, dado que se han percatado de la importancia para sus inversores y grupos de interés, utilizando el tema como una ventaja sobre sus competidores. Ejemplo de ello, se verifica en la memoria anual de Banco Santander^{ix}, LATAM^x, Masisa^{xi}, BCI^{xii}, Cencosud^{xiii}, entre otros; donde además, han publicado los formularios de cumplimiento de NCG N°385.

2.1.1. Tendencias de la industria: Al realizar el análisis PESTEL y la matriz de evaluación de Riesgos, Exigencias y Oportunidades, se determina que existe factibilidad de que la industria crezca y se desarrolle, puesto a que está en proceso de transformación. Lo anterior, basado en la emisión de la NCG N°385 SVS lo que representa una oportunidad real para la UEN, puesto a que las compañías han presentado la necesidad de mejorar en estas materias; así como la adopción y éxito en las compañías internacionales que cuentan con políticas de GC en sus organizaciones.

Existe la oportunidad por cambios en lo socio cultural, donde los grupos de interés han tomado mayor conciencia y ejercen presión a las compañías, puesto que los últimos años Chile ha enfrentado casos importantes de empresas: La Polar en 2011, Cascadas en 2014 y Enersis en 2015; que tienen el factor común que ocurren por fallas en sus GC, lo que genera dudas respecto

del funcionamiento de los GC; lo que hace que las partes interesadas, principalmente los accionistas minoritarios que exigen mayor información en los procesos internos de negocio, así como información oportuna.

'Environment': Respecto a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), América Latina viene evolucionando, aunque con mayor lentitud, donde Brasil y Chile, en particular, están dando muestras de avance relativo mayor que otros países de la región, seguidos por Colombia y México. En cuanto al cumplimiento de estándares, las organizaciones que reportan en Latinoamérica han sido notablemente consistentes adoptando de manera abrumadora los principios y contenidos de las guías de 'Global Reporting Initiative'^{xiv} desde sus comienzos: en los reportes 2006-2007, 86% de los informes publicados mencionan haberla utilizado en alguna medida, a diferencia de lo que ocurre en el resto del mundo, donde solo el 38% lo hace, respecto al estudio publicado por el Banco Interamericano de Desarrollo. Esto, permite verificar que Chile se encuentra avanzando en temas de RSE, donde los GC son parte clave para que las compañías revisen los riesgos y las consecuencias de sus decisiones sobre la operación de sus negocios.

En el análisis económico se adicionan proyecciones optimistas respecto a estimado por el Fondo Monetario Internacional (FMI) publicado en enero 2017^{xv}, acerca del sólido marco macroeconómico de Chile donde se prevé que el crecimiento se acelere hasta el 2,1% en 2017, reflejando, en parte, una reducción adicional de la incertidumbre relativa al programa de reformas, recuperación de la confianza y mejora en nivel de inversión en el sector minero. Este crecimiento permite que las compañías aumenten ingresos y puedan evaluar invertir en este servicio. Con lo anterior, es importante mencionar que, la economía chilena es estable y pujante. El mercado estimula la libre competencia y la apertura comercial, al tiempo que las autoridades cuidan y promueven la disciplina fiscal, donde el crecimiento de la última década alcanza un promedio cercano al 5% anual.

En complemento del análisis PESTEL, para conocer el desarrollo actual y las tendencias de la industria, se sostuvieron entrevistas con Hugo Caneo quien es Ex Jefe del Área de Cumplimiento de Mercado (ACME) de la SVS, actual Director del centro de Gobiernos Corporativos de la Universidad de Chile. En estas, indicó que los GC son una tendencia mundial y que prevé que todas las empresas en el mediano plazo enfocarán sus esfuerzos en realizar las implementaciones que sean necesarias para fortalecer esta área dentro de la empresa. También, comentó que idealmente se deberían prestar servicios orientados al análisis sobre la estructura y funcionalidad de los órganos del GC, ayudar al cliente a formalizar una división de responsabilidades entre el directorio y la administración, para evitar los posibles conflictos de

interés y mostrar la importancia de medir los riesgos a los que están expuestos con las decisiones tomadas, ya que los grupos de interés han tomado participación activa en el comportamiento de las compañías. Idealmente, para atraer a los clientes sería estratégico mostrar las regulaciones aplicadas y los casos actuales donde se penaliza incluso con cárcel a los miembros decisores de la compañía. Finalmente, Hugo respaldó la idea de implementar una UEN enfocada en atender temas relacionados a GC y también ofreció seguir colaborando para revisar los lineamientos que se establecerán para la creación de esta.

En conclusión del análisis PESTEL, se determina que la UEN deberá realizar el contacto con los clientes potenciales determinados en el punto 4.2. “Estrategia de Segmentación” de este informe, haciendo hincapié en los beneficios que tendrá para la compañía el contratar los servicios de PwC, para hacer frente a aquellos CEO, Directores u otros miembros de algunas compañías que visualizan a los GC como una amenaza a su propia gestión y que no quieren revelar información de sus procesos a sus partes interesadas. Además, ante las posibles exigencias tecnológicas, PwC mantiene la integración de sus sistemas de manera eficiente y confiable, donde mantiene altos controles de aseguramiento y almacenamiento de la información. El análisis PESTEL en detalle y la matriz REO, están en el anexo 4.

En definitiva, se prevé que este mercado tiene gran potencial de crecimiento de acuerdo al análisis PESTEL, lo que se ha recabado en reuniones con expertos, las entrevistas de investigación e incluso que se han incorporado cátedras en el M.B.A., todo lo que habla de la importancia para los gerentes y directores, actuales y potenciales de tratar este nuevo tema.

Beneficios para las compañías que adoptan prácticas de Gobierno Corporativo

Las ventajas de implementar un GC en las empresas son incontables, una de las principales responde a una de las mayores preocupaciones de los empresarios: la protección de su patrimonio, ya que proporciona mecanismos que fomentan la supervivencia y trascendencia del negocio, es decir, su sostenibilidad.

Un beneficio tangible que impacta a las organizaciones con GC es el acceso a mejores condiciones de financiamiento, ya que los bancos corren menor riesgo al colocar recursos en empresas institucionalizadas. De la misma forma, las compañías pueden acceder a fuentes no convencionales de recursos, como la emisión de deuda, capital u otros instrumentos financieros. Esto, se observa en 2 estudios efectuados por la consultora McKinsey & Company que concluyen que existe una mayor disposición a pagar por el precio de una acción de una empresa que cumple con los principios de un buen GC. Así, estas investigaciones identifican que inversionistas extranjeros estarían dispuestos a pagar en Chile un premio de 18% sobre el precio de la acción

de compañías que cuenten con un “buen Gobierno Corporativo”. Además, los análisis de bancos de inversiones de Nueva York efectuados durante el año 2001, calificaron a Chile como una de las naciones más atractivas en Latinoamérica para los inversionistas, producto de la puesta en marcha de la Ley de OPAS.

Por otro lado, un estudio realizado en México a 100^{xvi} empresas que decidieron incorporar servicios de GC, entregó resultados donde 7 de cada 10 compañías aseguran que detectaron una mejora en sus costos financieros, donde 44% no esperaba ver retornos sobre su inversión y los recibió (ver en anexo 3.1.). Así mismo, para confirmar el impacto de prácticas de GC en la economía internacional, se observa una correlación entre la maduración del GC y el PIB de los países del G20, resultados en anexo 3.2.

Por otra parte, el GC es el elemento clave para un crecimiento estructurado y ordenado, al ofrecer las bases necesarias para vigilar el desempeño del negocio sin perder el control del mismo.

Respecto de esto, en la entrevista realizada al Gerente de Auditoría de ENAP (en anexo 2.1.2), ha comentado que visualiza la necesidad de las compañías en Chile a mejorar las prácticas en temas de gestión a nivel corporativo de la entidad. Esto, basado en que en los últimos años han existido fuertes requerimientos en desarrollar los departamentos de auditoría interna y contraloría dentro de las organizaciones, pero éstas basan su trabajo en procesos operativos y ciclos de estados financieros; sin embargo, aún no se enfocan en una mirada más estratégica y de levantar matrices para la supervisión de los miembros de la administración. Esto último, como medida básica de control y aseguramiento de prácticas en una especie de control de la administración realizada por los órganos que componen el gobierno de la compañía.

2.1.2. Escenario competitivo: Se realiza el análisis competitivo e industrial de las 5 Fuerzas de Porter, que se encuentra en el anexo 6, a continuación las principales conclusiones:

- **Intensidad de la competencia:** Proviene en gran medida de las ‘big four’ (en detalle en el punto 2.2 “Competidores”), que cuentan con una trayectoria en consultoría y respaldo internacional, donde también están otras consultoras con baja participación. La rivalidad de los competidores es alta, ya que a pesar de que estas compañías están apuntando a otro tipo de servicios de GC, cuentan con recursos humanos capacitados y especializados, infraestructura, poder de marca, capacidades y posicionamiento similares para competir por clientes en esta área de consultoría.
- **Poder de negociación de proveedores:** Son proveedores de sistemas de información sofisticados para resguardar confidencialidad, donde los costes de cambio pueden ser altos; y las compañías telefónicas que están concentradas (pocos operadores en Chile), que contienen

los servicios de Internet y comunicaciones. También, existen proveedores menores de útiles de oficina, que son rápidamente reemplazables. Por tanto, el poder de negociación de proveedores se considera medio.

- **Poder de Negociación de clientes:** Los clientes de esta industria son grandes compañías reguladas por SVS, con participaciones relevantes en sus industrias, los que exigen calidad, son más críticos y valoran la experiencia. A pesar, que ningún cliente por sí solo representa un porcentaje significativo de ingresos, tienen la capacidad de influenciar a otras compañías (demandas, prensa, recomendaciones) por lo que se considera un poder medio.
- **Amenazas de nuevos entrantes:** Las barreras de entrada son altas, ya que para competir en esta industria, es necesario contar con capital humano especializado y sistemas sofisticados, ya que las compañías SVS cuentan con procesos complejos y gran volumen de información. Además, los competidores cuentan con respaldo internacional, experiencia, presupuestos, recursos financieros y personal capacitado. Los entrantes son consultoras que solo pueden optar a apoderarse de una porción pequeña del mercado, por lo que la amenaza es baja.
- **Servicios Sustitutos:** Las ‘big four’ también ofrecen servicios de consultoría sobre Gobierno, Sector Público, riesgo y cumplimiento, basados en capacitaciones de diseño de políticas y metodologías de gestión de riesgo operacional. Esto es más orientado a suplir la necesidad de un área de control de gestión y/o de auditoría interna. En cambio, el servicio ofrecido por la UEN se orienta en cambios a nivel corporativo, fortalecer las prácticas y procesos que involucran a los miembros de la alta dirección, por lo que el poder de sustitutos es considerado como bajo.

Se determina que el escenario competitivo está compuesto por actores posicionados con recursos y capacidades similares (EY, KPMG y Deloitte), que podrían prestar el servicio en el mediano plazo, lo que produciría una alta rivalidad en la industria en el caso de que definan participar. No obstante, para los nuevos entrantes (consultoras) es complicado, ya que no cuentan con el respaldo y los recursos requeridos para atender a los clientes SVS que son complejos, y a la vez competir con las ‘big four’; donde los sustitutos no representan una amenaza, puesto que se orientan a suplir necesidades operacionales y no orientadas a la función del GC. La industria es altamente atractiva para aquellos que tengan los recursos y posicionamiento en consultoría para desarrollar este servicio, que con pocos actores permite generar márgenes importantes. Es por ello, que la UEN permitirá a PwC ser incúmbete, alcanzar el liderazgo de mercado, pero es fundamental crear un atributo diferenciado al cliente, que no sea imitable por los competidores.

2.2. Competidores

- Tal como se ha presentado en el punto anterior, la competencia principalmente proviene de las empresas que cuentan con una trayectoria en consultoría, recursos y respaldo internacional similar a PwC, la que son: EY (Ernst & Young), KPMG, Deloitte, que en conjunto con PwC componen los ‘big four’ a nivel mundial.
- **Ernest & Young (EY)^{xvii}**: Con más de 80 años de experiencia local, Ernst & Young en Chile ha sido un verdadero asesor de negocios tanto de las compañías locales como de aquéllas de carácter global que operan en el país. EY Chile cuenta con más de 2.000 clientes de distintos sectores como el financiero, minero, energético, industrial y consumo masivo. Con más de 1.600 profesionales en el país ha desarrollado equipos multidisciplinarios que prestan asesoría en Auditoría, Impuestos, Riesgos, Finanzas, Transacciones, Gobierno Corporativo, Tecnología y Sostenibilidad. Respecto de Gobiernos corporativos, la compañía ha decidido apuntar a la preparación, actualización y certificación de directores, dando origen a “Boad Centro de Gobierno Corporativo”. Este centro ha sido creado conjuntamente por la Universidad Adolfo Ibáñez y EY. Su propósito es ser un activo referente en Chile y Latinoamérica en la difusión de las mejores prácticas de gobierno corporativo y estrategia corporativa de las empresas y sociedades. Todo esto en el contexto de un mercado que se vio vulnerado a causa de malas prácticas en el manejo de la gestión empresarial.
- **KPMG^{xviii}**: La empresa posee alrededor de 30 años en el mercado nacional, Posee cerca de 700 profesionales de KPMG con un objetivo claro: transformar el conocimiento en valor para el beneficio de sus clientes. Esta firma ofrece servicios de auditoría, impuestos, advisory y servicios empresariales además está presente en 146 países, para guiar a las empresas en sus planes de negocios. Actualmente, no cuenta con un área de consultoría que atienda el tema de gobiernos corporativos, donde sólo ha hecho un estudio tratando la importancia del tema.
- **Deloitte^{xix}**: La firma cuenta con cerca de 2.000 colaboradores y más de 60 socios distribuidos en siete oficinas a lo largo del país, que ofrecen servicios en las áreas de Auditoría, Consultoría en Gestión del Riesgo, Asesoría Legal e Impuestos, Outsourcing, Consultoría y Asesoría Financiera. Al igual que KPMG, no cuenta con un área de consultoría que atienda el tema de gobiernos corporativos, donde sólo ha hecho encuestas y estudios tratando el tema.
- Ofrece asesoría especializada desde la perspectiva de los reportes financieros, tributación, de las tecnologías de la información, el capital humano, consultoría en casos de disputas y en contra del fraude. Se enfoca prestar ayuda a las organizaciones para identificar, remediar, monitorear y gestionar los riesgos empresariales, sin perder de vista la coordinación

de las personas, procesos y tecnologías para mejorar la efectividad y manejar los costos de Gobierno, Riesgo y cumplimiento.

- **Consultoras Gobiernos corporativos:** Existen consultoras de menor tamaño como BPM, MG consulting Chile, IGC, entre otras, que ofrecen servicios de apoyo en el tema, apuntando a la mejora de procesos operativos a medianas empresas.

2.2.1. Investigación de mercado con competidor: Para el desarrollo de este punto se realizó un benchmarking competitivo, mediante una entrevista efectuada a la Directora del programa de Gobiernos Corporativos 'The Board' de EY, asociada a la capacitación de Directores y su profesionalización a través de implementación de mejores prácticas de GC. En la entrevista, ratifica que existe un gran interés y demanda de los directores y gerentes de las principales compañías del país por profesionalizar sus cargos. Además, comentó que encabezó un programa diseñado para entregar a los directores de grandes compañías, las habilidades y herramientas indispensables para la conducción empresarial. Este programa tiene una duración de dos semanas y un costo de UF 700. Los asistentes a este programa solicitaron una segunda versión para el próximo año y adicionalmente pidieron realizar un programa enfocado para los gerentes. Ver en anexo 2.2.

Al finalizar el estudio de los competidores, se concluye que los rivales de PwC en este ámbito son principalmente las firmas que componen las 'big four' a nivel mundial, las que compiten en distintas áreas de consultoría en la captación de clientes, quienes por lo demás cuentan con el respaldo de la marca de manera internacional y con recursos muy similares en personas, infraestructura y posicionamiento de mercado. Estos competidores no han desarrollado el área de GC, donde KPMG y Deloitte sólo ha realizado estudios y publicaciones; EY por su parte ha decidido dar origen a 'The Boad' Centro de GC, bajo el contexto de un mercado que se vio vulnerado a causa de malas prácticas en el manejo de la gestión empresarial. Este servicio va directamente abocado a las publicaciones tratando del tema y a la preparación y certificación de directores, el que no pretende ampliarse de acuerdo a lo conversado con la directora del programa de GC de EY.

2.3. Clientes

El cliente potencial, en primera instancia corresponde a las S.A. abiertas, que tuvieron la obligación de dar respuesta al formulario de prácticas de GC por cumplimiento de la NCG 385, requerido por la SVS, y dentro de las cuales no se encuentran actuales clientes de PwC, de acuerdo a lo explicado previamente.

Compañías SVS	Obligadas responder NCG 385	Cientes PwC	auditoría	Cientes Potenciales
374	201	49		152

Fuente: Preparación propia Mariana Muñoz & Juan Ignacio Lerdon.

En este sentido, el servicio ofrecido irá orientado a captar a las 152 compañías, según la tabla anterior y la selección del anexo 1, las que cumplen con los criterios señalados previamente; quienes en el corto plazo deberán continuar explicando y transparentando a la SVS acerca de las “buenas prácticas” han sido implementadas y las que no.

Los usuarios de este servicio son Directores y miembros de la alta gerencia de estas compañías; quienes requieren una evaluación de sus GC y orientación con la implementación de mejores prácticas que contribuyan a los objetivos estratégicos, gestión del negocio y a hacer al mercado frente a las exigencias de transparencia de la información. Por su parte, los influenciadores que apoyarán la contratación de este servicio, serán Directores, ‘Controller’ y accionistas minoritarios, todos buscando promover nuevas prácticas asociadas al mejoramiento de la eficiencia en sus procesos de negocio. El canal que se utilizará para llegar a ellos son posicionamiento, la red de contactos de PwC y su aliado estratégico. Mayor detalle en plan de Marketing.

2.3.1. Investigación de mercado con clientes potenciales: se realizaron entrevistas con miembros con cargos claves (CEO, Gerente administración y Finanzas, Gerente Auditoría Interna) en compañías en las que se podría ofrecer el servicio de consultoría y asesoría empresarial asociado al desarrollo e implementación de GC. Para este caso, se concertaron 6 entrevistas, más 1 para apoyar la etapa de escalamiento. Estas fueron realizadas a compañías reguladas por SVS, que tenían la obligación de responder a la Norma de Carácter General (NCG) N°385 y que no son clientes del área de auditoría de PwC.

De acuerdo a lo anterior, se agendaron reuniones con el personal clave del GC de empresas del rubro Retail, Inmobiliarias, Construcción y conglomerados empresariales con quienes se comprobó en primer lugar que existe conciencia de que la implementación de GC beneficia y ayuda a disminuir los riesgos de la compañía frente al mercado y los de los miembros directivos, sin embargo, se reconoce que en Chile todavía no se masifican este tipo de prácticas. También, se visualiza que existen diferentes grados de profundidad de cómo abordan los temas de GC, pero que tienen en común que mientras en más países participe la compañía, mayores son los procedimientos asociados a las buenas prácticas de GC. Todas los entrevistados indicaron que están abiertas a la posibilidad de buscar herramientas que les ayuden a perfeccionar lo que

tienen y que están dispuestas a invertir en ello, mostrando una buena disposición a pagar el precio establecido que fluctúa entre 900UF y 1500UF por el servicio e interés en especializarse. En el anexo 2.3. Se encuentran documentadas todas las entrevistas a los clientes potenciales.

Cómo responder a la industria: Respecto la investigación de mercado los especialistas consultados, mencionaron que es de vital importancia ofrecer un servicio orientado al análisis sobre la estructura y funcionalidad de los órganos de GC; considerando la evaluación de la situación actual, contribuyendo a la implementación y revisión de controles corporativos, evitar conflictos de interés y potenciar la toma de decisiones contemplando todos los riesgos a los que se exponen. Adicionalmente, los expertos recomendaron tomar en cuenta el perfil de quienes podrían acceder a las capacitaciones y enfatizando que no es trivial la ubicación donde se dicten, donde se consideró la alianza estratégica de exclusividad con la Universidad de Los Andes. El detalle de las entrevistas se encuentra en anexo 2.1.

Finalmente, hacen hincapié en que existe alto interés en profundizar y mejorar las prácticas de GC por parte de los potenciales clientes, por lo que están dispuestos a contratar estos servicios, demostrando entusiasmo con la propuesta de PwC y disposición frente al valor a cobrar. Por último se recogen las recomendaciones realizadas por los expertos en GC y se incorporan en la presente propuesta para brindar a los potenciales clientes un servicio que satisfaga sus necesidades.

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1. Modelo de negocios

A continuación, se describe de forma detallada cada uno de los componentes del modelo de negocio asociado a la creación de una UEN en PwC asociada al desarrollo y asesoría en la implementación de GC en las compañías en Chile.

3.1.1. Segmentos de Clientes

Los clientes objetivos se encuentran segmentados en dos etapas: En el corto plazo, se consideró como clientes potenciales a las compañías SVS que respondieron el formulario de NCGN°385 (206 en total) y que no sean actuales clientes de auditoría de PwC. De acuerdo a esto, son 152 clientes potenciales.

En el largo plazo, se considera todas las grandes empresas establecidas en Chile, que deseen potenciar sus sistemas de Gobiernos corporativos. La estrategia de crecimiento está indicada en el punto 3.3 de este informe.

En ambos casos y como se indicó en el punto 2.3. no se incluyen a los actuales clientes de PwC, ya que por políticas internas denominadas AFS, se plantea que no se puede auditar y prestar servicios al mismo cliente, dado que amenaza la independencia de los servicios de auditoría. Cuadro de Canvas se encuentra en anexo 9.

3.1.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor está enfocada en ofrecer alternativas de solución a los principales problemas que tenga la compañía respecto a las prácticas relacionadas a los GC, y se asesora en cómo debe dar respuesta a los requerimientos de la SVS.

De acuerdo a esto, se puede distinguir tres aspectos relevantes:

- **Funcional:** Consiste en el elemento básico que origina la solicitud del servicio por parte de los clientes potenciales. En este caso, responde a la necesidad de desarrollar dentro de las empresas los procesos a niveles corporativos que permitan prevenir y/o mitigar situaciones de riesgo asociados a las decisiones en los GC.
- **Real:** En esta área de la propuesta de valor, se busca entregar un servicio realizado por un equipo capacitado para contribuir en la formulación del mejoramiento de los procesos relacionados a los GC de las empresas; respaldando este trabajo con un informe detallado respecto a los principales puntos críticos identificados durante el estudio de la compañía. Una vez entregado este informe, se dará la posibilidad al cliente de complementar el servicio a través de una asesoría enfocada en implementar alternativas de solución a los puntos críticos

levantados. Por último, se recomendará al cliente la posibilidad de capacitar y certificar al directorio en temas relacionados a GC en los seminarios dictados en la Universidad de Los Andes, donde PwC participará con sus expertos dictando parte de los cursos.

- **Ampliado:** Como consecuencia de los servicios prestados por PwC, las empresas además de identificar y corregir los puntos críticos asociados a los GC, se darán cuenta que las prácticas de GC aportan innumerables beneficios para la gestión y la toma de decisiones de las organizaciones, que van desde el acceso a mejores condiciones de financiamiento hasta la protección para la continuidad del negocio, entre muchos otros.

3.1.3. Canales de distribución

La etapa de negociación se realiza de manera directa, donde personal del PwC contactará y ofrecerá reuniones al personal estratégico de cada cliente potencial (Directores, CEO y 'Controller') para implementar el servicio de GC en la compañía.

La distribución se realiza directamente, en todas las etapas que implican la prestación servicio. Estas etapas contemplan en primer lugar, la clasificación del cliente y reuniones de planificación, donde el socio y el gerente de PwC se reunirán con el personal estratégico. Por su parte, los procesos de levantamiento y ejecución, formalización de procesos y políticas de GC, serán realizados por los miembros del equipo de PwC (consultor líder y asistentes) en contacto directo con el personal del cliente.

En el caso de la presentación y discusión de plan de mejora, se realiza por el socio y gerente, lo que contempla la entrega directa del informe y la evaluación del servicio por parte del cliente.

Por tanto y de acuerdo a los puntos expuestos anteriormente, la propuesta de valor se realizará a través de un canal directo; donde todas las etapas de la prestación del servicio consideran la distribución e interacción directa de un miembro asignado por PwC.

3.1.4. Relaciones con los clientes

El modelo que considera el presente plan de negocios es el B2C: en la cual se mantiene un contacto directo con el usuario durante y en forma posterior a la presentación del servicio, buscando mantener esta relación en el tiempo por parte de PwC así como el cliente tener un interlocutor válido para sus requerimientos.

En este caso, el cliente tendrá asignado un Gerente, quién velará por entregar un servicio de calidad tanto en tiempo y forma; además de mantener una permanente comunicación con el cliente para mantener actualizado el servicio y las nuevas alternativas que puedan ir complementando el servicio adquirido por el cliente.

Por último, el cliente tendrá la posibilidad de evaluar periódicamente el servicio ofrecido indicando los aspectos positivos y negativos del programa. Además, podrá indicar si es necesario incorporar nuevas áreas de estudio, así como las que a su juicio no tengan mayor relevancia. Con esta información, la firma podrá procesar los puntos favorables para fortalecerlos así como los espacios de mejora que presente el servicio ofrecido.

3.1.5. Modelo de flujo de ingresos

Las características del flujo de ingresos están vinculadas al tipo de empresas que tomará el servicio ofrecido. Para el presente plan de negocios, se consideran clientes SVS donde dentro de esta categoría se diferencia por 3 tipos empresas: Grandes, Medianas y Pequeñas; las cuales tendrán una tarifa diferenciada por la cantidad de recursos a utilizar en cada una de ellas. El cobro de este servicio se realizará a través de transferencia bancaria o cheque hasta 60 días plazo. El desarrollo de los ingresos se indica en la siguiente tabla:

Crecimiento de Ingresos					
Categoría Cliente	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Grande	7.500	9.000	10.500	12.000	15.000
Mediana	12.000	16.800	21.600	26.400	32.400
Pequeña	13.500	18.900	24.300	29.700	35.100
TOTAL	33.000	44.700	56.400	68.100	82.500
Incremento		35,45%	26,17%	20,74%	21,15%

Fuente: Preparación propia Mariana Muñoz & Juan Ignacio Lerdon.

Si bien desde el año 5 en adelante los ingresos se mantienen de forma perpetúa, con 50% del segmento SVS, contemplado así por la entrada de nuevos competidores o posibles cambios en la industria; es importante mencionar, que en los períodos siguientes, se contempla ampliar el tamaño de mercado ofreciendo el servicio a un mayor número de clientes potenciales indicados en el punto 3.3., lo cual podría incrementar los ingresos totales de forma considerable; ya que se pasaría de un tamaño de mercado de UF 165.000 a uno de UF 1.557.300 (estimado al considerar las compañías corporativas del SII, aislando las de la SVS).

3.1.6. Recursos claves

Los recursos clave que estiman para el presente proyecto son los siguientes:

- **Personal:** Los profesionales definidos para desarrollar los CG en las empresas deben ser personas capacitadas y con experiencia en las materias a tratar para poder otorgar un servicio

eficiente y eficaz lo que se reflejará en mayor satisfacción para el cliente y un menor costo en hora hombre (HH) para la firma.

- **PwC:** La firma cuenta con un amplio reconocimiento y prestigio a nivel mundial; el cual será de gran ayuda para potenciar la venta del servicio desde un comienzo. PwC mantiene estándares de calidad en todos sus servicios los cuales establecen ciertos puntos de referencia para los potenciales clientes; quienes esperarán que independientemente de que este sea un nuevo servicio, se mantengan estos estándares. Por su parte, PwC velará porque este servicio mantenga los lineamientos que rigen para el resto de los servicios ofrecidos por la firma.
- **Bases de clientes:** PwC mantiene una amplia base de clientes asociados a servicios que no son de auditoría la cual se contempla utilizar para ofrecer el servicio de GC.
- **Sistemas de información:** Una de las preocupaciones de los clientes potenciales es el acceso y manejo de información que puedan tener empresas externas PwC dispone de un equipo de expertos en TRS ('Technology Risk Services'), además de contar con una línea de servicios exclusivamente dedicada al aseguramiento y control de sus plataformas tecnológicas. Todos los servicios ofrecidos por la firma están alineados con los estándares internacionales relacionados a mejores prácticas de gestión de TI y adicionalmente, cuentan con un constante desarrollo y mejora en las regulaciones vigentes de la compañía.
- **Capital financiero:** Los recursos de capital utilizados para impulsar diversas actividades como es el caso de la presente UEN, tienen sus propios riesgos y requerimientos que van desde los aspectos financieros hasta de gobierno y administración; ya que se puede dar el caso de que una empresa cuente con el capital pero no con la autorización para implementar esta UEN. En el presente caso; PwC Chile dispone tanto de los recursos financieros como de la autonomía administrativa para implementar el servicio asociado a GC; lo cual se respalda con una autorización del Socio Principal de PwC Chile; Renzo Corona.

3.1.7. Actividades claves

Son aquellos procesos del negocio que operando en las condiciones definidas, logran llevar la propuesta de valor al cliente:

- **Contratación y capacitación de personal:** Una vez definidos los cargos y perfiles que se requieren para implementar el área de GC en PwC, se debe realizar un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En este punto, se establece contratar personal tanto interno

que esté familiarizado con el funcionamiento de la firma; como externo, que tenga una amplia experiencia en GC.

Es importante mencionar, que el socio a cargo de esta área será un profesional con vasta experiencia y certificación en materias de GC, quien contará con un contrato de trabajo con cláusulas de salida definidas, para evitar las posibles acciones estratégicas de los competidores sobre el personal clave de la UEN.

- **Presupuestar:** Esta área contará con su propio presupuesto, estructura y metas establecidas dentro de PwC Chile.
- **Promoción y divulgación:** Este punto permitirá dar a conocer la propuesta de valor que ofrecerá esta nueva área de negocio de PwC. Se realizará a través de distintos canales; como son la prensa escrita, charlas informativas, desayunos con expositores a la vanguardia en relación a GC, emailing y visitas comerciales.
- **Captación de clientes:** Es una actividad crucial que permite que el negocio sea sustentable en el tiempo generando ingresos para la compañía a través de la incorporación de clientes que deseen desarrollar e implementar prácticas de GC en sus empresas. Cabe mencionar, que PwC al ser una empresa con diversas líneas de servicio, genera el acceso a nuevos clientes, que no son de auditoría, sino de las otras áreas de consultoría de la firma, al realizar 'cross –selling'.
- **Comportamiento ético:** La compañía maneja un código de ética, enfocado en construir confianza y resolver problemas importantes; esta es una guía basada en principios que ayuda a los colaboradores a pensar en preguntas difíciles, y anima a hablar si existen preocupaciones. Este Código describe un conjunto común de expectativas de conducta, un elemento clave del cual los miembros deben atenerse a las leyes y regulaciones aplicables. En la medida en que cualquier ley o reglamento local sea más estricto que este Código, la ley o regulación local rige. Las políticas de red y locales y la orientación complementaria combinan los principios contenidos en este Código y las Políticas de Gestión de Riesgos de la Red de PwC.
- **Confidencialidad de la información:** La compañía mantiene un estricto control de confidencialidad, donde para cualquier divulgación debe haberse obtenido el consentimiento del cliente, el que en todo caso debe constar por escrito, donde los socios y colaboradores de la Firma deben manejar bajo estrictas condiciones de confidencialidad cualquier información relativa a los clientes o a sus negocios. Cabe destacar, que la información que guarda la compañía en los papeles de trabajo, eventualmente no sólo corresponde a información que pertenece a los clientes, sino que pueda incluir información de terceros (e.g. contratos celebrados

por los clientes) sujeta a instancias de confidencialidad. Finalmente, existe la prohibición de divulgar este tipo de información no es sólo respecto a terceros, sino que también respecto a otros profesionales de la Firma que no estén involucrados en la prestación de servicios al cliente en cuestión.

- **Redes de contacto:** Los socios de la firma mantienen una extensa red de contactos y generan interacciones con personal de alta gerencia de compañías importantes a nivel nacional e internacional. Esto permite acceder a negociaciones con clientes potenciales de la UEN.
- **Controles de Calidad:** Existe una estricta revisión de controles de calidad, donde en primera instancia el Socio asignado por PwC realiza una estricta revisión de los temas relacionados a la prestación del servicio, así como la finalización del informe, donde entrega sus observaciones y correcciones, o da su aprobación antes de ser entregado al cliente. Este informe sigue un formato estandarizado, que además es revisado por el área de metodología quienes verifican cumpla con las políticas de la firma y que todos los procedimientos se hayan realizado correctamente. Adicionalmente, PwC a nivel internacional realiza revisiones al azar para verificar que los servicios realizados por PwC Chile estén acorde a los estándares de calidad de la firma global.

Capacidades Distintivas: Al revisar los recursos y actividades claves de la UEN, se determina que las capacidades distintivas están basadas en ofrecer diferenciación en la entrega del servicio y principalmente en otorgar una nueva experiencia al cliente mediante:

- **Manejo de confidencialidad:** donde la firma mantiene estrictas políticas para el aseguramiento de la información entregada por lo clientes y sistemas sofisticados orientados al aseguramiento y control de las plataformas tecnológicas, donde se encuentra todo lo relacionado al cliente, lo que permite ganar confianzas respecto a la utilización de los datos obtenidos en las revisiones y el resguardo de los mismos.
- **Controles de calidad:** La UEN está sujeta a distintos niveles de controles internos, enfocados en velar por la calidad de los servicios entregados, lo que garantiza que el cliente tendrá un servicio diferenciado que cumplan con los más altos estándares de la industria. Adicionalmente, al ser una firma global la UEN mantiene una ventaja competitiva en relación al acceso de nuevas metodologías y recursos compartidos, ya que permite el acceso a capacitaciones internas periódicas, material internacional brindado por el área de 'E-Learning', posibilidad de asistir a seminarios y la transferencia de conocimientos; todo lo que se traduce en que el cliente sea atendido por profesionales altamente capacitados.

- **Sello PwC:** La UEN de GC cuenta con el respaldo de la marca establecida de PwC y la potencia de la misma, puesto a que en un informe publicado en febrero 2015^{xx}, por la consultora internacional 'Brand Finance', PwC se posicionó como la segunda marca más poderosa del mundo y es una de las 12 empresas que recibieron la puntuación AAA+, la más alta que concede el "Índice de Fortaleza de Marcas", lo que sin duda otorga una nueva y gran experiencia al cliente, al ser atendido por una de las firmas de consultoría más importantes a nivel global.

En el punto 3.2 "descripción de la empresa", se detallan otras ventajas competitivas de la UEN.

3.1.8. Asociados claves

En este punto, se pueden apreciar 2 socios claves para el desarrollo de la UEN:

- **Universidad de Los Andes:** Desde el año 2004, PwC Chile cuenta con una alianza exclusiva con el ESE Business School de la Universidad de los Andes, a través de la cual se han realizado diferentes charlas y seminarios. La Universidad de los Andes cuenta con una excelente infraestructura para desarrollar programas de capacitación, donde PwC aportará con la participación de expertos en GC.
- **Otras áreas estratégicas de PwC:** Dentro de la empresa, existen diversas áreas, tales como consultoría legal, cumplimientos tributarios, asesoría laboral, gestión de personas, entre otras; que podrían promover los nuevos servicios que ofrecerá PwC, ayudando de esta forma a la incorporación de nuevos clientes al área de GC.

3.1.9. Estructura de costos

El presente proyecto, contempla una estructura de costos que incluyen ítems que son fundamentales para el desarrollo de la UEN; estos se clasifican en Fijos y variables de acuerdo a lo siguiente:

- **Costos de operación:** En este ítem se incluirán aquellos costos que la empresa deberá pagar independiente del número de servicios prestados por el área de GC. En este caso, se contempla el arriendo de instalaciones, sueldos del personal, gastos asociados a servicios básicos, promoción y divulgación de los servicios que realizará el área de GC.
- **Puesta en marcha:** Desarrollo del área de GC, Compra de equipos computacionales, promoción y divulgación de los servicios.

3.2. Descripción de la empresa

La UEN orientada a prestar Servicios de consultoría y asesoría de Gobiernos Corporativos, corresponde a un área de PwC Chile^{xxi}, perteneciente a una red global de firmas separadas e independientes, comprometidas a trabajar en conjunto para ofrecer servicios de alta calidad de manera uniforme en todo el mundo. Más de 208.000 personas en 157 países trabajan en equipo conectando sus pensamientos, capacidades y experiencia para desarrollar nuevas perspectivas y brindar asesoramiento práctico.

Hace más de 100 años que opera en el mercado nacional, donde ha mostrado un amplio liderazgo basado en un enfoque multidisciplinario y regional, lo que permite acceder a los más modernos recursos y metodologías.

Además, al ser una empresa con diversas líneas de servicio, genera el acceso a nuevos clientes, que no son de auditoría, sino de las otras áreas de consultoría de la firma, al realizar 'cross – selling'. Estos clientes van desde algunas de las principales empresas multinacionales a empresas nuevas y en crecimiento, desde grandes empresas familiares y gobiernos hasta ONG y particulares; los que están ubicados en casi todos los países del mundo.

Tal como se ha planteado, al ser una firma con alta gama de servicios y con excelente posicionamiento en el mercado, permite entregar un sólido respaldo financiero a la nueva UEN mientras crece la cartera de clientes y comienza a generar rentabilidad, para solventar los costos propios de invertir en un negocio que comienza.

Otra de las ventajas sobre los competidores, que contribuye a la captación de clientes, es que PwC tiene una alianza de exclusividad el ESE de La Universidad de Los Andes, la que cuenta con prestigio y ubicación privilegiada dentro de la ciudad, lo que sin duda es ventajoso para la UEN para acceder a los clientes a los que se contempla atraer.

Por otro lado, La UEN crea y captura valor al mantenerse en la búsqueda por alcanzar un crecimiento permanente y rentable, aumentando su liderazgo en el país, aportando con el crecimiento de PwC en el continente y en el mundo, a través de una diferenciación basada en la calidad en cada servicio entregado al cliente. Esto se trasmite en que el cliente recibe un servicio que cumple con sus expectativas, en términos de calidad en el contenido, en que trata con personas debidamente capacitadas y en la presentación formal de los resultados; lo que permite a PwC cobrar un precio más alto que los competidores. Cabe mencionar, que en Chile existen grandes compañías que han escogido a la firma por la calidad y responsabilidad en la entrega de servicios como Cencosud, Celulosa Arauco, SQM, Andina, CCU, LATAM, entre otras. En el anexo 7 se encuentra la matriz FODA para la UEN.

En base a todo lo anterior, se establece que los elementos fundamentales de la propuesta de valor de la UEN están basados en captar, desarrollar y mantener: Clientes seleccionados, profesionales reconocidos en el mercado, servicios y productos de alta calidad, red internacional eficaz, Administración eficiente de los equipos, espíritu de servicio y capacidad de innovación. La UEN cuenta con las capacidades para llevar a cabo la propuesta de valor, ya que está respaldada por PwC que es una compañía con larga experiencia en el mercado nacional e internacional, lo que permite aprovechar las ventajas competitivas mantenidas por la firma que permiten crear y capturar valor a la UEN, por medio de los elementos previamente planteados.

3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global

Como visión de escalamiento, se plantea la oportunidad de incorporar en un mediano plazo, un mayor número de clientes a la UEN. Para esto, se buscará apuntar al resto de las sociedades no reguladas por la SVS, establecidas en Chile; clasificadas como grandes empresas 4 por SII las cuales son 2.073 empresas^{xxii}. Estas si bien representan al 0,19% del total de empresas en el país, sus ventas constituyen el 67% del total de los ingresos percibidos por las empresas en Chile y a su vez generan el 25% del empleo a nivel nacional. Si a esta cifra de potenciales clientes, se resta los que ya son clientes de PwC, da un universo de 1.699 prospectos. Por lo tanto, si se contempla la posibilidad de crecer en esta línea, el tamaño del mercado se incrementa considerablemente pasando de 165.000 UF sólo por servicios de consultoría integrada a 1.557.300 UF. Esta cifra se obtiene sumando al tamaño de mercado inicial el resto de las empresas que se incorporarían en una segunda etapa a un precio de UF 900 por servicio. En este punto, se realizó una entrevista para verificar el interés de los clientes en el escalamiento, lo que permite visualizar la disposición de contratar el servicio. Bárbara Riffo, Gerente de Administración y Finanzas de Sacyr S.A., comenta acerca de la necesidad de contar con controles a nivel corporativo, que permitan realizar el seguimiento a las transacciones realizadas por estos miembros y delimitar la toma de decisiones. Así mismo, señala que sería de gran ayuda contar con canales de capacitación y actualización para la alta gerencia, para hacer frente a situaciones de mercado y grupos de interés. Esta compañía estuvo implicada en el desborde del río Mapocho en 2016, por tanto, indica que es necesario ser capaces de responder y monitorear los riesgos de las decisiones hasta las implicancias para la compañía. Bárbara, mencionó que como compañía están dispuestos a invertir en este servicio, ya que contribuirá a mejorar el desempeño, así como formalizar los procesos de negocio a nivel corporativo.

3.4. RSE y sustentabilidad

Respecto la inserción de la UEN de servicios de Gobiernos Corporativos, se observan impactos relevantes generados por la propuesta de valor y las operaciones, referidos al cambio social, económico y medioambiental que provocará a través en las organizaciones que contraten el servicio.

Lo anterior, porque la implementación de modelos eficaces de GC está dirigido a promover el buen desempeño de las empresas, así como a la cadena de valor detrás de estas, lo que invariablemente impacta al país de manera positiva, con la creación de empleo, riqueza, bienestar social, infraestructura, bienes y servicios que contribuyen al desarrollo. En el anexo 3.2 se presenta el estudio que demuestra la correlación entre la maduración del GC y el PIB.

En otras palabras, instaurar prácticas de buen gobierno no sólo incentiva y acelera la competitividad de una compañía, sino que también puede ser el vehículo para el desarrollo de todo un país, fortaleciendo una cultura empresarial competitiva, eficiente y ética.

En términos de la contribución ética de la UEN a la sociedad que busca ser cada vez más sustentable, es relevante observar que el servicio pretende contribuir a enriquecer los GC de las compañías presentes en Chile, con el objetivo de dar cuenta, entre otros, de los nuevos riesgos y oportunidades que ofrece el mundo de negocios hoy, dado que resulta impensable suponer que exista creación de valor por parte de una organización, si esta no toma en cuenta las relaciones con sus trabajadores, la comunidad o incluso grupos de presión.

Otro objetivo en términos de RSE al que se pretende contribuir con el servicio de GC, consiste en resguardar el interés de los accionistas minoritarios a fin de que estos tengan la confianza de que no se podrá extraer valor de la empresa a sus expensas ni desde los acreedores.

Con el servicio se busca concientizar a las compañías acerca de la importancia de evitar conflictos con sus partes interesadas, para que evalúen los riesgos antes de tomar decisiones, para que en definitiva éstas siempre contemplen en velar por los intereses de los Accionistas, tanto mayoritarios como minoritarios, sin buscar beneficiar a un grupo particular con las decisiones tomadas por el Consejo o la Administración.

Cabe mencionar, que el servicio en sí mismo, no genera impacto negativo al medio en el que se desarrolla, por el contrario, pretende contribuir al bienestar social, por lo que los empleados de la UEN tendrán la posibilidad de participar 'United Way' (UW) Chile, donde PwC es socio fundador de la iniciativa. Esta organización social fue creada para recaudar y administrar los fondos destinados a programas de responsabilidad social focalizados en la educación inicial de los niños y el desarrollo de las capacidades técnicas de sus padres, donde se realiza un aporte material y de voluntarios para la realización de las diferentes actividades que componen "Crece

en Familia", programa impulsado por UW en jardines infantiles y colegios de familias de escasos recursos. Además, podrán utilizar horas laborales para ser voluntarios del Proyecto Ángeles, que en conjunto con la Comunidad de Organizaciones Solidarias se apoya a organizaciones sociales en el reporte de su información de gestión y financiera, a través del formato llamado FECU Social. Es realmente importante ofrecer el servicio orientado a que los clientes encuentren la forma de desarrollar estrategias de alto impacto, que permitan fortalecer su competitividad, garantizar el cumplimiento de compromisos con sus Accionistas y terceros interesados, asegurar su permanencia, evitar que su actividad genere impactos negativos sobre su entorno (social, económico y ambiental), maximizar sus beneficios y crecer sostenidamente.

Se pretende que las organizaciones creen lineamientos en su operación en un marco ético, enfocado en maximizar los beneficios del negocio y del personal de la empresa, sin descuidar el impacto en los ámbitos social, económico y ambiental.

IV. PLAN DE MARKETING

4.1. Objetivos de Marketing

Objetivos Generales

- Posicionar a la UEN de PwC como la primera empresa que ofrece un servicio integral de desarrollo e implementación de GC en Chile. Esto se medirá realizando revisiones de los servicios ofrecidos, el número de clientes en la cartera de la UEN en base al total de la industria; comparándolo con los competidores.
- Realizar una continua actualización de los servicios prestados de acuerdo a las necesidades que posean los clientes. Lo que se medirá en base a la encuesta aplicada al 100% de los clientes, por cada término del trabajo de asesoría y consultoría; buscando un porcentaje de aprobación del 80% y activando planes de remediación necesario respecto a la retroalimentación recibida. Además, se mantendrán canales directos de comunicación con el cliente para velar por su satisfacción, a través del personal en terreno.

Objetivos específicos

- Obtener una cuota de mercado de un 20% de los clientes potenciales durante el primer año. Se estableció que el tamaño de mercado inicial corresponde a 152 compañías por lo que el primer año, se pretende captar 30 clientes.
- Realizar 4 desayunos informativos para los clientes potenciales durante el primer año. Adicional a esto, durante el mismo periodo, se contempla realizar publicidad en el Diario Financiero cada 15 días.

4.2 Estrategia de segmentación

La estrategia planteada apunta a identificar un grupo de clientes potenciales que se constituirán en mercado objetivo de la UEN. Como variable de segmentación se define que el cliente potencial, en primera instancia corresponde a las S.A. abiertas, que tuvieron la obligación de dar respuesta al formulario de prácticas de GC por cumplimiento de la NCG 385, requerido por la SVS, y dentro de las cuales no se encuentran actuales clientes de PwC.

Dentro de esta segmentación, se identifica 3 tipos de empresas: Grandes (20), Medianas (54) y Pequeñas (78); las cuales tendrán una tarifa diferenciada asociada a la cantidad de horas necesarias para realizar el servicio; debido a que mientras más grande sea la empresa (en diferentes áreas de negocio no ingresos), se destinarán una mayor cantidad de recursos para prestar el servicio. A modo de ejemplo, se considera una empresa Grande a CENCOSUD S.A, una mediana a CCU S.A. y una pequeña a CAROZZI S.A.

Conforme a lo mencionado anteriormente, el servicio ofrecido irá orientado a captar las 152 compañías que cumplen con los criterios señalados previamente; quienes en el corto plazo deberán continuar explicando y transparentando a la SVS acerca de las “buenas prácticas” que han sido implementadas y las que no, de acuerdo a la NCG 385.

4.3. Estrategia de servicio

El servicio que ofrece la UEN de consultoría de GC se centra en la asesoría en cuanto a la evaluación del estado actual de la compañía, en contribuir a la formulación de planes orientados a la mejora, y en el apoyo en la implementación de las mejores prácticas en estos temas. Todo lo anterior, con el propósito de ofrecer alternativas de solución a los clientes en temas de GC, para que puedan responder eficazmente a las exigencias del mercado, así como a los grupos de interés. El detalle de cómo se prestará el servicio (tangibilización) se encuentra especificado en el punto 5.2. “Flujo de Operaciones”.

Tal como se ha mencionado previamente, los clientes corresponden a compañías reguladas por SVS, clasificadas como grandes, medianas y pequeñas bajo el criterio de personal que será necesario para atenderlas y las UF cobradas por el servicio. Para los clientes potenciales, las clasificaciones también se realizarán bajo el criterio de tamaño y UF.

En concordancia con la diferenciación ofrecida, la atención al cliente será personalizada, para lo que se asignará un gerente, quién estará disponible cada vez que el cliente lo necesite para responder las consultas relevantes, para atender los requerimientos técnicos u otros, y que lo mantendrá al tanto de los temas significativos. Esto además de las reuniones de inicio, presentación de hallazgos preliminar y presentación final.

También, se asignará un equipo de trabajo exclusivo, que se encontrará en terreno (en las instalaciones del cliente) el tiempo que sea necesario para realizar el trabajo y levantar los procesos corporativos. Este equipo contará con al menos un consultor líder, quien representará al gerente en terreno en caso de realizar negociaciones con el cliente y verificar los estados de avance, entre otros asuntos que surjan.

Lo anterior, siempre enfatizando en la atención al cliente y entregando respuesta oportuna a cada uno de los asuntos que se presenten; para otorgar un servicio de calidad, demostrándole al cliente que el valor de los servicios que entrega la UEN es superior al pactado.

Por otro lado, el servicio también se diferencia por el cumplimiento de calidad exigido por la propia firma en cuanto a la presentación de las propuestas, el tiempo dedicado al cliente y la satisfacción del mismo.

Cabe mencionar, que se realizarán los desayunos a clientes para actualizarlos en cualquier tema importante que surja respecto a los GC en la firma, la que está ubicada en Andrés Bello N°2711, comuna de Las Condes. Además, se realizarán invitaciones a participar en los seminarios y certificaciones en la Universidad de Los Andes, que posee convenio de exclusividad con PwC, que cuenta una ubicación privilegiada y accesible para altos ejecutivos y miembros de GC de las compañías, donde los expertos de PwC participarán.

4.4 Estrategia de Precio

Para definir la fijación de precios, en primera instancia se ha considerado la investigación de mercado, donde se obtuvo que EY presta un servicio de certificación orientado a los directores por los que cobra 700 UF, que se encuentra en detalle en el anexo 2.2., lo que no es comparable al servicio ofrecido por la UEN. Ante esto, se ha tomado como referencia los precios cobrados por los servicios prestados por otras áreas de consultoría de PwC.

El precio se ha determinado por cada tramo de cliente (pequeño, mediano y grande), basados en el promedio de horas presupuestadas de trabajo para cada uno, personal asignado y costos a incurrir en términos de requerimientos de oficina.

Por tanto, cada semana tendrá un precio de 300 UF, donde se atenderá en promedio estimado a la firma grande en 5, mediana en 4 y pequeña en 3. Los detalles se encuentran en el punto 7 de este informe “Plan Financiero”.

Tamaño del cliente	Monto en UF
Grande	1.500
Mediana	1.200
Pequeña	900

Fuente: Preparación propia Mariana Muñoz & Juan Ignacio Lerdon.

4.5 Estrategia de Distribución

Los servicios disponibles para los potenciales clientes se ofrecerán a través de una venta directa en la cual se visita al cliente o invita para una charla informativa para explicar cuáles son los servicios que podría contratar así como las condiciones y precios para poder proceder al cierre del negocio. Al ser un servicio nuevo que se debe dar a conocer, se establece que la mejor forma de lograr cerrar la venta es mediante un contacto directo con los potenciales clientes, como lo es la participación en seminarios de la Universidad de los Andes, donde se puede realizar la oferta del mismo. Adicionalmente, es importante mencionar que las charlas no deben ser masivas; estableciendo un tope de 8 clientes por eventos para que todos puedan tener espacio para consultas respecto al servicio ofrecido.

4.6 Estrategia de Comunicación y ventas

La propuesta de valor se dará a conocer a través de distintos canales de comunicación; como son la prensa escrita, charlas informativas y desayunos con expositores a la vanguardia en relación a GC, 'emailing' y visitas comerciales.

Como estrategia de venta se realizarán visitas a los clientes potenciales mediante citas con el personal estratégico (Directores, CEO y 'Controller') para conocer su interés por contratar este nuevo servicio. En estas reuniones se explicarán las principales características de la consultoría a ofrecer, cómo contribuye a su compañía, ejemplificando los casos ocurridos y las consecuencias negativas para la alta dirección de no contar buenas prácticas, donde el servicio integral ofrecido es crucial para mitigar estos riesgos. Para esto, es importante conocer al potencial cliente para hacer hincapié en sus propios procesos internos a nivel corporativo y explicar cómo se responde a sus requerimientos. Se busca generar expectativas sobre PwC y el servicio para captar su atención.

También, se invitará a los clientes potenciales a un desayuno que se realizará en el comedor de socios de PwC; en la cual un expositor presentará de forma detallada y en varias rondas de clientes para profundizar en el servicio que ofrecerá la firma e identificar el grado de captación que tendrá la iniciativa, la que es una alternativa económica y efectiva para poder captarlos. Además, parte esencial es aprovechar la fortaleza del respaldo que significa la marca paragua PwC, compañía que actualmente es la N°1 en firmas de auditoría a nivel mundial. Adicionalmente, se cuenta con el ESE de la Universidad de Los Andes como aliado estratégico con exclusividad, que posee infraestructura, instalaciones y ubicación que promueven la participación de miembros de grandes compañías y la captación de estas.

4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

El presente plan de negocio estima un crecimiento de un 20% el primer año el cual se irá incrementando hasta llegar al 50% de los clientes potenciales el año 5:

Categoría Cliente	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Grande	5	6	7	8	10
Mediana	10	14	18	22	27
pequeña	15	21	27	33	39
Total Clientes	30	41	52	63	76
Incremento %	19,7%	36,7%	26,8%	21,2%	20,6%

Fuente: Preparación propia Mariana Muñoz & Juan Ignacio Lerdon.

Cabe mencionar, que se proyecta crecimiento hasta el año 5 de iniciado el proyecto y luego mantener perpetuo 76 clientes, correspondiente al 50% del total del mercado SVS, ya que en este tiempo es probable que entren nuevos competidores, por lo que los esfuerzos se concentrarán en mantener la cartera y ofrecer el servicio a una mayor cantidad de clientes lo que aumentará el tamaño de mercado. La estrategia de crecimiento se detallada en punto 3.3.

4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma

ACTIVIDADES	SEMANA											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Etapa de puesta en marcha de la UEN												
Autorización y respaldo del socio líder	x											
Búsqueda de espacio físico dentro de la firma		x	x									
Incorporación en la página Web de la firma		x										
Definición de Cargos y perfiles			x	x								
Contratación de los expertos en GC (gerentes, consultores y asistentes)					x	x	x	x				
Incorporación de la UEN a los lineamientos de calidad de la firma									x	x	x	X

ACTIVIDADES	SEMANA																	
	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
2. Lanzamiento del UEN y Plan de Marketing																		
Creación de la UEN dentro de la página Web de servicios de Pw C	x	x	x	x														
Desayunos informativos para la captación de clientes	x		x		x		x		x		x		x		x		x	
Utilización del marketing digital al mercado objetivo	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X
Participación en seminarios de la Universidad de Los Andes, para ofrecer el servicio	x				x				x				x				x	

Fuente: Preparación propia Mariana Muñoz & Juan Ignacio Lerdon

V. Plan de Operaciones

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Se consideran las actividades de los primeros años, aprovechando las sinergias con las otras áreas de la firma, en términos de logística y controles de calidad.

- **Actividades de Venta y gestión de clientes:** corresponde a la negociación con el cliente para la contratación del servicio, la asignación de horas del proyecto definidas por el volumen de operaciones y el tamaño del mismo, con la finalidad de asignar el personal necesario.
- **Actividades del proceso de consultoría:** Se basa en 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.
- **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', área de Marketing, área de 'Typing', área de cobranzas, área de Sistemas

5.2. Flujo de Operaciones: Consiste en los siguientes puntos:

5.2.1. Proceso de comprensión y clasificación del cliente: Se basa en conocer en detalle las necesidades, deficiencias del cliente y las expectativas sobre el servicio, para otorgar un servicio de calidad y que cumpla con las expectativas del cliente.

5.2.2. Proceso de categorización del cliente: Se realiza el análisis de los riesgos claves del negocio en GC y el plan de trabajo para la asesoría, es decir, que puntos se abordarán.

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.

5.2.4. Evaluación de la implementación: Para verificar la implementación efectiva y los resultados obtenidos de esta, se realiza un seguimiento al cliente.

5.3. Plan de desarrollo e implementación

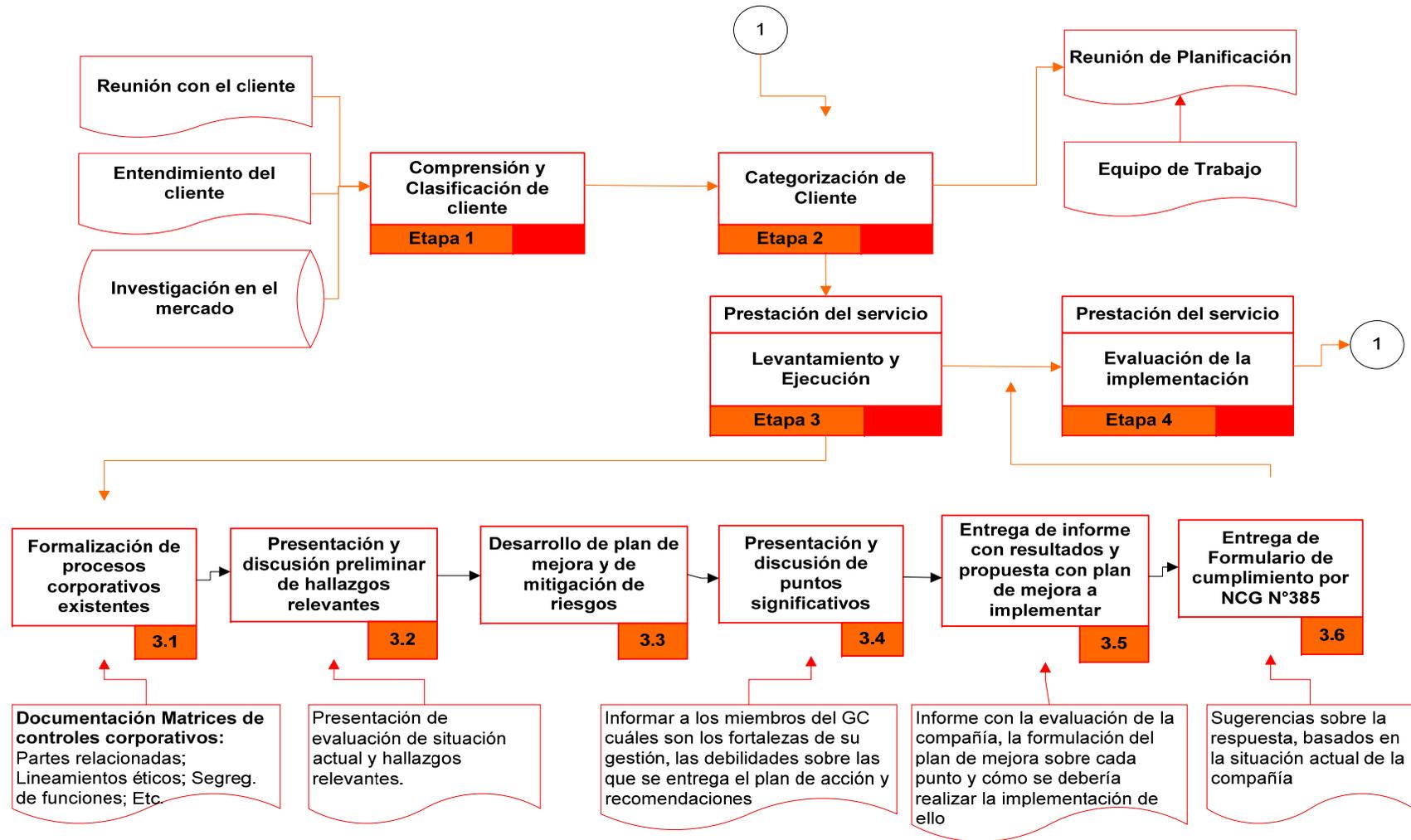
Etapas de puesta en marcha de la UEN: Contempla la autorización y respaldo del socio líder, búsqueda de espacio físico dentro de la firma, página Web de la firma, contratación de los expertos en GC, y la Incorporación de la UEN a los lineamientos de calidad de la firma.

Lanzamiento del UEN y Plan de Marketing: Consiste en desayunos informativos para captación de clientes, utilización del marketing digital y la participación Universidad de los Andes.

5.4. Dotación

Para determinar la dotación de personal se contemplan las etapas del servicio donde participa el Socio Líder, Gerente, consultor Líder y Asientes. Plan de Operaciones en detalle en Parte II.

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.

VI. Equipo del Proyecto

Se refiere al equipo gestor y al equipo de colaboradores del proyecto.

6.1. Equipo Gestor

El equipo gestor corresponde a Mariana Muñoz y Juan Ignacio Lerdon, quienes plantearon y desarrollaron la idea de crear la UEN. Junto a ellos, se contará con la participación del socio líder assurance, quien ha mostrado el interés, motivación y respaldo de la firma para el proyecto.

6.2. Estructura Organizacional

Se establece la dotación necesaria con sus capacidades y competencias requeridas.

- **Socio:** 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.
- **Gerente:** El cargo tiene por objetivo gestionar y desarrollar proyectos de consultoría en el área. Este maneja equipos de hasta 10 clientes. Los requisitos son tener una formación en carreras de negocio y Master, contar con al menos 8 años de experiencia laboral.
- **Consultor líder:** Es responsable de la gestión técnica y comercial de proyectos en el área, el cumplimiento de los objetivos y/o entregables, apoyando a las funciones administrativas y de negocios. Los requisitos son tener una formación en negocios con 6 años de experiencia.
- **Asistente:** Responsable de ejecutar y administrar los trabajos asignados, colaborar en la confección de propuestas y otros materiales; recopilar información para el desarrollo del proyecto; apoyar en el diseño e implementación de soluciones. Debe tener una formación en negocios con 3 o más años de experiencia.

6.3. Incentivos y compensaciones

- **Socio:** El cargo de Socio del área de GC percibirá una remuneración líquida de UF 500 mensuales y podrá recibir un bono anual equivalente al 1% de las utilidades.
- **Gerente:** Remuneración líquida de UF 84 mensuales y bono anual equivalente a hasta 2 rentas brutas si logra cumplir con la meta presupuestada.
- **Consultor líder:** Remuneración líquida de UF 57 mensuales y un bono anual equivalente a hasta 1 renta bruta si logra cumplir con la meta presupuestada.
- **Asistente:** Remuneración de UF 38 mensuales y premio de \$150.000 por cada referido exitoso que contrate los servicios del área.

Mayor detalle del equipo del proyecto y plan de compensaciones en Parte II del Plan de Negocio.

VII. Plan Financiero

7.1. Supuestos aplicados

Los principales supuestos se basan en el Crecimiento de las ventas, costos de Personal, costo administración Central, costos de arrendamiento, gastos de Marketing, gasto depreciación, tasa de Impuesto a la renta y tasa de Descuento. Se muestran en el anexo 8.

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

De acuerdo al Estado de Resultados proyectado en anexo 8, 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.

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

Al estimar las necesidades de efectivo y el resultado proyectado se construye el balance al cierre del año 1, ambos se encuentran en el anexo 8.

7.4. Valor Presente Neto (VPN).

El resultado del VPN es positivo un valor UF 295.930, lo que es consistente con el valor de otras áreas de asesoría de este tipo de compañías, por lo que resulta conveniente realizar el proyecto.

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, donde se tiene que la TIR es de 137%, lo que en definitiva representa el retorno esperado por PwC para este tipo de proyectos. Ver anexo 8.

7.6. Análisis de Sensibilidad

Para realizar el análisis de sensibilidad, se plantean las variables de ingresos ordinarios y tasa de descuento. 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%. Ver anexo 8.

7.7. Indicadores de Rentabilidad

- **Margen EBITDA:** 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:** Se obtiene que para el primer año de funcionamiento es de 24,76% y se mantiene sobre 30% para los siguientes años estimados; lo que muestra la capacidad del negocio para entregar retornos a sus inversionistas, en este caso los socios.

El plan financiero se encuentra en detalle en la parte II del Plan de Negocio.

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:

- **Riesgo en 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. Ante esto, el socio principal de PwC Chile para implementar esta área de negocios lo cual fue aceptado y se respalda este proyecto.

- **Riesgo de Recursos Financieros:** Autorización para desembolsar los fondos necesarios para implementar la presente UEN.

Para mitigar este tema, PwC dispone de recursos financieros como de la autonomía administrativa para implementar el servicio asociado a GC.

- **Riesgo en entrega de Información:** Una de las principales preocupaciones de los clientes es el resguardo de la información entregada a empresas externas.

Como plan de mitigación, 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.

- **Riesgo de Clientes:** Se basa en el riesgo de oposición de CEO y Directores para adoptar nuevas prácticas.

Como mitigación, 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.

El detalle de los Riesgos Críticos se encuentra en detalle en la Parte II del Plan de Negocio.

IX. Propuesta Inversionista

En Chile se ha podido apreciar una serie de casos asociados a malas prácticas en los GC de las compañías. A esto se adiciona que hoy en día no existe un servicio enfocado a desarrollar e implementar buenas prácticas de GC en el país. Desde esta perspectiva, se crea la oportunidad para PwC de crear una nueva área dentro de consultoría y asesoría empresarial, orientada al desarrollo de una propuesta de valor que considera los principios que regulan la integración y funcionamiento de los órganos de GC para la toma de decisiones. Este servicio pretende que las empresas mantengan información confiable, velando por el aseguramiento de la transparencia en las operaciones, cuidando la equidad entre los diferentes grupos de accionistas, resguardando el patrimonio y fortaleciendo la confianza en los Accionistas.

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

Además, se agrega un factor relevante que es la evaluación financiera asociada a la implementación de la presente UEN, la que entrega un valor presente neto (VPN) ascendente a UF 295.930, con una Tasa Interna de Retorno de 137%, lo cual es tremendamente atractivo para el inversionista, ya que los retornos esperados del proyecto superan los costos y otros desembolsos para llevar a cabo el mismo.

Por tanto, 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%.

X. Conclusiones

Tal como se ha expuesto previamente, la investigación de mercado indica que hoy no existe un servicio dedicado al desarrollo e implementación de GC dentro de las cuatro grandes firmas auditoras del país. Adicionalmente, la información obtenida por parte de las entrevistas a los clientes potenciales, demuestra que existe una disposición tanto a contratar como a pagar por el servicio propuesto por la UEN de consultoría y asesoría en GC; por lo que se justifica implementar esta área propuesta en PwC.

De otro modo, 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 7,87%.

Por otro lado, 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: Gobierno Corporativo en América Latina, 2012, disponible en: <http://www.oecd.org/daf/ca/secondmeetinglatinamericasoenetworkcafwhitepaperspanish.pdf>
- ⁱⁱ Basado en resultados de: 3ra encuesta de Gobiernos Corporativos de PwC México, Noviembre 2015.
- ⁱⁱⁱ Basado en: Políticas de calidad PwC, extraído en abril 2017 de <http://www.pwc.com/cl/es/cursos/quienes-somos/politicas-de-calidad.html>
- ^{iv} Basado en NCG N°385 SVS: http://www.svs.cl/normativa/ncg_385_2015.pdf
- ^v Basado en HBR, marzo 2015 disponible: <https://hbr.org/2015/03/corporate-governance-2-0>
- ^{vi} Basado en HBR, marzo 2015 disponible <https://hbr.org/2015/03/corporate-governance-2-0>
- ^{vii} Basado en <http://www.soxlaw.com/>
- ^{viii} Basado en <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=179295>
- ^{ix} Basado en http://www.bancosantander.cl/nuestro_banco/memorias/pdf/informe/principios-gobierno-corporativo.pdf
- ^x Basado en <http://memoria2015.marketinglatam.net/?lang=en#>
- ^{xi} Basado en <http://memoriamasisa.com/la-empresa-y-su-contexto/gobierno-corporativo/>
- ^{xii} Basado en <https://www.bci.cl/investor-relations/memoria-anual/files/esp-memoria-anual-memoria-anual-2015-pdf>
- ^{xiii} <http://investors.cencosud.com/Spanish/inversionistas/gobierno-corporativo/antecedentes-legales/default.aspx>
- ^{xiv} <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI-Sustainability-Report-2007-2008.pdf>
- ^{xv} Basado en <http://www.latercera.com/noticia/fmi-eleva-21-proyeccion-crecimiento-la-economia-chilena-2017/>
- ^{xvi} www.pwc.com/mx/es/encuesta-corporativo
- ^{xvii} Obtenido de <http://www.eychile.cl/>
- ^{xviii} Obtenido de <https://home.kpmg.com/cl/es/home.html>
- ^{xix} Obtenido de <https://www2.deloitte.com/cl/es.html>
- ^{xx} Basado en Brand finance 2015, <http://www.branding-institute.com/rated-rankings/rated-ranking-brand-finance-global-500-2015>
- ^{xxi} Obtenido de <http://www.pwc.com/cl/>
- ^{xxii} Obtenido de http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_tamano_ventas.htm