



# **IMPLEMENTACIÓN E INTEGRACIÓN DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA EN INVERSIÓN PÚBLICA**

## **PARTE 1**

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

**Alumno: Félix Allendes Vásquez**

**Profesor Guía: Rodrigo Fuentes Díaz**

## Tabla de Contenidos

Resumen Ejecutivo.....	4
1 Oportunidad de negocio.....	5
2 Análisis de la industria, Competidores, Clientes.....	6
2.1 Industria.....	6
2.1.1 Mercado de consultorías de ingeniería.....	6
2.2 Estimación de la Demanda de Mercado de consultoría en inversión pública en la Región Metropolitana.....	7
2.3 Competidores.....	19
2.4 Clientes.....	19
3 Descripción de la empresa y propuesta de valor.....	20
3.1 Descripción de la empresa.....	20
3.2 Líneas de negocios.....	21
3.2.1 Estudios de evaluación social.....	21
3.3 Propuesta de Valor.....	22
3.3.1 La necesidad y propuesta de valor.....	22
3.3.2 Descripción del producto.....	24
3.3.3 El modelo de negocios.....	24
3.4 Propuesta de valor.....	25
3.4.1 Canales.....	26
3.4.2 Relación con clientes.....	27
3.4.3 Flujo de ingresos.....	27
3.4.4 Recursos clave.....	32
3.4.5 Actividades clave.....	32
3.4.6 Socios clave.....	33
3.4.7 Estructura de costos.....	33
3.5 Presentación del lienzo Canvas.....	33
3.5.1 Estrategia competitiva.....	34
3.5.2 Diseño de la Curva de Valor.....	35
3.5.3 Propuesta de valor al cliente.....	36
3.5.4 Reducción de atributos.....	36
3.5.5 Que atributos aumentar.....	37
3.5.6 Que atributos se debe mantener.....	37

4	Plan de Marketing.....	39
4.1	Objetivos del Plan de Marketing.....	40
4.1.1	Objetivo específico.....	42
4.1.2	Ámbitos de implementación.....	43
5	Plan de Operación.....	45
6	Equipo del proyecto.....	46
7	Plan Financiero.....	46
8	Riesgos críticos.....	47
9	Propuesta Inversionista.....	48
10	Conclusiones.....	48
11	Bibliografía y fuentes.....	49
12	Anexos.....	50
12.1	Estructura del Sistema Nacional de Inversiones.....	50
12.2	Subsistema de Análisis Técnico Económico (Evaluación Ex - Ante).....	51
12.3	Subsistema de Formulación Presupuestaria.....	52
12.4	Subsistema de Ejecución Presupuestaria.....	52
12.5	Subsistema de Evaluación Ex-post o de Resultados.....	52
13	Agentes involucrados en la necesidad de inversión pública.....	52
13.1	Las Municipalidades.....	52
13.2	Empresas con Responsabilidad social empresarial.....	53

## Resumen Ejecutivo

El proyecto “Implementación e integración de servicios de consultoría en inversión pública” está inserto en la industria de la Consultoría en la cual la empresa Solución Preinversional entrega una propuesta integrada de servicios orientados a la preparación y formulación de proyectos en el ámbito de la infraestructura de uso público que ejecutan municipalidades, instituciones sin fines de lucro, y empresas que contribuyen al desarrollo territorial en el marco de sus planes de responsabilidad corporativa.

En este sentido, el objetivo planteado en el presente estudio tiene por finalidad evaluar la propuesta de valor incremental que enfrentaría la empresa a partir de un aumento de número de contratos en las diferentes áreas de la preinversión.

Por otra parte se estudia en profundidad la integración de servicios asociados a la preinversión y como estos pueden generar un grado de sinergia con la etapa de ejecución de proyectos a partir de la prestación de servicios de inspección técnica de obras. En este contexto, la propuesta de valor entregada por la empresa comprende ampliar el ámbito de acción en la misma línea de desarrollo de los proyectos a partir de una entrega de servicios que permiten asegurar control del proyecto durante toda la etapa ex ante de la ejecución del mismo.

La entrega de servicios está enfocada principalmente en la región metropolitana de Santiago, y tiene directa relación con el Sistema Nacional de Inversiones Chileno.

Debido a los atributos identificados en el diseño de la curva de valor de la empresa, es posible visualizar que en los próximos 2 años esta navegará en un océano azul debido a la escasa competencia que enfrentan en el mercado local y por otra parte el alto grado de especialidad que poseen sus gestores genera una ventaja importante al momento de competir con nuevos competidores que deseen ingresar al mercado.

En el aspecto financiero, el proyecto evaluado no requiere de una inversión inicial intensiva en Activos y Capex, lo cual la hace más atractiva desde el punto de vista del rendimiento financiero VAN M\$ 287.695 y una TIR del 69%, lo anterior a partir de una inversión incremental de M\$25.900 y total en el año 0 de M\$117.086, la cual es intensiva en capital de trabajo.

## 1 Oportunidad de negocio

El negocio se posiciona en el área de consultoría y asesoría en iniciativas de inversión pública, principalmente con Municipalidades y Organismos privados sin fines de lucro que optan a financiamiento público, mediante los procesos y normativas bajo las cuales se rigen los fondos de inversión regional FNDR, como Fondos Sectoriales ISAR (Ministerios).

La necesidad de contar con los servicios de estas características, radica principalmente en el conocimiento y experiencia del equipo fundador en los procesos y metodologías del sistema de inversión pública (SIN), proceso controlados por la División de Evaluación Social e Inversiones, del Ministerio de Desarrollo Social, quienes poseen la facultad de autorizar la recomendación técnica de las iniciativas indistintamente el sector. En este sentido, la necesidad de organismos tales como las municipalidades, es principalmente lograr el desarrollo de proyectos recomendados económica y técnicamente, de manera de optar oportunamente a la priorización y aprobación de financiamiento tanto de fondos sectoriales como regionales.

La propuesta de valor está basada en el trabajo directo y eficiente con los municipios a través de la implementación de las iniciativas de inversión que puedan disminuir los déficit en diferentes sectores de inversión social optimizando los tiempos de cada etapa o ciclo de vida del proyecto, tales como: Educación, Desarrollo Urbano, Deportes, Cultura, Medio ambiente, vialidad peatonal y vehicular, seguridad, saneamiento básico, entre otros. Esto es posible a través de la gestión de proyectos conjunto que se formalizan en una alianza Público – Privada, la cual logra materializar una cartera de proyectos que van en directo beneficio a la comunidad más vulnerable que habita en los territorios.

En este sentido, proponemos una asesoría integral en el relacionamiento de la empresa con el territorio, lo cual tiene implícito un trabajo conjunto con el equipo de gestión de proyectos de la empresa pero desde sus inicios, lo cual considera abordar no solo se enfoque al cumplimiento de la regulación ambiental, sino que más bien observe una oportunidad de gestión territorial identificando la vocación de los sectores y el potencial de desarrollo que estos demuestran en sus diversos déficit de bienes y servicios de uso público, es decir efectuar un trabajo con las bases territoriales, las autoridades políticas a nivel comunal y regional, y de esta forma articular a todos los stakeholders en torno al proyecto.

En efecto, identificar soluciones y gestionarlas oportunamente con los diferentes instrumentos de inversión que permiten la materialización de las ideas de proyectos que desean llevar a cabo las organizaciones en sus territorios. En lo principal, la estrategia está orientada en la entrega oportuna de soluciones que nuestros clientes requieren para la materialización de sus planes de inversión que permiten definir las diferentes estructuras de integración físicas como sociales de la ciudad, lo cual permite definir las estrategias de desarrollo regional que dan forma a los diferentes territorios que la conforman y de esta manera definir las diferentes vocaciones de sus barrios y comunidades

A partir de esto, se busca implementar un plan que considere por la ejecución de iniciativas de carácter social, y por otro lado, el financiamiento de los estudios del diseño y evaluación social,

para aquellas iniciativas que presente el municipio a fondos externos, en su mayoría los disponibles en cada región a través del presupuesto de inversión de los Gobiernos Regionales. A modo de ejemplo, la empresa puede desarrollar las ingenierías de detalle para el desarrollo de un proyecto que permita resolver el déficit de infraestructura sanitaria, más el respectivo estudio de evaluación social que permita al municipio optar al financiamiento de las obras civiles. Esto tiene como resultado, la satisfacción de los habitantes del territorio, y por otro lado observan a la empresa como un nuevo vecino.

## 2 Análisis de la industria, Competidores, Clientes

### 2.1 Industria

#### 2.1.1 Mercado de consultorías de ingeniería

##### **Antecedentes generales del mercado**

El estudio de la industria de ingeniería es relevante desde el punto de vista de las consultorías toda vez que esta industria está profundamente ligada a los nuevos proyectos estructurales que se realizan en un país demostrándose que las horas hombre invertidas en proyectos de ingeniería son capaces de mejorar las predicciones en variaciones de variables macro económicas tan importantes para un estado como lo son la producción, la inversión y la empleabilidad.

Las empresas consultoras de ingeniería relacionadas a proyectos públicos se pueden catalogar en tres grupos:

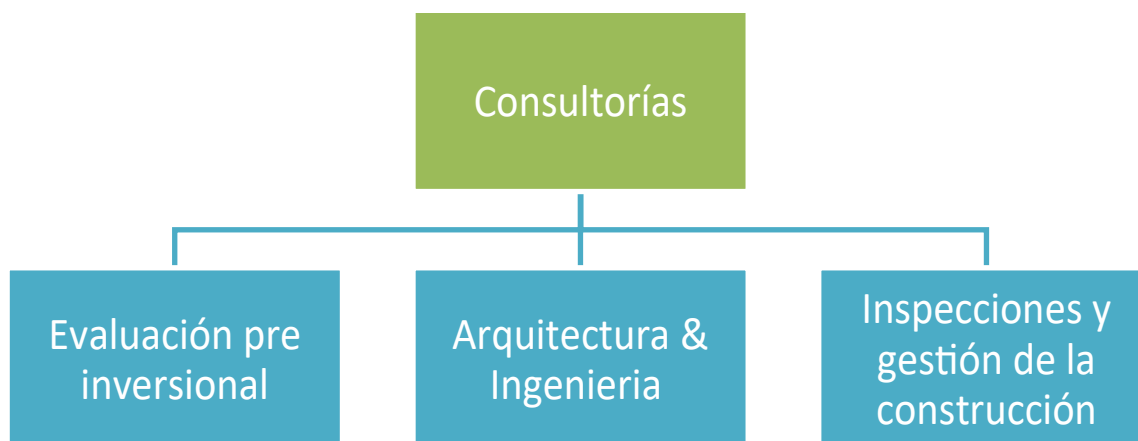


Ilustración 5: Tipos de consultoras relacionadas a la inversión pública

La evaluación preinversional dice relación con los estudios de factibilidad técnico económica de los futuros proyectos de inversión, por lo que se basan en conocimientos metodológicos para la evaluación socioeconómica de los proyectos.

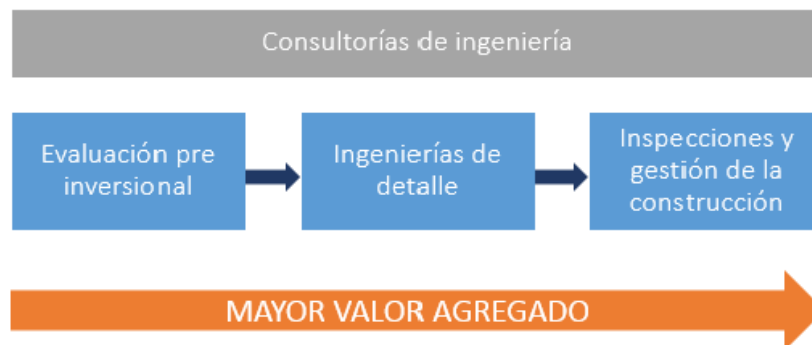
La ingeniería de detalle incluye los proyectos de arquitectura y especialidades (proyectos eléctrico, de agua potable y sanitario, de climatización, de aguas lluvias, de iluminación, de ventilación, etc.) de la obra a construir.

El último tipo de consultora, apoya en las actividades de gestión, revisión y coordinación que se realizan en terreno durante el proceso de construcción de las obras planificadas.

Si bien los 3 tipos de consultoría cubren el espectro esencial del proceso de formulación, evaluación y ejecución de los proyectos, al estar los conocimientos y experiencias segregados se producen ineficiencias, demoras y descoordinaciones que tienden a retrasar los proyectos, y llevan también a sucesivas revisiones que pueden incrementar sus costos, tanto de desarrollo como de las propias obras. Asimismo, ello altera los resultados de bondad de los proyectos, por lo que en el proceso existe una mayor incertidumbre respecto de sus resultados.

En cambio, estos 3 tipos de servicios debieran estar bien encadenados, dado que van creando un valor agregado que solo es el óptimo si hay una adecuada coordinación y conocimiento transversal a través de las etapas relacionadas en estos servicios.

De esta manera, es más bien correcto mirar estos servicios como una cadena de valor, por lo que su mejor representación es la siguiente.



Una gran ventaja de la empresa es reconocer esta realidad y contar con la capacidad de relacionar estas etapas de creación de valor. Actualmente, la empresa aborda coordinadamente los dos primeros servicios y está visualizando en el futuro integrar la tercera etapa para entregar un servicio completamente integral, minimizando de esa forma costos de transacción y de descoordinación, e inversamente, maximizando el valor para los clientes y la consultora.

## 2.2 Estimación de la Demanda de Mercado de consultoría en inversión pública en la Región Metropolitana

Previo a determinar el volumen de demanda de mercado es necesario entender que productos o ámbitos del negocio se demandan según la etapa que se postula:

Ciclo de vida	Etapa/Ámbito del negocio	Pre inversionales		Arquitectura y especialidades		Gestión y control de obras	
		Estudio según Subtítulo 31	Estudio según Circular 33	Arquitecturas	Ingenierías	Apoyo Licitaciones	Inspección técnica de Obras
Pre Inversión	Prefactibilidad	X					

	Factibilidad	X					
	Estudios de Preinversión	X	X	X	X		
Inversión	Ejecución					X	X

Tabla 1: *Ámbito de negocios y ciclo de vida de los proyectos*

La demanda de mercado en la región metropolitana se puede estimar para un año tipo considerando la información disponible en las bases de datos anuales del sistema nacional de inversiones.

En cada registro de un proyecto o iniciativa se registra obligatoriamente:

- Fuente financiera
- Etapa que postula
- Monto solicitado

### *Cálculo del Mercado de Pre Inversión en el subtítulo 31 (Iniciativas de inversión)*

Para este tipo de proyectos, la base de datos actual presenta la siguiente información:

Etapa que se Postula	2018	2019	Total general
DISEÑO	128	11	139
EJECUCION	315	6	321
FACTIBILIDAD	3		3
PREFACTIBILIDAD	13	1	14
<b>Total general</b>	<b>459</b>	<b>18</b>	<b>477</b>

Tabla 21: *Cantidad de proyectos de subtítulo 31*

Es decir un total de 477 proyectos activos.

Estructurando la información en función de la fuente financiera de los proyectos se tiene lo siguiente:

Etapa que se Postula	EMPRESAS	FNDR	FNDR-MUNIC	FNDR-MUNIC-SECT	FNDR-SECT	MUNIC	SECT	SECT-MUNIC	Total general
DISEÑO	3	56				9	71		139
EJECUCION	29	205	2	2	4	1	74	4	321
FACTIBILIDAD	1	2							3
PREFACTIBILIDAD	3	2					9		14
<b>Total general</b>	<b>36</b>	<b>265</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>154</b>	<b>4</b>	<b>477</b>

Tabla 3: *Proyectos agrupados por institución financiera*

Considerando las características particulares del mercado de consultorías en estudio son excluidas de la fuente financiera los proyectos financiados por empresas del estado tales como Metro, Codelco, Empresas de ferrocarriles del estado, ya que no pertenecen al ámbito de clientes del estudio en desarrollo.

Por lo tanto, las fuentes financieras a considerar en este estudio corresponden solamente a:

Fuentes financieras	FNDR	Las financiadas con aportes del gobierno regional
	Sectoriales	Las financiadas con recursos provenientes de los diversos ministerios como lo son el MINSAL, el MOP, etc.
	Municipales	Las financiadas con recursos internos de los Municipios.

Tabla 4: *Fuentes financieras a considerar en el estudio*



Sin considerar a los proyectos de empresas los proyectos se contabilizan según indica la tabla siguiente:

Etapa	Cantidad
DISEÑO	136
EJECUCION	292
FACTIBILIDAD	2
PREFACTIBILIDAD	11
<b>Total general</b>	<b>441</b>

Tabla 5: Cantidad de proyectos excluyendo empresas del estado

Para este primer cálculo se excluyen los proyectos postulados a la **etapa de ejecución** por no corresponder a la etapa de **pre inversión** en la que son requeridos los estudios preinversionales, diseños de arquitectura e ingenierías.

ETAPA QUE POSTULA	CANTIDAD DE PROYECTOS	COSTO TOTAL EN M\$	VALORES MEDIOS EN M\$
DISEÑO <sup>1</sup>	136	32.959.409	242.348
FACTIBILIDAD	2	153.199	76.600
PREFACTIBILIDAD	11	3.261.950	296.540
<b>Total general</b>	<b>149</b>	<b>36.374.558</b>	

Tabla 6: Cantidad de proyectos, costos totales y costos medios

Es decir, el mercado para las etapas de pre inversión sin incluir empresas del estado considera un volumen de M\$ 36.374.558 lo que permite estimar los valores medios de cada etapa postulada.

Es de consideración que en tal análisis previo se incluyeron en el análisis iniciativas sectoriales de alta complejidad y elevado costo lo que altera el análisis normal del mercado en estudio.

CODIGO BIP	NOMBRE INICIATIVA	INSTITUCION FINANCIERA	COSTO TOTAL M\$
30462177	NORMALIZACION DEL INSTITUTO DE SALUD PUBLICA	MINISTERIO DE SALUD	3.75
30372776	NORMALIZACION INSTITUTO NACIONAL DEL CÁNCER	MINISTERIO DE SALUD	2.139
			3.00
			0.000
30404672	REPOSICION HOSPITAL SAN LUIS DE BUIIN - PAINE	MINISTERIO DE SALUD	2.26
			3.281
30485659	MEJORAMIENTO POBLACIÓN MARTA BRUNET, REGENERACIÓN URBANA SUSTENTABLE, PUENTE ALTO	SERVICIO VIVIENDA Y URBANIZACION REGION METROPOLIT	1.86
			3.380
40000210	REPOSICION CON RELOCALIZACION CORTE DE APELACIONES DE SANTIAGO	CORPORACION ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	1.36
			2.590
30483084	REPOSICION Y CONSTRUCCION PUENTES Y LOSAS EN LA REGION METROPOLITANA	DIRECCION DE VIALIDAD	94
			8.253
30480605	REPOSICION CON RELOCALIZACION 1°, 2° JUZGADO LETRAS DEL TRABAJO Y DE COBRANZA LABORAL Y PREVISIONAL SANTIAGO	CORPORACION ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	91
			5.572

Tabla2: Proyectos excluidos para no alterar resultados

Para obtener una visión más ajustada al mercado normal se extraerán tales elementos distorsionadores y se emite el siguiente cálculo actualizado:

<sup>1</sup>Se excluyen los montos en adquisición de terrenos solicitados para etapa de diseño.

Etapa a la que se Postula	Cantidad de proyectos	COSTO TOTAL EN M\$	VALORES MEDIOS EN M\$
DISEÑO	129	18.854.194	146.157
FACTIBILIDAD	2	153.199	76.600
PREFACTIBILIDAD	11	3.261.950	296.541
<b>Total general</b>	<b>142</b>	<b>22.269.343</b>	

Tabla 8: Cantidad de proyectos, costo total, valores medios de base ajustada

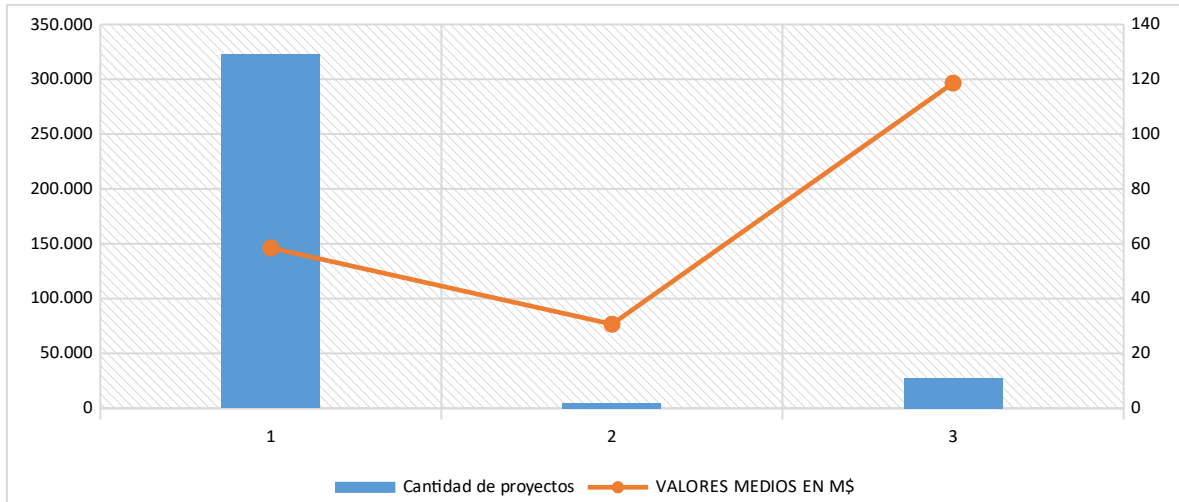


Gráfico 1: Cantidad de proyectos y valores medios

Como se aprecia el mayor volumen se observa en la Etapa de Diseño con 129 proyectos a un costo medio de 146.157 M\$ por proyecto.

Los estudios de Prefactibilidad son menores con solo 11 proyectos a un costo medio de M\$ 296.541.

Lo que menos se requieren tanto en volumen como en cantidad son los estudios de Factibilidad que rondan en una existencia de solamente 2 proyectos anuales a un costo medio de M\$76.000.

Ahora bien, ya está clarificado que la etapa de Diseño es aquella que potencialmente demanda la mayor cantidad de ámbitos de negocio:

- Estudios pre inversionales
- Arquitectura
- Ingeniería y especialidades

Juicios de expertos permiten suponer que en un único contrato de etapa de diseño se distribuyen los requerimientos de recursos y por lo tanto financieros según:

Ámbito de negocio	Participación
Estudio Pre inversional	18%
Arquitectura	42%
Ingeniería	40%

Tabla 93: Partición de mercado de proyectos en etapa de Diseño

Ahora bien considerando un volumen de mercado de M\$ 18.894.194 anual para proyectos que postulan a la etapa de diseño, se tiene:

	Participación	Monto M\$
Estudio Pre inversional	18%	3.400.955
Arquitectura	42%	7.935.561
Ingeniería	40%	7.557.678

Tabla 10: Participación y montos involucrados en proyectos de etapa de Diseño

Importantísimo es considerar que este valor considera tanto iniciativas de arrastre (con contrato) como iniciativas nuevas.

El factor de conversión del que permite el cálculo de iniciativas nuevas respecto del total del monto de las iniciativas es de un 0,51.

La constante anterior permite el siguiente cálculo del monto efectivo anual:

Ámbito de negocio	Participación Real Anual	Monto M\$ Anual efectivo
Estudio Preinversional	18%	1.734.487
Arquitectura	42%	4.047.136
Ingeniería	40%	3.854.415

Tabla 4: Montos efectivos anuales y participación anual

Combinando con los datos de las otras etapas en postulación se obtiene el siguiente volumen de mercado de pre inversión para iniciativas del subtítulo n°31 iniciativas de inversión.

ETAPA QUE POSTULA	M\$
ESTUDIO PRE INVERSIONAL S.T. N°31	1.734.487
ESTUDIO DE ARQUITECTURA	4.047.136
INGENIERÍA Y ESPECIALIDADES	3.854.415
ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD	153.199
ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD	3.261.950
<b>Total general</b>	<b>13.041.187</b>

Tabla 12: Volumen de mercado para proyectos del subtítulo 31

Es decir el mercado potencial anual corresponde para estos ámbitos de negocios a un total de M\$13.041.187.

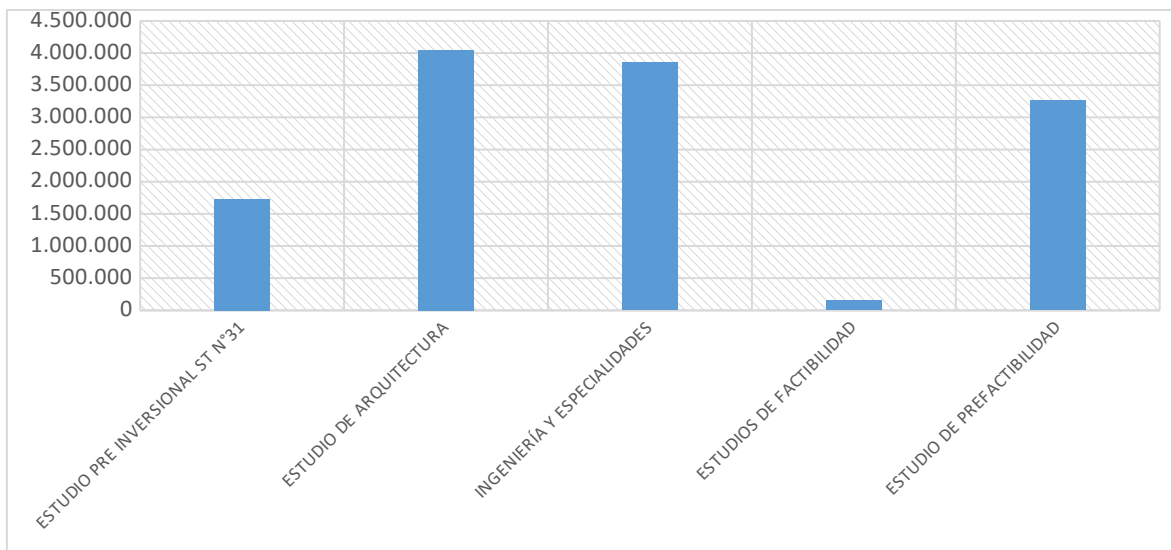


Gráfico 2: Mercado potencial de proyectos del subtítulo 31 (RS)

**Cálculo del Mercado de Pre Inversión modalidad Circular 33 (Activos no Financieros)**

A continuación se estimarán los valores de mercado para Estudios preinversionales clasificados en modalidad de adquisición de activos no financieros y conservaciones de infraestructura, de acuerdo a lo establecido en el Oficio Circular N° 33/ 2007, del Ministerio de Hacienda.

A través del desarrollo de este tipo de proyectos, se gestiona de manera más expedita el proceso de asignación de recursos en lo relativo a:

**1.- Estudios propios del giro de la Institución:** Las instituciones pueden postular a estudios básicos para ser financiados con cargo del subtítulo 31 ítem 01.

**2.- Adquisición de activos no financieros (siempre y cuando no formen parte de un proyecto de Inversión):** Se entiende por activos no financieros a aquellos bienes muebles e inmuebles necesarios para el funcionamiento y operación de las instituciones públicas, así como para la prestación de servicios a la comunidad.

Estos son:

- Terrenos
- Edificios
- Vehículos
- Mobiliario
- Máquinas y equipos
- Equipos informáticos
- Programas informáticos
- Otros Activos No Financieros

**3.- Gastos de Emergencia:** Son situaciones de desastre, fuerza mayor o caso fortuito cuyo impacto afecta directamente el funcionamiento normal de la infraestructura disponible. Se identifican 3 fases:

- Emergencia
- Rehabilitación
- Reconstrucción

**4.- Conservación de Infraestructura Pública:** Son iniciativas que tienen por finalidad la recuperación de la infraestructura pública que se ha visto deteriorada por uso y/o por el cumplimiento de la vida útil. Se excluyen las iniciativas que incluyan aumento de cobertura o cuyo costo excede al 30% del valor de su reposición total.

Se cuenta con la base de datos de proyectos aprobados en los últimos 4 años, la tabla es la siguiente:

Año de postulación	Número de Proyectos	COSTO TOTAL M\$ APROBADO	
2014	103	\$	41.290.193
2015	57	\$	28.608.805
2016	42	\$	28.580.620
2017	91	\$	30.336.180
<b>Total general</b>	<b>293</b>	<b>\$</b>	<b>128.815.798</b>

*Tabla 13: Cantidad de proyectos y montos aprobados de proyectos modalidad circular 33*

En 4 años se totalizan 293 proyectos por un monto de M\$ 128.815.798.

Se procede a realizar una tabla de frecuencia en función de monto total aprobado, los resultados son:

Desde	Hasta	Cantidad
0	\$ 500.000	210
\$ 500.000	\$ 1.000.000	52
\$ 1.000.000	\$ 1.500.000	18
\$ 1.500.000	\$ 2.000.000	7
\$ 2.000.000	\$ 2.500.000	4
\$ 2.500.000	\$ 3.000.000	1
\$ 3.000.000	\$ 3.500.000	0
\$ 3.500.000	\$ 4.000.000	0
\$ 4.000.000	\$ 4.500.000	0
\$ 4.500.000	\$ 5.000.000	0
\$ 5.000.000	\$ 5.500.000	0
\$ 5.500.000	o mas	1
Total		293

Como se observa del registro histórico de 4 años la mayoría de las iniciativas están concentradas en proyectos de menos de \$500 millones. Un segundo grupo no excede los \$2.500 millones y un tercer grupo presenta una muy baja participación.

Tal tabla permite obtener los requerimientos anuales en términos de cantidad de proyectos:

Desde	Hasta	Prom. Anual
0	\$ 500.000	53
\$ 500.000	\$ 1.000.000	13
\$ 1.000.000	\$ 1.500.000	5
\$ 1.500.000	\$ 2.000.000	2
\$ 2.000.000	o mas	1
Total		73

Considerando que se cuantifica por medio de la solicitud financiera de proyectos los montos de precios unitarios de cada categoría tipología Circular 33, obteniéndose lo siguiente:

Desde	Hasta	Prom. Anual	P. Unitario(M\$)	Monto Anual (M\$)
0	\$ 500.000	53	3.000	157.500
\$ 500.000	\$ 1.000.000	13	4.000	52.000
\$ 1.000.000	\$ 1.500.000	5	6.000	27.000
\$ 1.500.000	\$ 2.000.000	2	8.000	14.000
\$ 2.000.000	o mas	1	12.000	12.000
Total		73		262.500

Se captura con aquello la estimación de tal mercado anual, el cual corresponderá a 73 iniciativas por un monto acumulado aproximado de 263 millones anuales.

*Cálculo del Consultorías en el mercado de Inversión o de Ejecución de las obras.*

Este mercado puede ser observado a partir de las iniciativas que se recomiendan favorablemente en la Región Metropolitana a la etapa de Ejecución.

De la base histórica de los últimos 4 años se tienen los siguientes datos.

FUENTE	2013	2014	2015	2016	2017
FNDR	79	70	87	103	93
MUNICIPAL	4	5	1	2	0
SECTORIAL	48	40	53	29	24

Tabla 14: Mercado de iniciativas recomendadas a etapas de ejecución

En 4 años se totalizan 638 iniciativas o su equivalente a 160 proyectos aprobados al año. Todas provenientes de fuentes financieras tanto del Gobierno Regional, aportes municipales y/o Sectoriales. En términos de montos involucrados se tiene:

FUENTE	2013	2014	2015	2016	2017
FNDR	\$102.843.944	\$ 90.473.503	\$115.087.113	\$166.763.999	\$180.056.709
MUNICIPAL	\$ 907.106	\$ 9.215.770	\$ 200.000	\$ 474.198	\$ -
SECTORIAL	\$168.112.281	\$229.458.696	\$289.827.327	\$237.143.692	\$288.653.243

Tabla 15: Historial de iniciativas aprobadas por el Gobierno Regional

Gráficamente se tiene:

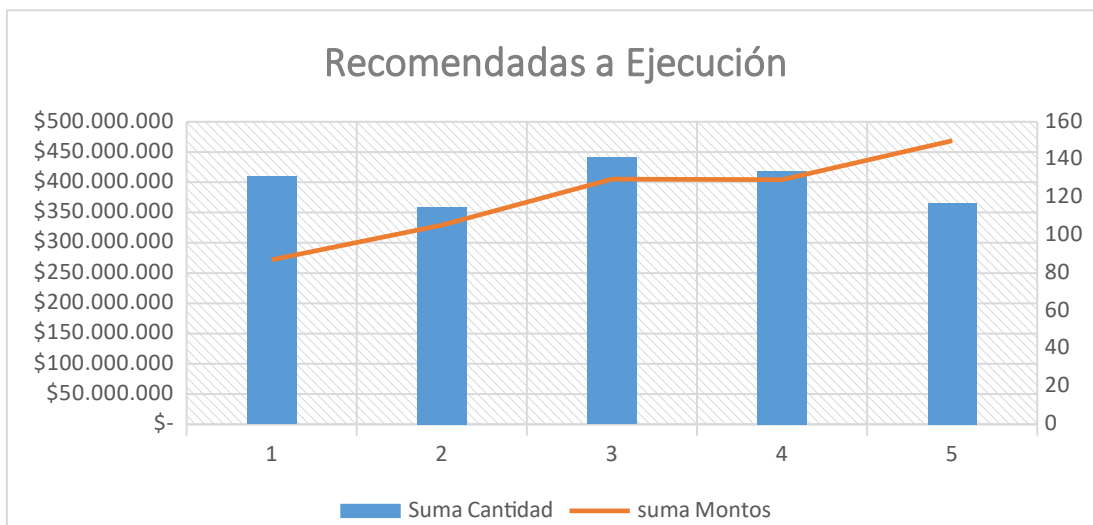


Gráfico 3: iniciativas recomendadas por el Gobierno Regional

Ahora bien la disponibilidad de datos permite generar la siguiente tabla de frecuencia agrupada por el costo total del proyecto:

Desde	Hasta	4 años	Promedio anual
\$ -	\$ 1.000.000	319	80
\$ 1.000.000	\$ 1.500.000	91	23
\$ 1.500.000	\$ 2.000.000	61	15
\$ 2.000.000	\$ 2.500.000	39	10
\$ 2.500.000	\$ 3.000.000	25	6
\$ 3.000.000	\$ 3.500.000	14	4
\$ 3.500.000	\$ 4.000.000	12	3
\$ 4.000.000	\$ 4.500.000	4	1
\$ 4.500.000	\$ 5.000.000	8	2
\$ 5.000.000	\$ 5.500.000	10	3
\$ 5.500.000	\$ 6.000.000	6	2
\$ 6.000.000	o Mas	21	5
Proyectos		610	153

En ella se observa que:

- La mayoría de los proyectos se poseen montos de ejecuciones menores o iguales a 1.000 millones de pesos.
- Un segundo grupo importante corresponde a proyectos por sobre los 1.000 millones e inferiores a 4.000 millones
- El tercer grupo son proyectos por sobre los 4.000 millones muy inferiores en cantidad respecto a las otras categorías.
- La tabla permite establecer una media de 153 proyectos aprobados para ejecución en un año.

Considerando que se cuantifica por medio de la observación de la solicitud financiera de proyectos los montos para cada categoría o precios unitarios para el mercado de Gestión de Licitaciones e inspecciones técnicas de obras, se puede estimar.

PRECIOS OBSERVADOS EN EL MERCADO PARA CONSULTORIAS EN ETAPA DE EJECUCION SEGÚN EL COSTO TOTAL DE INVERSION		
Monto máximo de inversión	G. Licitaciones	Inspección técnica de obras
\$ 1.000.000	\$ 700	\$ 50.000
\$ 1.500.000	\$ 1.050	\$ 75.000
\$ 2.000.000	\$ 1.400	\$ 100.000
\$ 2.500.000	\$ 1.750	\$ 125.000
\$ 3.000.000	\$ 2.100	\$ 150.000
\$ 3.500.000	\$ 2.450	\$ 175.000
\$ 4.000.000	\$ 2.800	\$ 200.000
\$ 4.500.000	\$ 3.150	\$ 225.000
\$ 5.000.000	\$ 3.150	\$ 250.000
\$ 5.500.000	\$ 3.150	\$ 275.000
\$ 6.000.000	\$ 3.150	\$ 300.000

Tabla 16: Precios observados en el mercado para consultorías en etapa de ejecución

Calculando la cantidad de proyectos categorizados por el monto máximo de inversión y por el precio venta de la consultoría para la misma categoría se obtiene para un año:

Monto máximo	Cantidad	G. Licitaciones	ITO	M. Licitaciones	M. ITO
\$ 1.000.000	80	\$ 700	\$ 50.000	56.000	4.000.000
\$ 1.500.000	23	\$ 1.050	\$ 75.000	24.150	1.725.000
\$ 2.000.000	15	\$ 1.400	\$ 100.000	21.000	1.500.000
\$ 2.500.000	10	\$ 1.750	\$ 125.000	17.500	1.250.000
\$ 3.000.000	6	\$ 2.100	\$ 150.000	12.600	900.000
\$ 3.500.000	4	\$ 2.450	\$ 175.000	9.800	700.000
\$ 4.000.000	3	\$ 2.800	\$ 200.000	8.400	600.000
\$ 4.500.000	1	\$ 3.150	\$ 225.000	3.150	225.000
\$ 5.000.000	2	\$ 3.150	\$ 250.000	6.300	500.000
\$ 5.500.000	3	\$ 3.150	\$ 275.000	9.450	825.000
\$ 6.000.000	2	\$ 3.150	\$ 300.000	6.300	600.000
			<b>Total</b>	<b>174.650</b>	<b>12.825.000</b>

En conclusión:

- El Mercado de Consultorías en gestión de licitaciones corresponde a aproximadamente 174 millones anuales.
- El Mercado de Consultorías en inspecciones técnicas de obras corresponde a aproximadamente 13 mil millones anuales.

#### Consolidación de la estimación del volumen de mercado

Contando con los datos requeridos se puede plantear el volumen del mercado anual en estudio, los resultados son los siguientes:

Estimación del mercado anual en M\$							
Ciclo de vida	Etapa/Ámbito del negocio	Preinversionales		Arquitectura y especialidades		Gestión y control de obras	
		Estudio según Subtítulo 31	Estudio según Circular 33	Arquitecturas	Ingenierías	Apoyo Licitaciones	Inspección técnica de Obras
Pre Inversión	Prefactibilidad	3.261.950					
	Factibilidad	153.199					
	Diseño	1.734.487	262.500	4.047.136	3.854.415		
Inversión	Ejecución					174.650	12.825.000
<b>Sub Total</b>		<b>5.149.636</b>	<b>262.500</b>	<b>4.047.136</b>	<b>3.854.415</b>	<b>174.650</b>	<b>12.825.000</b>
<b>Gran total</b>		<b>26.313.337</b>					

Tabla 17: Volumen del mercado objetivo según proyecciones del estudio



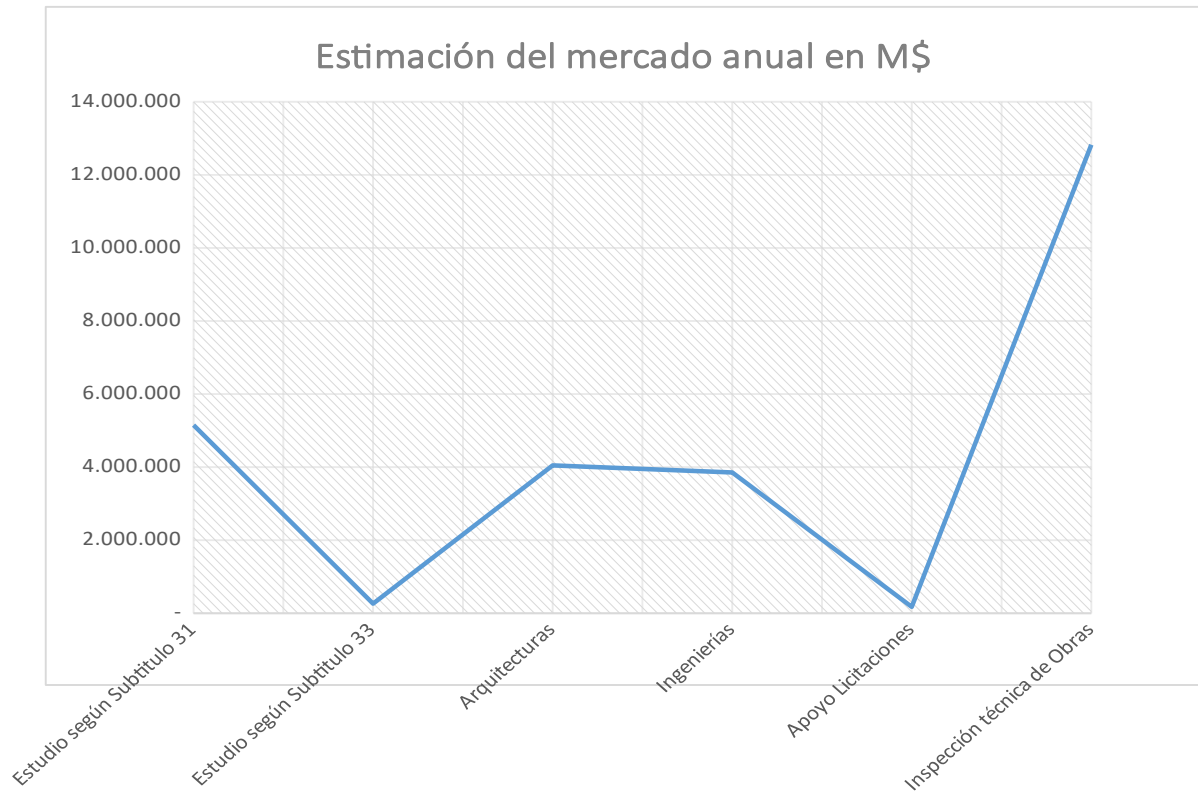


Gráfico 4: Estimación del mercado anual

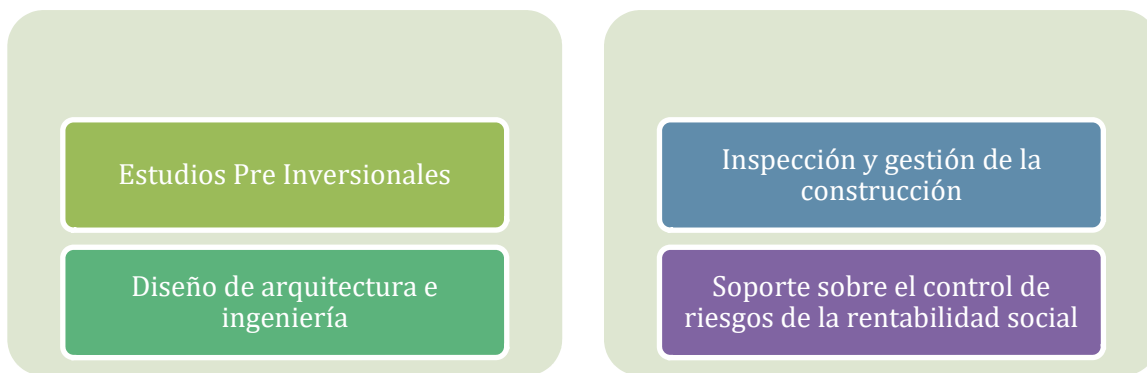
### La inexistencia de Integralidad en la actual oferta de mercado

Como se ha indicado al lector el mercado de consultorías de ingeniería relacionada a inversiones públicas se agrupa en tres instancias:

- Estudios preinversionales
- Desarrollo de Arquitectura y especialidades
- Inspecciones y gestión de la construcción

Debe ser ya de manifiesto para el lector que cada subgrupo corresponde a empresas distintas con objetivos distintos que actúa de manera semi coordinada pero no de forma integral en el ciclo de vida de los proyectos.

Estos tipos de negocios se pueden separar en dos grupos:



*Ilustración 1: Tipos de negocios por etapa del proyecto*

Como se aprecia en el anterior cuadro y siguiendo el ciclo de vida de los proyectos los tipos de consultorías pueden ser separadas si estas ocurren EX-ANTE o en la etapa de construcción de las obras planificadas.

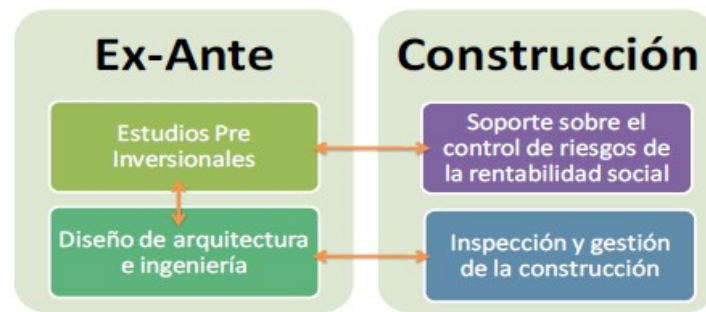
A las tres instancias se añade a la etapa de construcción un tipo de consultoría que debería funcionar como una extensión de los servicios otorgados en la fase de evaluación EX-ANTE, tal y como se mencionara anteriormente, y que responde al control de la rentabilidad de la iniciativa estipulada en la etapa de pre inversión respecto a los riesgos identificados (Project management).

Es importante mencionar que más allá de los problemas existentes en los equipos formadores es mucho más evidente en la pérdida de eficiencia del sistema en general la falta de integración de los sub sistemas de consultorías.

Hasta el momento cada tipo de consultoría resuelve su propia función objetivo con algo grado de coordinación pero no son capaces de abarcar las solicitudes de los clientes de modo integral ya que es este modo integrado de desarrollo el que permite obtener indudables ventajas sobre la competencia.

En el modo integrado de consultorías preinversionales se resuelve al cliente su necesidad de forma completa sin exponerlo a la existencia de descoordinaciones como pudieran ser el desarrollo de arquitecturas las cuales no son rentables socialmente lo que es equivalente a haber desarrollado una pésima inversión y más aún, con recursos fiscales.

El modelo que se propone desde la integración es:



Es decir:

- Se integran los estudios preinversionales con los diseños de arquitectura y especialidades
- Se integran los estudios preinversionales con los soportes sobre el control de riesgos de la rentabilidad social en construcción de la obra.
- Se integran los diseños de arquitectura y especialidades con la Inspección y gestión de las obras.

### 2.3 Competidores

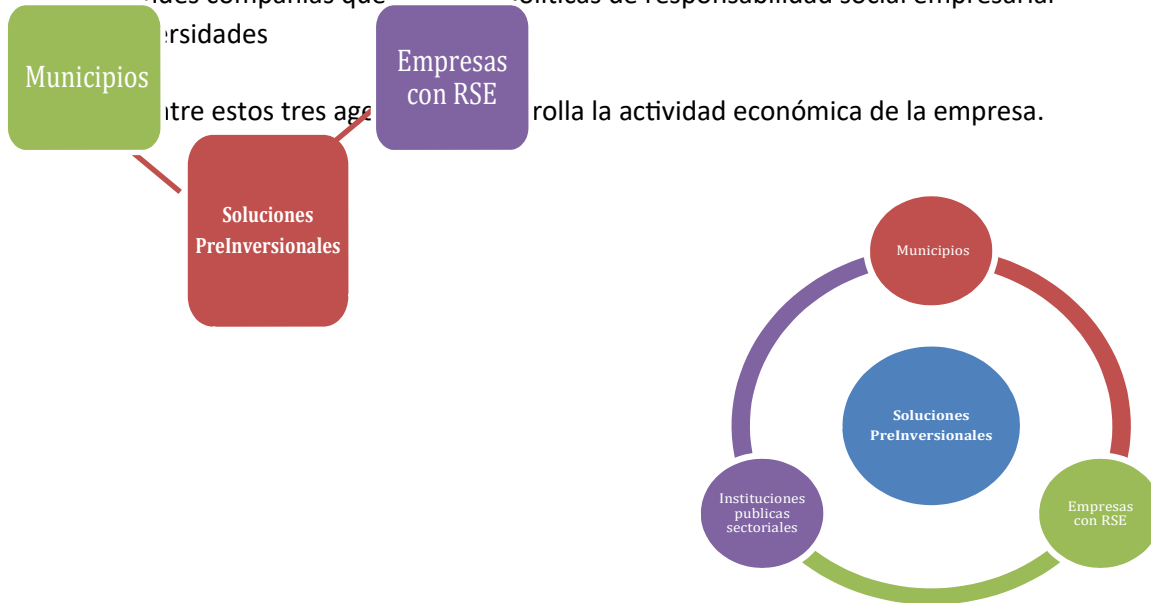
En la industria existen dos segmentos claramente diferenciados en términos de requerimientos y necesidades; las empresas dedicadas al desarrollo de diseños de arquitectura y aquellas que desarrollan ingenierías de detalle. Las primeras desarrollan proyectos tanto en el ámbito privado principalmente y existe un segmento que participa en licitaciones que demandan los diversos organismos públicos tales como Ministerio de Obras Públicas, Ministerio de Vivienda, Gobiernos Regionales y Municipalidades. En este segmento, los principales competidores son oficinas como Cristian Fernández, Plan Arquitectos, Cristian Guixe, por nombrar algunos de los más relevantes.

Las ventajas de integración de servicios, así como también la experiencia de los socios Fundadores de conocer la temática de la inversión pública y el Sistema Nacional de Inversiones, indican que la orientación del modelo de negocio de la Consultora debería estar orientado a ingresar a un nuevo mercado compuesto por los proyectos que licitan los organismos Sectoriales del Estado (Ministerios de Obras Públicas y Ministerio de Vivienda). Es por lo anterior que la estrategia competitiva que se presenta a continuación se enfoca más al segmento del desarrollo de diseños con un valor agregado que comprende la obtención de la recomendación favorable (RS) por parte del organismo responsable de la Evaluación Social (MDS).

### 2.4 Clientes

Los principales clientes de esta empresa se pueden consolidar en grupos muy bien definidos y corresponden a:

- Municipalidades y sus corporaciones
- Instituciones del Estado que posean acceso a presupuestos de inversión de tipo sectorial
- Grandes compañías que alineen políticas de responsabilidad social empresarial



### 3 Descripción de la empresa y propuesta de valor

#### 3.1 Descripción de la empresa

##### **Presentación de Soluciones Preinversionales S.A.**

Soluciones Preinversionales cuenta con un equipo multidisciplinario de las distintas especialidades de la arquitectura, ingeniería, y en formulación y evaluación social de proyectos, lo cual permite ofrecer un servicio de consultoría integral para el desarrollo de proyectos infraestructura de uso público.

La experiencia por más de 13 años en el área de inversión pública la posiciona estratégicamente en el ámbito público, privado y en las organizaciones colaboradoras del Estado, específicamente en los procesos involucrados en el desarrollo, dirección y financiamiento de diferentes iniciativas de inversión orientadas a dar soluciones que generan alta rentabilidad social en las diferentes comunidades y territorios.

##### **Estrategias corporativas**

Identificar soluciones y gestionarlas oportunamente con los diferentes instrumentos de inversión que permiten la materialización de las ideas de proyectos que desean llevar a cabo las organizaciones en sus territorios. En lo principal, la estrategia está orientada en la entrega oportuna de soluciones que nuestros clientes requieren para la materialización de sus planes de inversión que permiten definir las diferentes estructuras de integración físicas como sociales de la

ciudad, lo cual permite definir las estrategias de desarrollo regional que dan forma a los diferentes territorios que la conforman y de esta manera definir las diferentes vocaciones de sus barrios y comunidades.

### **Visión**

Contribuir a la generación de valor de los procesos involucrados en la gestión de proyectos con un alto impacto social que llevan adelante los actores del sector público, privado en temas de relacionamiento comunitario y aquellas instituciones que colaboran con el Estado.

### **Misión**

Ser reconocidos como una empresa que entrega soluciones innovadoras y oportunas en el desarrollo territorial de cada una de las regiones de nuestro País, disminuyendo las inequidades existentes en materia de desarrollo territorial.

## 3.2 Líneas de negocios

### 3.2.1 Estudios de evaluación social

Asesorías para la elaboración de estudios de evaluación social

La ejecución de políticas y programas de inversión social, exige a las instituciones ejecutoras poner énfasis en expandir las capacidades técnicas y de gestión, con el propósito de aprovechar las oportunidades de financiamiento existentes en el Estado. Considerando la oferta de programas y fuentes de financiamientos externo, la empresa desarrolla las iniciativas de inversión orientadas a cubrir las necesidades en materia de desarrollo económico, social, cultural y ambiental. En este contexto, se realiza la formulación de proyectos y programas insertos en el Sistema Nacional de Inversiones, a través de lo cual permite la obtención de recomendación técnica favorable (RS).

En este contexto, se materializa la formulación, evaluación y diseño de proyectos y programas insertos en el Sistema Nacional de Inversiones.

### **Evaluación social de proyectos**

Es la asesoría en el desarrollo de estudios preinversionales en los diversos sectores de inversión social la cual está centrada principalmente en las Instituciones del sector público y privado, entre los que se encuentran: Empresas, Municipalidades e Instituciones Privadas sin fines de Lucro, colaboradoras del Estado en el desarrollo territorial, económico, social, cultural y ambiental.

### **Desarrollo de proyectos de arquitectura e ingeniería de especialidades**

Esta área está orientada a la materialización de los planes de inversión social, a través de una colaboración permanente en las diversas etapas de la preinversión, en este ámbito se realizan:

- Diseños de Arquitectura
- Arquitectura del paisaje y desarrollo de espacios públicos
- Ingenierías en sus diferentes especialidades

Existe además otro nicho aún no explotado pero estratégicamente identificado que corresponde a las asesorías de licitación e inspección técnica de obras.

Se puede, por lo tanto, catalogar los tipos de productos según el siguiente esquema:

<b>Pre inversional</b>
<i>Iniciativas RS</i>
<i>Circular 33</i>
<b>Arquitectura e Ingeniería</b>
<i>Asesoría en Arquitectura</i>
<i>Asesoría en Especialidades</i>
<b>Gestión e Inspección</b>
<i>Gestión de Licitaciones</i>
<i>Inspección técnica de obras</i>

### 3.3 Propuesta de Valor

#### 3.3.1 La necesidad y propuesta de valor

El negocio se posiciona en el área de consultoría y asesoría en iniciativas de inversión pública, principalmente con Municipalidades y Organismos privados sin fines de lucro que optan a financiamiento público, mediante los procesos y normativas bajo las cuales se rigen los fondos de inversión regional FNDR, como Fondos Sectoriales ISAR (Ministerios).

La necesidad de contar con los servicios de estas características, radica principalmente en el conocimiento y experiencia del equipo fundador en los procesos y metodologías del sistema de inversión pública (SIN), proceso controlados por la División de Evaluación Social e Inversiones, del Ministerio de Desarrollo Social, quienes poseen la facultad de autorizar la recomendación técnica de las iniciativas indistintamente el sector. En este sentido, la necesidad de organismos tales como las municipalidades, es principalmente lograr el desarrollo de proyectos recomendados económica y técnicamente, de manera de optar oportunamente a la priorización y aprobación de financiamiento tanto de fondos sectoriales como regionales.

La propuesta de valor está basada en el trabajo directo y eficiente con los municipios a través de la implementación de las iniciativas de inversión que puedan disminuir los déficit en diferentes sectores de inversión social optimizando los tiempos de cada etapa o ciclo de vida del proyecto, tales como: Educación, Desarrollo Urbano, Deportes, Cultura, Medio ambiente, vialidad peatonal y vehicular, seguridad, saneamiento básico, entre otros. Esto es posible a través de la gestión de proyectos conjunto que se formalizan en una alianza Público – Privada, la cual logra materializar una cartera de proyectos que van en directo beneficio a la comunidad más vulnerable que habita en los territorios.

En este sentido, proponemos una asesoría integral en el relacionamiento de la empresa con el territorio, lo cual tiene implícito un trabajo conjunto con el equipo de gestión de proyectos de la

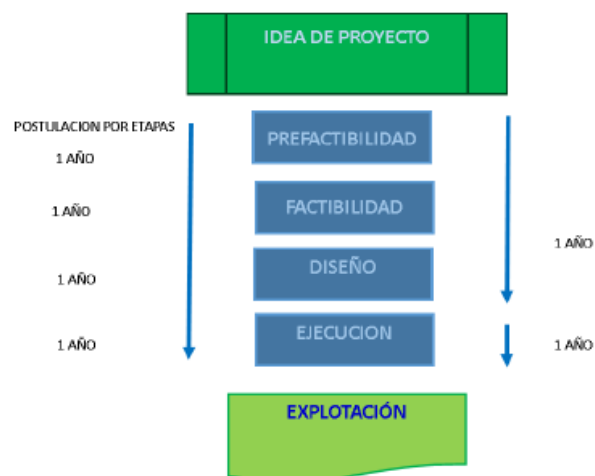
empresa pero desde sus inicios, lo cual considera abordar no solo se enfoque al cumplimiento de la regulación ambiental, sino que más bien observe una oportunidad de gestión territorial identificando la vocación de los sectores y el potencial de desarrollo que estos demuestran en sus diversos déficit de bienes y servicios de uso público , es decir efectuar un trabajo con las bases territoriales, las autoridades políticas a nivel comunal y regional, y de esta forma articular a todos los stakeholders en torno al proyecto.

A partir de esto, se busca implementar un plan que considere por la ejecución de iniciativas de carácter social, y por otro lado, el financiamiento de los estudios del diseño y evaluación social, para aquellas iniciativas que presente el municipio a fondos externos, en su mayoría los disponibles en cada región a través del presupuesto de inversión de los Gobiernos Regionales. A modo de ejemplo, la empresa puede desarrollar las ingenierías de detalle para el desarrollo de un proyecto que permita resolver el déficit de infraestructura sanitaria, más el respectivo estudio de evaluación social que permita al municipio optar al financiamiento de las obras civiles. Esto tiene como resultado, la satisfacción de los habitantes del territorio, y por otro lado observan a la empresa como un nuevo vecino.

En estos últimos años hemos visto como los proyectos de grandes empresas de nuestro país se han visto afectados en su etapa de ejecución o diseño, por el alto nivel de rechazo que generan las iniciativas en las comunidades. A partir de esto, vemos que las empresas solo se enfocan en cumplir en la gestión territorial solo con las medidas de mitigación exigidas en el EIA (Estudios de Impacto Ambiental), a partir de esto dan por resuelto el tema de las mitigaciones que les exige la autoridad ambiental a los proyectos, los cuales en el largo plazo afectarán en algún grado los territorios donde estos funcionarán. Sin embargo, visualizamos que existe la necesidad de asesorar a diversas industrias como la minería, silvoagropecuaria, energía, entre otras, que carecen de una asesoría especializada en gestión territorial y de inversión social.

La propuesta de valor que se genera para los clientes es que los proyectos que se trabajan, se dejan con opción de financiamiento y con viabilidad técnica en todos los ámbitos que la iniciativa exija.

## INTEGRACIÓN EN EL DESARROLLO INICIATIVA OPTIMIZACIÓN DE LOS PLAZOS



### 3.3.2 Descripción del producto

El servicio a desarrollar consulta una asesoría de carácter técnico que tiene como objetivo principal fortalecer una alianza público – privada entre la empresa y el municipio, a través de servicios especializados, según definición de la ley de compras públicas.

El mercado actualmente, ofrece servicios de consultoría que responden a códigos principalmente del sector privado en el cual lo implícito es producto o servicio, pero que no tienen ningún componente técnico que permita resolver problemas estructurales de la inversión social en los territorios, ya que en su mayoría responden a medida de asistencialismo. A partir de esto, nuestro servicio presenta una ventaja competitiva frente a la competencia, ya que parte de los fundadores posee una trayectoria de más de 15 años en la gestión de proyectos de inversión pública y sólido conocimiento del Sistema Nacional de Inversiones, lo cual nos posiciona con una sólida convicción de las soluciones que permiten rentabilizar socialmente los proyectos de inversión pública.

### 3.3.3 El modelo de negocios

El modelo de negocios consiste en brindar una asesoría técnica integral, la cual considera viabilizar las ideas de inversión de las autoridades y la solución de las brechas sociales y territoriales, considerando los componentes participativos que se logran con la interacción de la empresa, el municipio y la comunidad organizada. En este sentido, el servicio entregado al cliente considera el acompañamiento desde el planteamiento de la idea hasta la materialización de la recomendación sin condiciones (RS) otorgado por el Ministerio de Desarrollo Social.

Actualmente, la empresa entrega servicios de consultoría en la preparación y formulación de proyectos de inversión pública, proceso en el cual se tomaban proyectos desarrollados a nivel de arquitectura e ingeniería que muchas veces no respondían a los niveles de rentabilidad social, postergando la opción de optar a financiamiento, principalmente porque se debía replantear o reformular los estudios técnicos que concurrían en el proceso de inversión, llegando a casos extremos donde era inviable materializar las iniciativas, generando pérdidas sustanciales de carácter económico y postergando el beneficio social contenido en las iniciativas de inversión.

Visualizado este escenario, es que mediante un análisis rigurosos de la cartera de proyectos que se trabajan a nivel de consultorías, se determinó que mediante una asesoría integral es posible comenzar a desarrollar un servicio en etapas tempranas, partiendo desde la idea hasta la toma de decisión, punto en el cual el proceso tradicional que ya desarrollábamos, hoy en día se hace cargo de las directrices definitivas de los estudios técnicos que con un mayor grado de asertividad pueden contribuir a mejorar la eficiencia, eficacia y oportunidad en la aprobación de los recursos que demandan los procesos de inversión.



Sera relevante concebir un proceso de inversión, con estudios preinversionales que de forma integrada podrán ser complementados a través del desarrollo de diseños de arquitectura y especialidades que concurren coordinadamente hacia una integración de servicios, de la misma manera en que lo harán los servicios de inspección técnica en la etapa de ejecución del proyecto, lo cual permite al cliente mejorar los niveles de eficiencia en la gestión del proyecto, conservando la integridad del recurso en los plazos requeridos, lo cual permite asegurar la estructura operativa del equipo de proyectistas de acuerdo a los objetivos planteados por el desarrollador, minimizando los niveles de riesgos y/o desviaciones en la etapa de formulación y construcción, con un manejo adecuado de la administración y generación de los antecedentes técnicos que dan sustento a la iniciativa.

A partir del estudio de las necesidades de inversión social que presentan Municipios, Ministerios o las áreas de Responsabilidad Social de las empresas, se puede implementar un plan de preinversión el cual se orienta a satisfacer las necesidades de infraestructura de uso público que generalmente no están siendo cubiertas eficientemente por los procesos tradicionales de inversión., lo anterior debido a la estructuración del sistema y deficiencia de los recursos y capacidades que están instalados en las diversas áreas de inversión de los organismos públicos y municipalidades.

Al analizar la disposición a pago por parte del cliente, estos recursos regularmente están disponibles en sus presupuestos de funcionamiento como también son apalancados mediante la alianza público privada APP que impulsan agentes tanto públicos como privados. En efecto, existiendo estos recursos, la inercia del sistema hace que muchas veces los procesos de preparación de proyectos adopten los mismos tiempos y procesos que cualquier actividad habitual de la organización. Sin embargo, desde un tiempo a la fecha, el tratamiento de los procesos de preinversión ha sido diferenciado en torno a grado de relevancia y complejidad técnica que adquiere en sus generalidades y particularidades del proyecto.

## Segmento de clientes

Servicio integrado de consultoría y gestión sectorial y vinculación con el sector público - privado, en el desarrollo de proyectos de desarrollo social. En este sentido, los servicios están dirigidos a cuatro segmentos de clientes que pueden ser identificados de la siguiente manera:

- Municipalidades
- Organizaciones de la sociedad civil, universidades, asociaciones gremiales, Fundaciones
- Empresas y Gobiernos Corporativos, a través de la implementación de sus planes de responsabilidad corporativa RSE
- Organismos internacionales que buscan un Partners estratégico para la materialización de asistencia técnica en materia de Resiliencia de Ciudades.

## 3.4 Propuesta de valor

### *¿Qué estamos entregando a nuestros clientes?*

- Ponemos al servicio nuestra expertise, competencia, redes, talento, oportunidad de la inversión trayectoria, confianza, a través de una propuesta de soluciones integrales que crean valor compartido que se ajustan a las diferentes necesidades de nuestros clientes.
- Fomentamos e incentivamos la creación de oportunidades, creamos valor para nuestros clientes potenciando los mejores y más rentables usos en proyectos de desarrollo social, inserción urbana y territorial de infraestructura de uso público.

### *¿Qué problemas estamos ayudando a resolver?*

- Estamos contribuyendo en la solución a los problemas de ciudad reflejados en la inequidad territorial y la escasa oferta de infraestructura de uso público en diversas comunas de la región metropolitana de Santiago.
- La capacidad de acceso al financiamiento oportuno a través de una cartera de iniciativas de inversión que cumplen con sus desarrollos técnicos y económicos necesarios para dar cumplimiento a la normativa de inversión vigente.
- Consecución eficiente y oportuna de las soluciones de inversión social que permiten disminuir las brechas de inequidad del territorio.
- Complementar los recursos y capacidades existentes en los municipios para incrementar el valor de los territorios y por defecto la generación de una mayor cohesión de los habitantes con su entorno y comunidad.

### *¿Qué necesidades estamos satisfaciendo?*

- Brechas de inequidad territorial que están circunscritas a las distintas escalas de necesidades individuales o colectivas de la comunidad y sus territorios.
- Entrega de recursos y capacidades que se transfieren a los municipios lo cual permite materializar soluciones a los diferentes problemas de inversión social existentes en la ciudad y sus localidades aisladas.

### *¿Qué paquete de productos o servicios estamos entregando a nuestros diferentes segmentos de clientes?*

- Servicio especializado para el desarrollo de proyectos de inversión social
- Estudios de evaluación social
- Desarrollo de diseños de arquitectura e ingeniería
- Gestión de procesos para la aprobación técnico – económica de la iniciativa de inversión que postula al Sistema Nacional de Inversiones.
- Articulación intersectorial de las iniciativas para el cumplimiento y aprobación normativa según la naturaleza de la iniciativa de inversión.
- Optimización y análisis de las etapas de inversión
- Implementación de soluciones de Asociación Público – Privada

### 3.4.1 Canales

- Portal de Mercado público
- Licitaciones publicas
- Procesos de contratación directa mediante servicios profesionales especializados

#### *¿Por qué canal prefieren mis clientes ser contactados?*

- A través de licitaciones públicas y tratos directos

#### *¿Cómo estamos contactando con ellos ahora?*

- Mediante mensajería electrónica y portal mercado público

#### *¿Cuál es el canal que mejor funciona?*

- Tratos directos con el organismo mandante

#### *¿Cuál es el más eficiente en costos?*

- Procesos de contratación directa

### 3.4.2 Relación con clientes

- La estrategia de la propuesta de valor está relacionada en la construcción de confianza lo cual se manifiesta con una asistencia personalizada y dedicada, permitiendo un conocimiento cercano a las necesidades reales del cliente.
- Asistencia, compromiso y fluidez en el relacionamiento cliente – consultor para el cumplimiento de los objetivos del servicio.

#### *¿Cómo nos integramos con la rutina de los clientes?*

- De acuerdo a la agenda y cronograma definido en las tareas vinculadas al cumplimiento de los objetivos del servicio.
- Como estamos contribuyendo a la optimización de los procesos nos alineamos a las prioridades en la gestión de la autoridad y contraparte técnica.

### 3.4.3 Flujo de ingresos

El flujo de ingresos viene dado por:

- Número de contratos incrementales firmados en el año
- Monto facturado al año

En capítulos anteriores se retrató y cuantificó el mercado de consultorías relacionadas a proyectos de inversión pública, a continuación se presentarán los volúmenes de mercado en la situación actual y proyectada para cada ámbito de negocio.

En la situación actual la cantidad de contratos por ámbito de negocio es el siguiente:

Cantidad de contratos		Pre inversionales		Arquitectura y especialidades		Gestión y control de obras		
Ciclo de vida	Etapas/Ámbito del negocio	Estudio según Subtítulo 31	Estudio según Circular 33	Arquitecturas	Ingenierías	Apoyo Licitaciones	Inspección técnica de Obras	
Pre Inversión	Prefactibilidad	-						
	Factibilidad	-						
	Estudio Pre Inversional	4	2	4	4			
Inversión	Ejecución							
Suma		4	2	4	4	-	-	
Gran total de contratos								14

Es decir el equivalente a un total de 14 contratos año. En términos de montos actualmente la consultora factura anualmente:

Estimación del mercado anual en M\$		Pre inversionales		Arquitectura y especialidades		Gestión y control de obras		
Ciclo de vida	Etapas/Ámbito del negocio	Estudio según Subtítulo 31	Estudio según Circular 33	Arquitecturas	Ingenierías	Apoyo Licitaciones	Inspección técnica de Obras	
Pre Inversión	Prefactibilidad	-						
	Factibilidad	-						
	Estudio Pre Inversional	192.424	46.000	99.752	114.000			
Inversión	Ejecución							
Suma		192.424	46.000	99.752	114.000	-	-	
Gran total								452.176

Gráficamente se tiene:

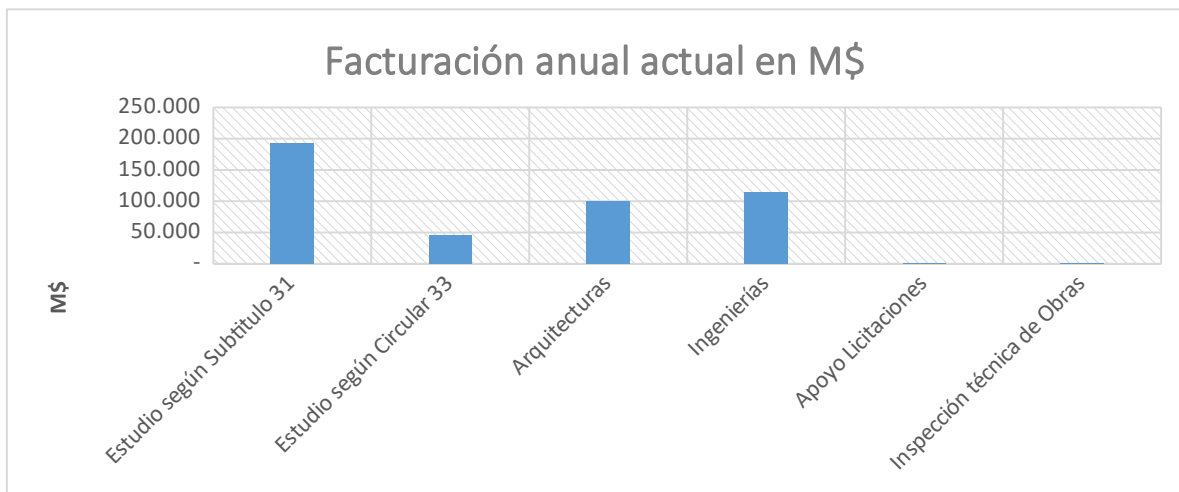
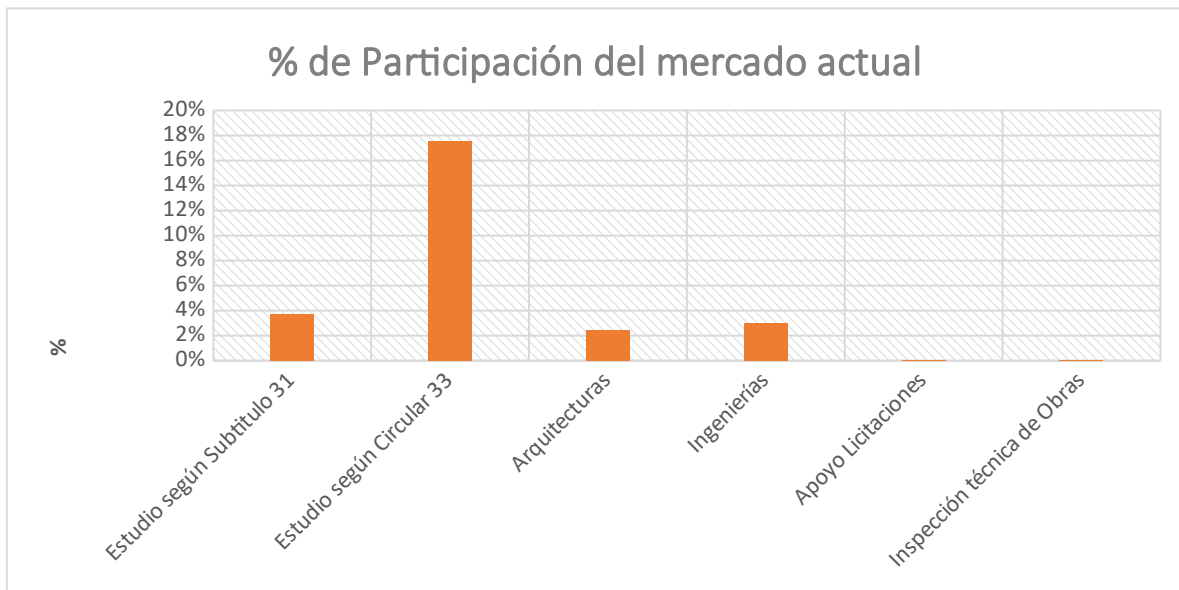


Gráfico 5: Montos de mercado capturado actualmente por la consultora

Este monto corresponde de modo general al 1,72 % del mercado total de la región metropolitana, en un mayor detalle se tiene:

% capturado		Pre inversionales		Arquitectura y especialidades		Gestión y control de obras	
Ciclo de vida	Etapas/Ámbito del negocio	Estudio según Subtítulo 31	Estudio según Circular 33	Arquitecturas	Ingenierías	Apoyo Licitaciones	Inspección técnica de Obras
Pre Inversión	Prefactibilidad	0%					
	Factibilidad	0%					
	Estudio Pre Inversional	11%	18%	2%	3%		
Inversión	Ejecución					0%	0%
Suma		4%	18%	2%	3%	0%	0%
% capturado del total							1,72%

Gráficamente:



La aplicación de la propuesta de valor que se describe según metodología CANVAS permitiría la proyección del número de contratos tal y como se muestra a continuación:

Aumento Cantidad de contratos		Pre inversionales		Arquitectura y especialidades		Gestión y control de obras	
Ciclo de vida	Etapas/Ámbito del negocio	Estudio según Subtítulo 31	Estudio según Circular 33	Arquitecturas	Ingenierías	Apoyo Licitaciones	Inspección Técnica de Obras
Pre Inversión	Prefactibilidad	-					
	Factibilidad	-					
	Estudio Pre Inversional	2	1	3	3		
Inversión	Ejecución					-	2
Suma		2	1	3	3	-	2
Gran total de contratos							10

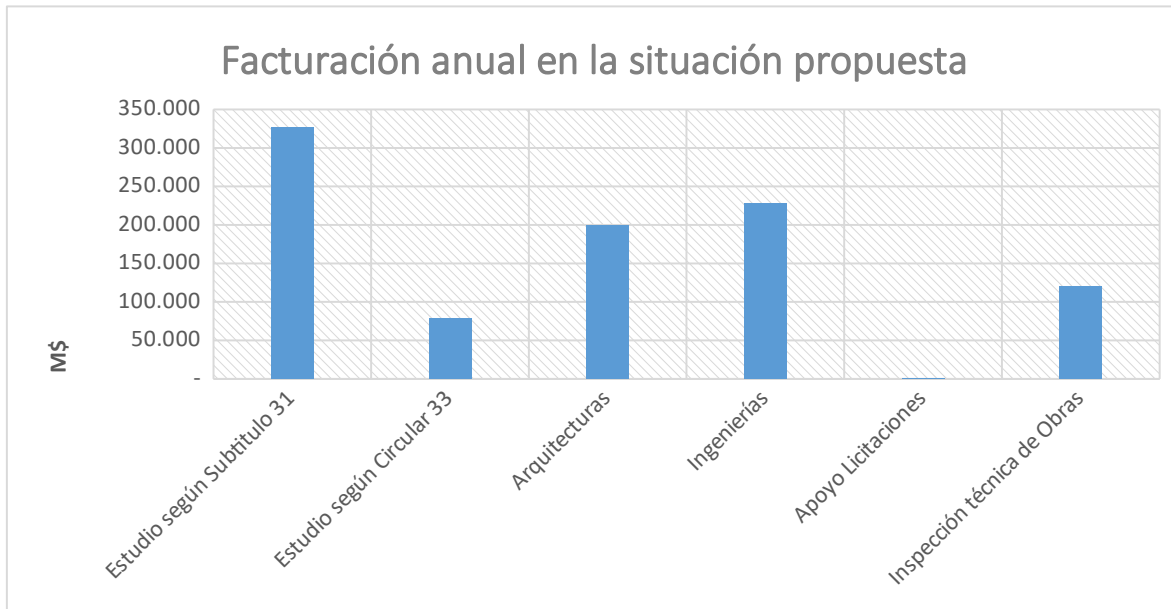
Es decir, el equivalente a 10 contratos incrementales por año. En términos de montos involucrados la ejecución de un total de 10 contratos al año permitiría el siguiente volumen de venta incremental:

Aumento de mercado		Pre Inversionales		Arquitectura y especialidades		Gestión y control de obras	
Ciclo de vida	Etapas/Ámbito del negocio	Estudio según Subtítulo 31	Estudio según Circular 33	Arquitecturas	Ingenierías	Apoyo Licitaciones	Inspección técnica de Obras
Pre Inversión	Prefactibilidad	-					
	Factibilidad	-					
	Estudio Pre Inversional	134.697	32.200	99.752	114.000		
Inversión	Ejecución					-	
Suma		134.697	32.200	99.752	114.000	-	120.000
Gran total							500.649

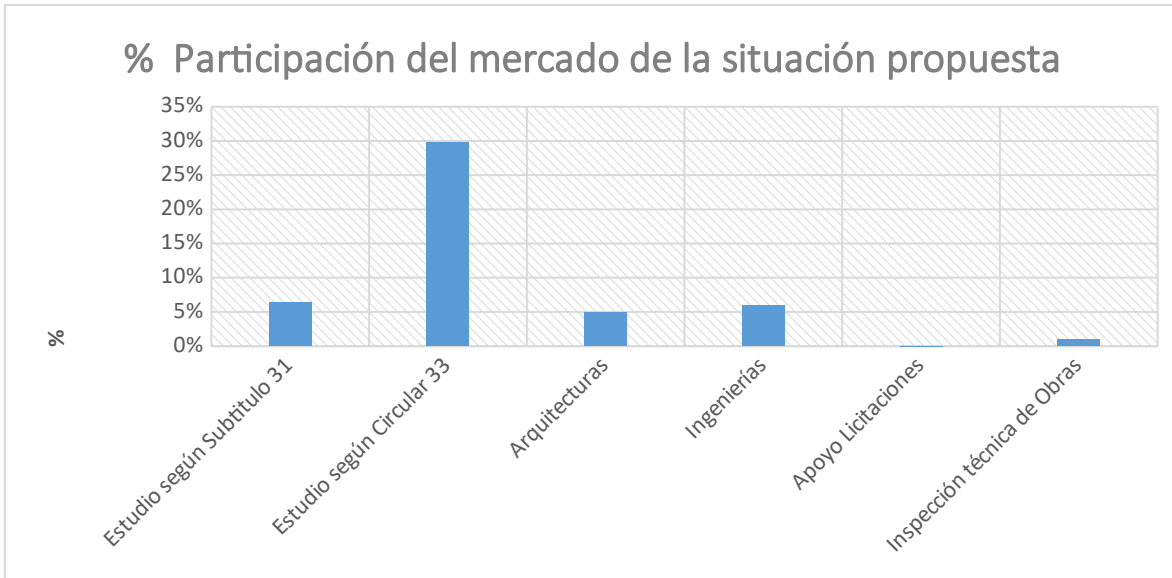
Se observa que respecto a la situación actual aumentan los montos de venta de todos los ámbitos de negocio originales y se incorpora la venta del servicio de Inspección técnica de obras. Capturando del mercado:

% capturado		Pre Inversionales		Arquitectura y especialidades		Gestión y control de obras	
Ciclo de vida	Etapas/Ámbito del negocio	Estudio según Subtítulo 31	Estudio según Circular 33	Arquitecturas	Ingenierías	Apoyo Licitaciones	Inspección técnica de Obras
Pre Inversión	Prefactibilidad	0%					
	Factibilidad	0%					
	Estudio Pre Inversional	19%	30%	5%	6%		
Inversión	Ejecución					0%	1%
Suma		6%	30%	5%	6%	0%	1%
% capturado del total							3,62%

Como se observa se aumenta la participación al 3,62% del volumen de mercado total. La facturación anual correspondería gráficamente a:

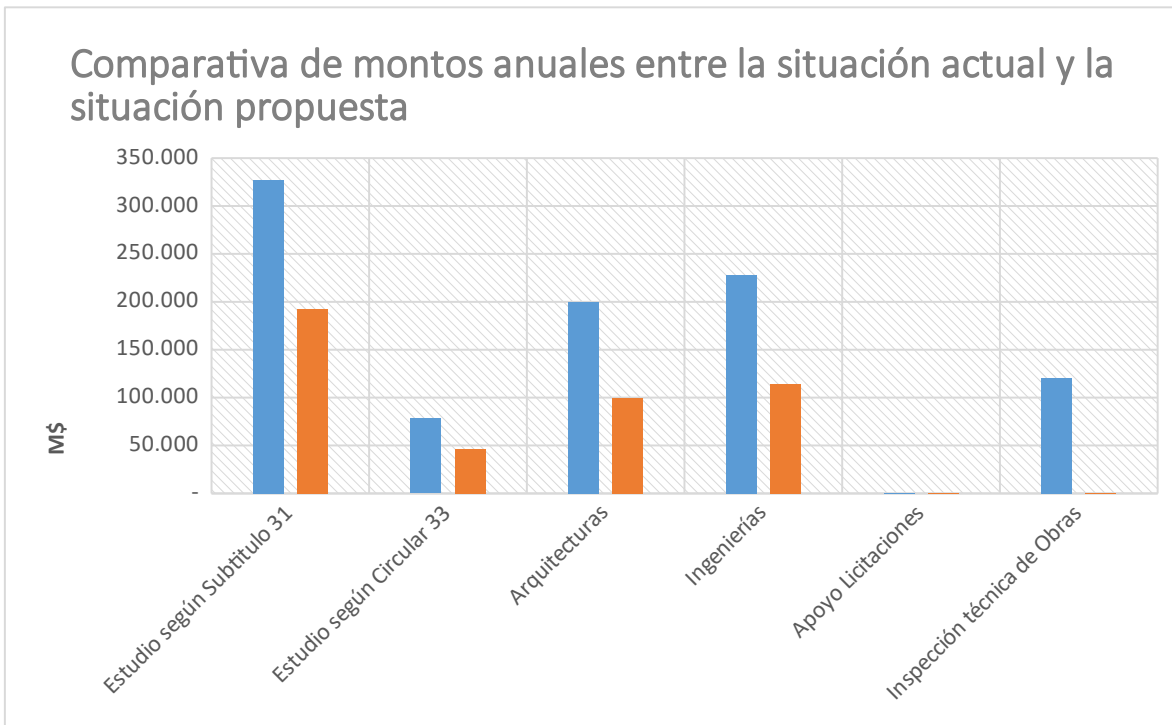


Mientras que la participación del mercado a:



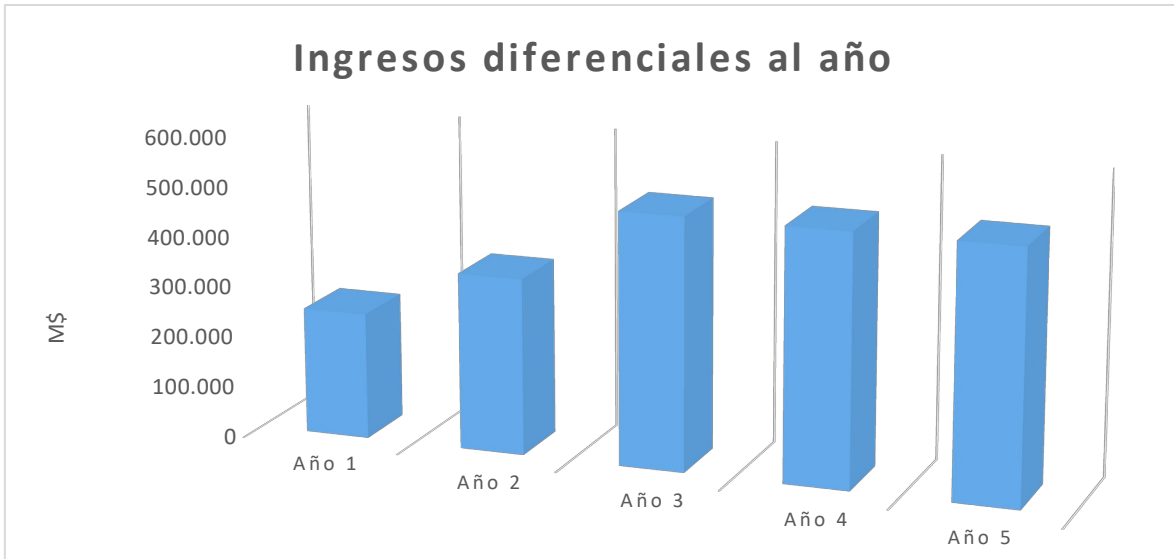
*Gráfico: Porcentajes de mercado en situación propuesta*

Si se explica desde los términos de la proyección en base la aplicación de la propuesta de valor se tiene en términos de montos anuales:



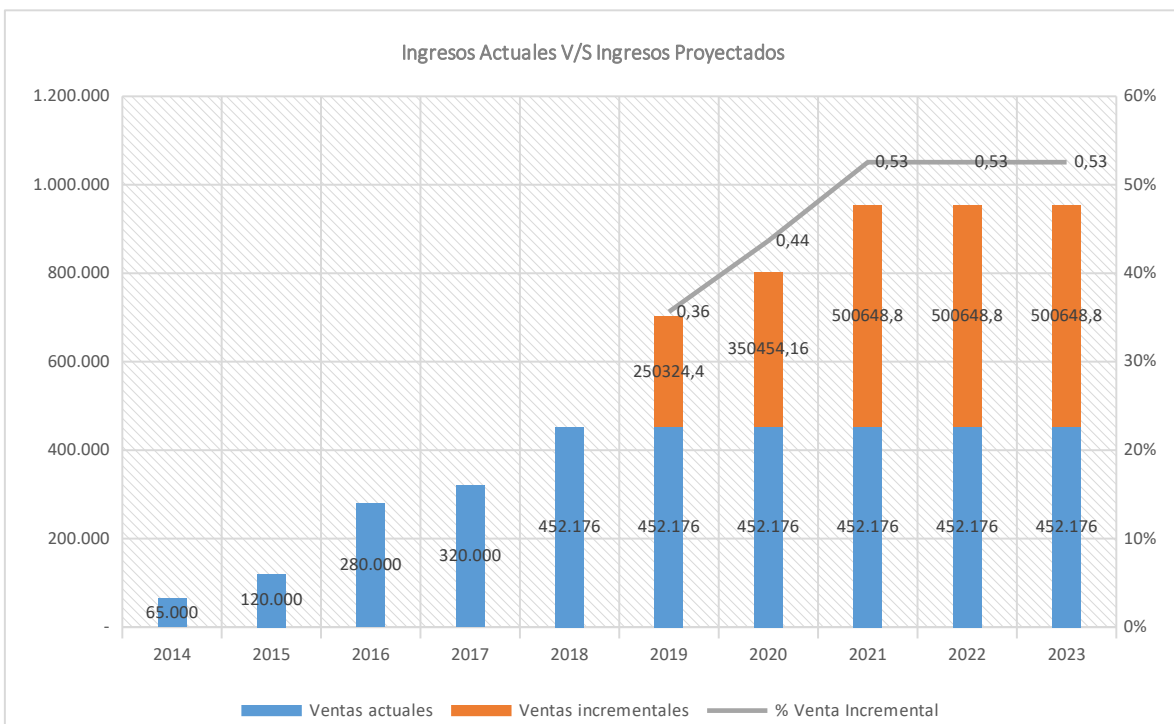
*Tabla: Comparativa entre la situación con y sin propuesta de mejora*

En términos de proyección a 5 años se presenta el siguiente gráfico:



*Tabla: Ingresos diferenciales derivados de la propuesta de mejora*

Comparando las curvas de situación actual con la situación con proyecto se tiene:



*Gráfico: Situación actual v/s la situación proyectada*

#### 3.4.4 Recursos clave

- Conocimiento especializado en procesos de inversión y gerenciamiento de inversión pública.



- Redes asociadas a la estructura organizacional de los diferentes organismos vinculados a la inversión pública
- Alto nivel de *know-how* en procesos de inversión y gerenciamiento de proyectos de inversión social
- Recursos para el financiamiento del capital de trabajo en etapas tempranas del servicio, lo cual es parte del valor agregado de la propuesta de valor entregada al cliente.

#### 3.4.5 Actividades clave

- Prospección temprana para analizar a través de un análisis multidimensional las diversas actividades asociadas estudio preliminar que identifica las variables técnicas y financieras del proyecto.
- Reunión con actores claves de los procesos vinculados a la inversión pública
- Generación de estrategias colaborativas para fortalecer la asociación público-privada
- Generación de alianzas de colaboración con universidades para la materialización de sus planes de vinculación con el medio.
- Identificación de oportunidades para el desarrollo territorial

#### 3.4.6 Socios clave

- Municipios
- Autoridades nacionales y regionales
- Empresas y Gobiernos Corporativos
- Fundaciones nacionales e Internacionales, emprendedores sociales y sociedad civil
- Universidades de la región
- Líderes de opinión y actores relevantes de la sociedad civil
- Oficinas de arquitectura
- Oficinas de ingeniería

#### 3.4.7 Estructura de costos

La estructura de costos viene dada principalmente por los siguientes ítems:

- Costos del recurso humano
- Costo de desarrollo de estudios de ingeniería y especialidades
- Costo de desarrollo de formulación y evaluación de proyectos de inversión pública.
- Costos de servicios básicos
- Costos de arriendo de infraestructura
- Inversiones
- Costo de mantenimiento de página web

### 3.5 Presentación del lienzo Canvas

Por medio del formato de la metodología Canvas se presenta el siguiente lienzo que agrupa la propuesta de valor de la consultoría:

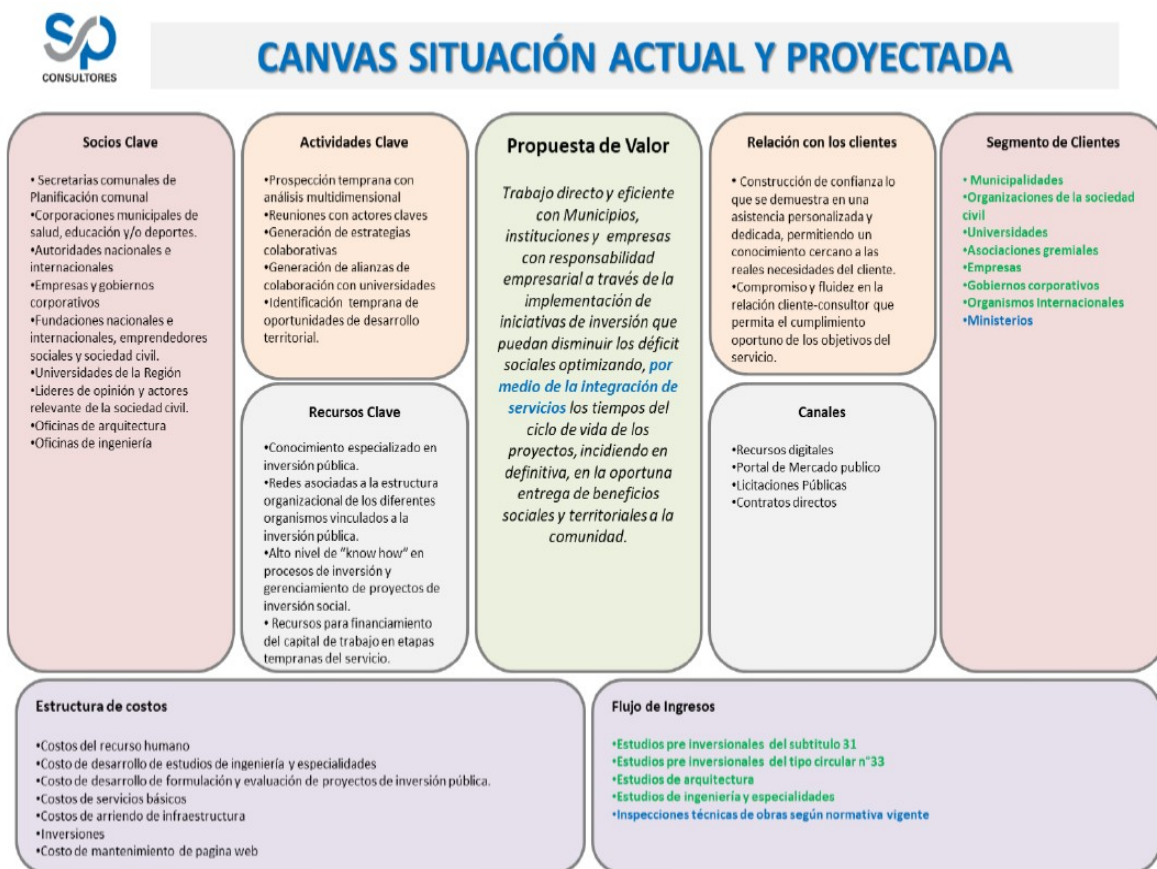


Ilustración: CANVAS de la propuesta de mejora de la empresa SP Consultores

#### 3.5.1 Estrategia competitiva

La primera etapa del diseño de la estrategia competitiva consiste en identificar los distintos atributos que caracterizan la propuesta de valor actual en la industria de la Consultoría para el desarrollo de iniciativas de inversión que promueve el Estado a través de sus diferentes fuentes de financiamiento en la región metropolitana de Santiago de Chile. Este diagnóstico, elaborado a partir de un estudio exhaustivo del mercado consumidor y competidor, representa la base de modificación de la propuesta de valor con proyecto. Para proponer una experiencia coherente y

valorada por el usuario, es fundamental identificar claramente las necesidades y valoraciones del usuario, es por ello la importancia del estudio de mercado señalado en el capítulo anterior.

En la industria existen dos segmentos claramente diferenciados en términos de requerimientos y necesidades; las empresas dedicadas al desarrollo de diseños de arquitectura y aquellas que desarrollan ingenierías de detalle. Las primeras desarrollan proyectos tanto en el ámbito privado principalmente y existe un segmento que participa en licitaciones que demandan los diversos organismos públicos tales como Ministerio de Obras Públicas, Ministerio de Vivienda, Gobiernos Regionales y Municipalidades. En este segmento, los principales competidores son oficinas como Cristian Fernández, Plan Arquitectos, Cristian Guixe, por nombrar algunos de los más relevantes.

Las ventajas de integración de servicios, así como también la experiencia de los socios Fundadores de conocer la temática de la inversión pública y el Sistema Nacional de Inversiones, indican que la orientación del modelo de negocio de la Consultora debería estar orientado a ingresar a un nuevo mercado compuesto por los proyectos que licitan los organismos Sectoriales del Estado (Ministerios de Obras Públicas y Ministerio de Vivienda). Es por lo anterior que la estrategia competitiva que se presenta a continuación se enfoca más al segmento del desarrollo de diseños con un valor agregado que comprende la obtención de la recomendación favorable (RS) por parte del organismo responsable de la Evaluación Social (MDS).

### 3.5.2 Diseño de la Curva de Valor

El diseño de la propuesta de valor al usuario consiste en identificar los atributos relevantes de la oferta existente y en función del levantamiento de información obtenida con los distintos agentes, trabajar sobre la nueva propuesta de atributos. El diseño de la curva de valor trabaja sobre cinco ejes fundamentales; qué elementos o atributos de los existentes se van a mantener, qué elementos o atributos se van a reducir, cuáles se eliminarán, cuáles se incrementarán y qué atributos se van a inventar. Cada uno de ellos se clasificarán en intervalos de intensidad, siendo estos, nulo, bajo, medio, medio - alto y alto. Como puede observarse en la tabla siguiente, cada clasificación lleva asociada unas notas que permite graficar el grado de intensidad del atributo:

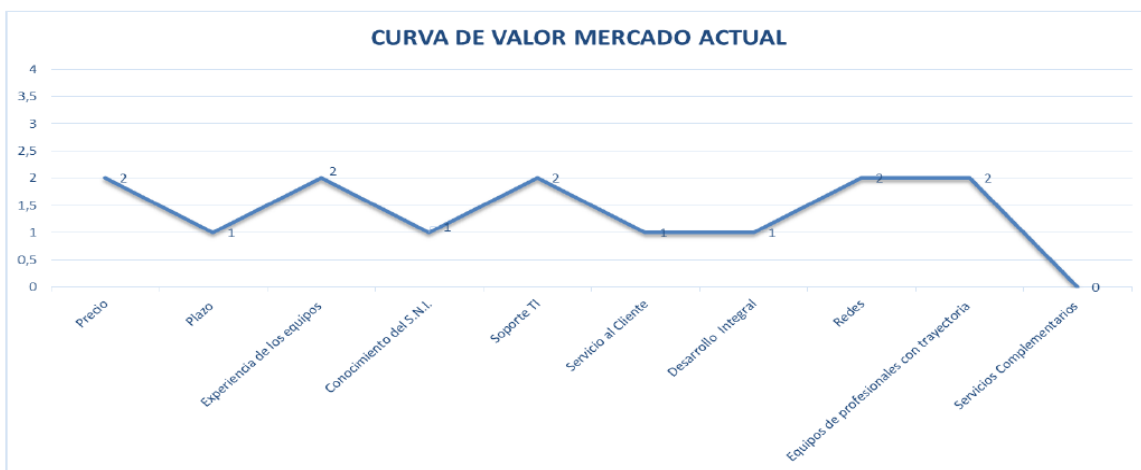


Ilustración: Curva de valor del mercado actual

Atributos	Nulo	Bajo	Medio	Medio Alto	Alto
	0	1	2	3	4
Precio			2		
Plazo		1			
Experiencia de los equipos			2		
Conocimiento del S.N.I.		1			
Soporte TI			2		
Servicio al Cliente		1			
Desarrollo Integral			2		
Redes			2		
Equipos de profesionales con trayectoria			2		

Tabla: Tabla de atributos de la curva de valor

### 3.5.3 Propuesta de valor al cliente

El diseño de la curva de valor con proyecto corresponde a la propuesta de valor que se realizará con la implementación del proyecto e incorpora en gran medida las carencias y recomendaciones indicadas en el diagnóstico de la situación actual.

Como se indicó anteriormente, la experiencia y manejo del SNI, sumado a una integralidad del servicio de consultoría, contribuiría de manera más eficiente y oportuna a cubrir las necesidades de un mercado que demanda proyectos con alto beneficio social, y la no consecución oportuna postergan la materialización de beneficios y el desarrollo de los territorios. En este sentido los procesos de integralidad implementados a través de la propuesta de valor, permiten acelerar significativamente su aprobación técnico-económica que por defecto permitirá a las respectivas autoridades optar al financiamiento mediante las respectivas priorizaciones para la etapa de ejecución de los proyectos.

La selección de atributos que conforman la propuesta de valor de la situación con proyecto, se realizó tomando en consideración una serie de aspectos obtenidos a lo largo de todo el proceso de prospección de mercado, en lo particular en base a las entrevista en profundidades de clientes y líderes de opinión tanto del ámbito público y privado, se obtuvo como resultados una importante convergencia en los atributos planteados en la presente propuesta de valor.

La curva de valor de la situación actual constituye la base sobre la cual se realizó la nueva propuesta de valor. En base a ella, y los atributos valorados por los clientes, se determinó qué atributos se deberían aumentar, reducir, eliminar e inventar. A continuación se hace un análisis del alcance de la propuesta de valor considerando los cinco ejes de análisis.

### 3.5.4 Reducción de atributos

En general el conjunto de atributos que caracteriza la propuesta de valor actualmente existente, tiene escasos espacios para ser reducidos, pues en general la gestión e implementación de proyectos responden a las necesidades del segmento institucional de Municipalidades y Sectores Públicos. En general los organismos contratan diseños de arquitecturas y especialidades concurrentes, enfocándose solo en la solución constructiva y no observando los procesos sucesivos que involucran asegurar los beneficios sociales y de igual manera la viabilidad financiera de la iniciativa. En efecto, en la mayoría de los casos las diferentes Unidades Técnicas se ven dificultadas en obtener la recomendación de un proyecto en su transición de Etapa de Diseño a Ejecución, lo anterior debido a que en la mayoría de los profesionales carecen de expertis en el S.N.I., lo cual se traduce en mayores tiempos en la gestión y en algunos casos descartar la inversión por obsolescencia normativa o inviabilidad financiera.

### 3.5.5 Que atributos aumentar

La propuesta de valor existente es susceptible de ser mejorada en diversos atributos con diferentes niveles de intensidad. Lo que observamos en primer lugar es lograr alcanzar la recomendación del proyecto en un menor plazo, lo cual da paso un segundo atributo que contribuye a lograr el plazo óptimo, a través de un manejo articulado de la normativa y políticas de inversión pública (S.N.I). señalando que estas son dinámicas y contienen un alto nivel de especificidad.

Por otra parte, la conformación de equipos multidisciplinarios y con un alto grado de cohesión en los desarrollos de proyectos y soluciones bajo dinámicas de diversos sectores de inversión social permiten posicionar las actividades de consultoría en un producto con un alto valor agregado que más que entregar un diseño, entrega una solución concreta al proceso de inversión.

Un tercer atributo muy valorado está relacionado con asumir el proceso desde la idea hasta el proceso de inversión indicado precedentemente. En este sentido, la propuesta de valor considera abordar todas las problemáticas y alternativas de solución tanto a un nivel de preinversión, de relacionamiento comunitario, de articulación con todos los actores involucrados en la cadena de proyecto, y más aún la trazabilidad de los procesos en un solo contrato. Esta condición permite generar una sostenibilidad y eliminar todo tipo de incertidumbres con los equipos profesionales que trabajan en la solución de inversión.

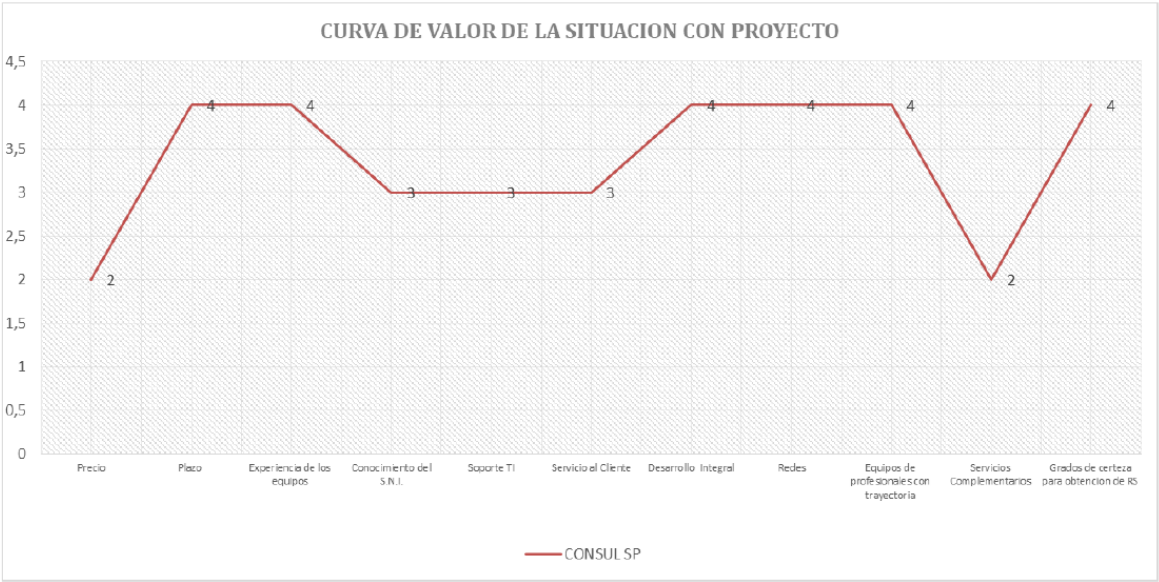
Respecto al atributo de certeza en la obtención de las recomendaciones favorables (RS) forman parte de la metodología de trabajo que da forma al modelo de negocio de la Consultora, la cual entrega un servicio que hasta el momento la industria no lo hace vinculante en los procesos de inversión, siendo fragmentada por contratos que exigen los procesos tradicionales como lo son la entrega de un Diseño de arquitectura y especialidades. En efecto, el valor agregado está en la integralidad de los servicios en un solo contrato y en tiempos que resultan ser muy atractivos para los clientes.

### 3.5.6 Que atributos se debe mantener

Un atributo destacable para la propuesta de valor es el plazo de cumplimiento en la obtención de los proyectos recomendados, lo cual permite alcanzar a los clientes los óptimos niveles de gestión y metas comprometidas en sus programas de Gobierno.

Otro atributo a mantener es el nivel de servicio que entregamos a nuestros clientes, lo cual consiste en sostener una metodología de trabajo en la cual, el cliente siente que cuenta con un staff de asesores al interior de su organización y no fuera de esta. Este elemento diferenciador se basa principalmente en conocer los avances cualitativos y cuantitativos del proyecto, como también mantener una relación fluida con sus instancias técnicas y de control.

El nivel de conocimiento especializado de la industria de consultoría en el ámbito público requiere un conocimiento profundo de la estructura organizacional de Estado y la oportunidad de ser identificado como un actor de la industria en términos de poder encontrar soluciones al interior de ella.



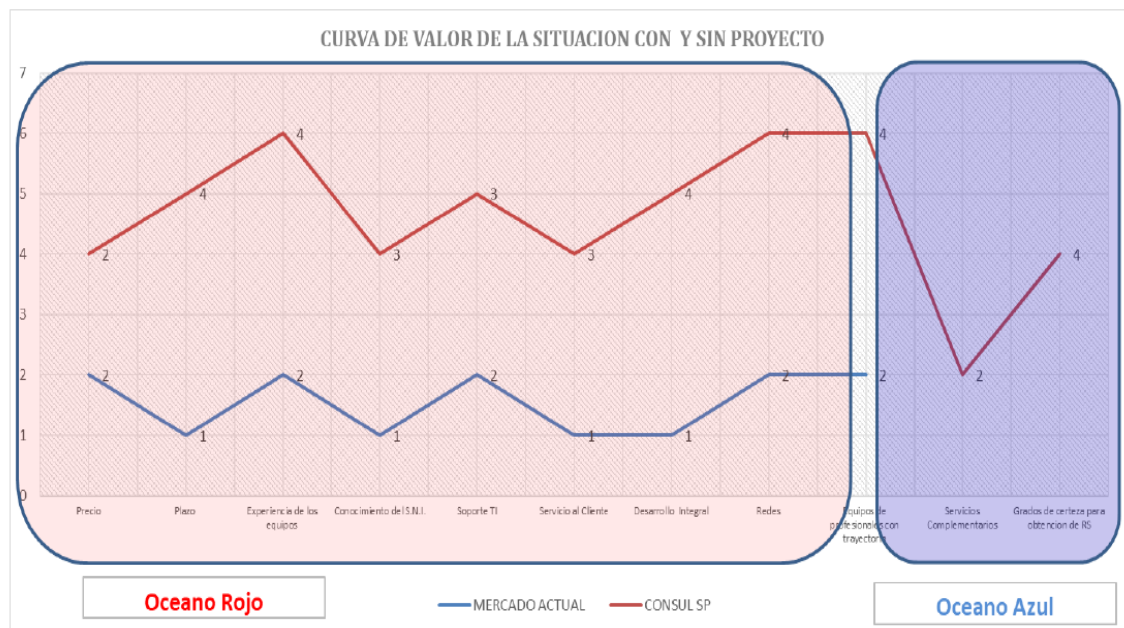
*Ilustración: Curva de valor de la situación con proyecto*

**Atributos que Caracterizan La Propuesta de Valor del Proyecto**

Atributos	Nulo	Bajo	Medio	Medio Alto	Alto
	0	1	2	3	4
Precio			2		
Plazo					4
Experiencia de los equipos					4
Conocimiento del S.N.I.				3	
Soporte TI				3	
Servicio al Cliente				3	
Desarrollo Integral					4
Redes					4
Equipos de profesionales con trayectoria					4
Servicios Complementarios		2			
Grados de certeza para obtencion de RS					4

Tabla5: Atributos de la curva de valor de la propuesta del proyecto

### Curva de Valor de la Situación con y sin Proyecto



## 4 Plan de Marketing

Considerando las oportunidades de capturar y transferir mayor valor en los servicios de consultoría en los procesos de inversión pública, se observa que la contribución del desarrollo de ingenierías e inspecciones técnicas, se hace relevante en la consecución de objetivos y por consiguiente la solución para los clientes.

Estratégicamente lo indicado constituye una propuesta de valor no tan solo en la sostenibilidad del desarrollo de ella, sino una forma de alcanzar ámbitos de la asesoría que generen mayor rentabilidad de los servicios y niveles de satisfacción por parte de las organizaciones que demandan el servicio, en este escenario.

De acuerdo a lo indicado anteriormente, se ha determinado generar una estrategia basada en el Marketing B2B (Marketing Business to Business), básicamente dada las características de segmentación y el tipo de cliente, los cuales representa los intereses decisionales de una organización, o de una u otra forma, canalizan una demanda derivada de beneficiario como la comunidad o ciudadanos que se constituye como los potenciales usuarios de los proyectos y niveles de gestión de la organización.

Es concluyente que un mercado objetivo reducido, demanda un trato de negociación personalizada, no perdiendo de vista la cuota de mercado (Market Share) respecto de la cual los servicios son legitimados principalmente por sus resultados. Esto último debe alimentar referidos que demanden asesorías con servicio de alta contribución de valor.

Finalmente se reconoce que la negociación y decisión respecto de la demanda de los servicios pasan por un proceso complejo desde el punto de vista decisional, principalmente se reconoce como un proceso muy racional, en el cual las variables que se analizan en el contexto de la oferta, siendo relevante la propuesta de valor mediante antecedentes técnicos que avalen la propuesta.



*Ilustración 2: Tendencia de empresa B2b*

#### 4.1 Objetivos del Plan de Marketing

Es importante reiterar que, por tratarse de una empresa en marcha, existe la permanente inquietud de los gestores, en que la idea de negocios se consolide en un proyecto incremental, con



una base instalada en los actuales clientes y demanda de servicios consolidados. Sin embargo, la necesidad latente de ampliar el espectro de un mix de servicios con mayor rentabilidad y percepción de valor para ambas partes, hace necesaria la idea de plantear un plan basado en tres pilares inicialmente.



*Ilustración: Pilares de la estrategia de Marketing*

En rigor existe una cartera de clientes, la cual es susceptible de ampliar en un corto plazo, sin embargo, el objetivo es orientarse en ampliar el mix de servicios, los cuales permite fortalecer el negocio desde una perspectiva integral en el segmento capturado.

Bajo esta perspectiva, es relevante identificar tanto las motivaciones que orientan la presente cartera de clientes, como también precisar la segmentación de forma tal, en identificar no tan solo necesidades, sino también de forma muy relevante el proceso decisional. De esta manera, en la medida que se desarrolle un diálogo directo con el cliente, se objetivaran al menos dos propósitos:

**Fidelización:** En el Marketing B2B el ejercicio de capturar nuevos clientes, cobra una importante relevancia, principalmente dado lo complejo en el proceso de negociación y por defecto la adopción de nuevos clientes en cuyo ejercicio demanda altos recursos y periodos de tiempo.

**Diferenciación:** Considerando el tamaño de mercado y el tamaño captura, una forma de incidir en los procesos decisionales, es apelando a mesas de trabajo y capacitación

**Relaciones Públicas:** Considera políticas de relaciones públicas que influyan en cambiar algunos concepto y paradigma de los procesos de inversión social.

Al definir con mayor exactitud el problema a resolver y los futuros requerimiento, cada problema a resolver se traduce en un nuevo contrato y generación de un nuevo escenario, en el cual se debe capturar un mayor valor para el cliente y la consultora, evidenciando beneficios concretos.

El trato directo con clientes permite:

- Intercambiar ideas de solución
- Recoger nuevas ideas y experiencias

- Desarrollar y comprometer líneas de acción
- Dimensionar los ámbitos de gestión.

El principal foco del plan de marketing es dar a conocer la existencia de nuevos servicios, su diferenciación y propuesta de valor. El principal objetivo está centrado principalmente en los clientes actuales de modo en escalar en hacia una mayor cuota de mercado.

#### 4.1.1 Objetivo específico

Basados en un trato directo con el cliente, el primer enfoque es capturar las necesidades potenciales en torno a la línea de trabajo de la consultora y sus nuevos productos, de forma tal en visualizar los beneficios y principalmente el valor de contribución con la nueva nuestra estrategia de crecimiento en nuevos servicios.

- Reuniones clientes actuales: fomentar la fidelización, comunicar la mayor capacidad de valor.
- Reuniones con potenciales clientes: intercambiar experiencias de proyectos, capacidad de valor del servicio.



*Ilustración: Objetivos de Marketing*

En materia de transmitir experiencia acumulada, es relevante mediante soportes adicionales de comunicación que no se el trato directo, compartir la experiencia y resultados positivos de la modalidad de gestión de los servicios ofertados, de manera tal en fomentar el desarrollo de nuevas ideas de solución ante las problemáticas similares a nivel de formulación o ejecución.

**Clientes actuales:** En materia de fidelización es importante implementar una matriz de valor (Value Spectrum) en la cual simplifique los procesos decisionales en términos de crecimiento.

Atendiendo las tendencias digitales, la consultora iniciará un proceso de digitalización, el cual constituirá un mecanismo de apoyo comunicacional, solo se explotará la plataforma web actualmente en operación y se fortalecerá la difusión de iniciativas aprobadas mediante mailing, todo en la medida que los agentes decisionales se vinculen al uso de nuevas tecnologías.

Home web



Ilustración: Página Web de la consultora

## 4.1.2 Ámbitos de implementación

### 4.1.2.1 Segmento Objetivo (Target)

El segmento objetivo capturado y con el cual se pretende alcanzar nuevas metas de rentabilidad del negocio, poseen un común denominador en todos los clientes, siendo esta la intensidad y necesidad de lograr el financiamiento público mediante las iniciativas aprobadas técnicamente en pos de resolver una problemática de interés social.

Municipalidades, Organizaciones sin fines de lucro, Universidades.

### 4.1.2.2 Localización:

En los años contemplados en el horizonte de evaluación del proceso de crecimiento, no se

contempla a priori una cobertura territorial mayor a la región metropolitana, de ser considerada la propuesta de ampliar cobertura, habrá que identificar nuevos recursos, considerando nuevos costos y enfoque de relación con clientes.

#### 4.1.2.3 Servicios

Se extenderán nuevos servicios, enfocados principalmente en una integración vertical en la cual los recursos ya implementados, faciliten la continuidad en el proceso de inversión, condición clave en el éxito de gestión pública.

- **Estudios de Preinversional:** Etapa relevante en la viabilidad de iniciativas de inversión,
- **Estudios de Ingeniería:** Desarrollos de ingeniería de detalles de acuerdo a factibilidades técnicas establecidas mediante las normas y procedimientos de inversión pública.
- **Inspección Técnica:** Servicios técnico en apoyo a la ejecución de obras, de forma de cautelar su correcta ejecución.

#### 4.1.2.4 Procesos de ventas

En la línea de lograr un acercamiento B2B con los actuales clientes que demandan servicios integrales de asesoría en inversión pública, es importante lograr reuniones permanentes de forma que no solo se fortalezca la fidelidad por parte de ellos, sino además escalar en los requerimientos que demandan a nivel local.

Una forma concreta de lograr el mapa de necesidades del cliente, es integrándose en el procesos de análisis de la realidad local y las dificultades que interfieren en la resolución de ellas. En dicho contexto es posible visualizar los potenciales servicios que se ubican en el ciclo de inversión y respecto del cual la consultora se hace cargo en su gestión.

En la medida que se alcance una asesoría con un flujo de información bidireccional permanente, más un contacto personal personalizado respecto de los servicios, no constituyendo simplemente commodities que bajo ningún caso podrán generar valor en los ámbitos generales y particulares en el desarrollo de proyectos.

#### Costos de Implantación

Los esfuerzos de implementar un plan de marketing, están enfocados en un trabajo metódico y basado una estrategia B2B, que permita fidelizar y lograr referidos que demanden problemáticas similares en el ámbito de inversión pública. De esta manera se pretenden abordar una demanda disociada y no integrada en soluciones que derivan de un servicio integral de inversión.

Detalle	Costo Anual (M\$)	Distribución
Marketing Digital	2.050	10%
Difusión de contenido de inversión	4.050	20%
Contacto Directo B2B	14.000	70%
Total	<b>20.100</b>	100%

Tabla: Detalles del costo en marketing

#### 4.1.2.5 Estrategia

Debido a la categorización de mercado en el cual se posiciona la consultora a través de sus servicios, es relevante lograr una lectura de asesoría diferenciada a nivel de respuesta y servicios. El objetivo del modelo de negocio si bien es lograr como resultados un incremento de sus ingresos, además por sus características se hace necesaria la responsabilidad de crear imagen de marca y fomentar los contactos personales principalmente bajo el modelo B2B, donde los ciclos de decisión de compra son mucho más largos y complejos donde las variables decisionales son más específicas que generales.

El objetivo del proyecto, es incrementar los beneficios sobre los actuales resultados proyectados, respecto del crecimiento orgánico y su cartera de clientes.

La estrategia, es generar una oferta con más servicios integrados y de mayor valor, centrados inicialmente en la cartera de clientes los cuales tiene por objetivo aumentar el número de contratos y a su vez cada uno de ellos incrementar los ingresos de acuerdo a los objetivos específicos de valor.

El principal foco del plan de marketing es dar a conocer la existencia de este nuevo servicio, comunicar la propuesta de valor a nuestros clientes actuales y potenciales, considerando los beneficios y oportunidades que generan al cliente, esto se traduce no solo responder a una problemática, sino además contribuir a la eficiencia.

## 5 Plan de Operación

La consultora es una empresa de servicios que se encuentra en operación y funciona con una estructura organizacional compuesta por un Gerente General, un Director Comercial, y un equipo de 4 profesionales del área de la ingeniería.

Para continuar su plan de crecimiento se consulta la adquisición de nuevos equipos informáticos que permiten desempeñar las labores diarias tales como "Plotter", instrumentos de apoyo tales como Dron, Vehículo, etc. En este sentido, la empresa tiene un formato Boutique, en la cual la totalidad de los recursos profesionales que trabajan en cada proyecto (horas profesionales) son externas y corresponden a un grupo de profesionales de diversas áreas de la arquitectura e ingeniería que se suman en cada nuevo proyecto en el que la empresa participa.

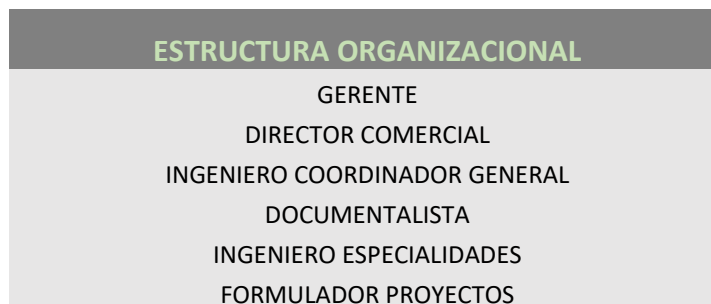
El detalle de la información de este capítulo se encuentra en la parte 2 del Plan de Negocios.

## 6 Equipo del proyecto

El equipo de la empresa está compuesto por una estructura organizacional que considera a 2 directivos (Gerente General y Director Comercial) más un equipo de 4 profesionales de distintas áreas de la ingeniería.

Por otra parte los profesionales de las especialidades del área de arquitectura e ingeniería se integran bajo la figura de asociados en los diferentes proyectos que desarrolla la empresa. En este sentido, la estructura es flexible y el número de profesionales asociados varía de acuerdo a las necesidades de horas profesionales que demanda cada proyecto.

La empresa se encuentra actualmente constituida según la siguiente organización:



*Tabla: Estructura organizacional*

El detalle de la información de este capítulo se encuentra en la parte 2 del Plan de Negocios.

## 7 Plan Financiero

Para al analizar el plan financiero propuesto y dado que es una empresa que opera hace 4 años, se realizará una evaluación de carácter incremental, por lo que se estimará el mejoramiento del valor de la empresa respecto a su situación base actual. En efecto, la estimación de los valores señalados en inversiones, ingresos y costos, son calculados en la fracción adicional del mayor número de contratos proyectados.

El proyecto considera una inversión incremental de M\$ 25.940 sobre la base de proyección de ingresos y costos incrementales asociados a la proyección de mayor número de contratos. En este sentido, la valorización total de la inversión inicial para efectos de la proyección del Flujo de Caja alcanza los M\$ 117.086.

Por otra parte se definieron los siguientes supuestos para la proyección y evaluación económica del proyecto:

- Proyectar a 5 años, los flujos de caja incrementales que contengan los ingresos, costos, egresos y gastos relacionados al proyecto o propuesta de mejora.

- El financiamiento será de recursos propios no se contemplan opciones de financiamiento
- El crecimiento respecto a la situación proyectada equivale a:
  - 50% en el año 1
  - 70% en el año 2
  - 100% en el año 3
  - 100% en el año 4
  - 100% en el año 5
- Los flujos y análisis de valorizan en pesos chilenos
- Capital de trabajo se estima con recuperación al final del periodo de evaluación.
- Tasa costo capital del 15,37% anual. Para estimar el costo de capital se utilizó el modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model)

La evaluación financiera del proyecto determino un Valor Actual Neto (VAN) de M\$287.695 y una TIR de 69%. Por otra parte El pay back del proyecto se alcanza en un periodo de 3 años.

El detalle de la información de este capítulo se encuentra en la parte 2 del Plan de Negocios.

## 8 Riesgos críticos

Al analizar los riesgos específicos que enfrenta la empresa en la industria de la consultoría, se desarrolló una matriz que permitió identificar aspectos tales como: operacionales, laborales, comerciales, administrativos, financieros y los tecnológicos. A partir de esto los mayores riesgos a los que está expuesta la empresa se asocian a operacionales y laborales, los cuales afectan directamente el cumplimiento de los objetivos del plan comercial y plazos asociados a la entrega de los servicios encargados por los clientes.

Del punto de vista conceptual, es decir, ¿qué tan riesgoso pudiera ser la industria de la consultoría e ingeniería en relación al riesgo de mercado? y ¿Qué correlación pudiera existir?, es decir, ¿qué tan vulnerable son los resultados de Soluciones Preinversionales S.A. frente a variaciones y amenazas externas?, se podría señalar lo siguiente:

Riesgos Específicos	Nulo	Bajo	Medio Bajo	Medio	Medio Alto	Alto
<b>Ponderación</b>	0,0%	1,0%	2,0%	3,0%	4,0%	5,0%
<b>Operacionales</b>					x	
<b>Laborales</b>					x	
<b>Comerciales</b>			x			
<b>Administrativos</b>		x				
<b>Financieros</b>				x		
<b>Tecnológicos</b>			x			

Riesgos Específicos	Share	Ponderación	Nota
Operacionales	20,0%	4,0%	0,80%
Laborales	10,0%	4,0%	0,40%
Comerciales	26,7%	2,0%	0,53%
Administrativos	0,0%	1,0%	0,00%
Financieros	30,0%	3,0%	0,90%
Tecnológicos	13,3%	2,0%	0,27%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>2,90%</b>

Tomado en consideración la clasificación las fuentes de riesgo de la tabla anterior, se puede señalar que el Beta de esta industria es más alto que el promedio en relación al riesgo de mercado, siendo este por definición equivalente a uno.

Algunos analistas coinciden en que cuando se trata de compañías que no transan en bolsa de comercio, y por defecto son de más difícil liquidación, más aun tratándose de compañías pequeñas, se aplica un factor de descuento adicional que va entre el 1% y 3% dependiendo del nivel de liquidez y tamaño. Este efecto se denomina premio por riesgo por tamaño y liquidez. Soluciones Preinversionales S.A. presenta un tamaño pequeño de difícil liquidación, especialmente por considerar que su modelo de gestión está orientado a la prestación de servicios que generan valor constituyendo sus contratos el principal activo intangible, lo que se traduce en cuentas por cobrar- en este sentido, se definió este parámetro el cual se fijó en 3,0%.

En relación al premio por riesgo específico de la empresa RPu, es medio, pues si bien se trata de un proyecto en operación, la Consultora ha demostrado crecer sostenidamente enfrentando un mercado que ha exigido una mayor oferta, lo cual se traduce en tomas decisiones sobre bases sólidas orientadas a fidelizar su cartera actual de clientes y por otra parte enfrentando un océano azul con propuestas de servicios de integración que actualmente el mercado no ofrece. Es por ello que este parámetro se fijó en 2,90%. Así la tasa de costo de capital se ajustó al siguiente valor.

El detalle de la información de este capítulo se encuentra en la parte 2 del Plan de Negocios.

## 9 Propuesta Inversionista

Los indicadores muestran una evolución positiva desde el primer año de funcionamiento del servicio, luego de generar un análisis incremental de nuevos contratos, nos enfrentamos a una idea de negocio que genera valor a cualquier inversionista, considerando que la tasa de descuento es de un 15,37%, el VAN del proyecto es de M\$ 287.695 y considera una TIR de 69% que supera el costo de rendimiento financiero, lo cual hace recomendable y atractiva la continuidad del



proyecto. El costo de la inversión radica principalmente en capital de trabajo con un monto que no resulta ser muy elevado, permite generar la entrada de nuevos socios capitalistas que vean en este negocio una oportunidad para rentabilizar sus inversiones.

El detalle de la información de este capítulo se encuentra en la parte 2 del Plan de Negocios.

## 10 Conclusiones

Los desafíos que enfrentan las políticas en los próximos años están asociados con ciudades más inclusivas, equitativas y con acceso a infraestructura de calidad para sus habitantes. En este sentido, las empresas que prestan servicios en materia de consultoría en materia de preinversión deben contar con una propuesta de valor integrado en la cual los plazos y la gestión especializada para la consecución de estos objetivos son un factor clave en la propuesta de valor que se pueda ofertar al mercado objetivo que los integran municipalidades, organizaciones sin fines de lucro y las empresas que deben implementar sus estrategias de relacionamiento comunitario, quienes en conjunto son los responsables de articular con el nivel regional el desarrollo de los territorios y el mejoramiento en la calidad de vida de sus vecinos.

En gran medida la orientación del mercado de consultoría que presta servicios al Estado en materia de preinversión, es atomizado respecto de productos que no se encadenan en lo inmediato al proceso de inversión para el cual fue demandado, esto principalmente por lo atemporal que resultan ser cada uno de los procesos y productos con respecto a la obtención de la recomendación técnica favorable (RS), eslabón relevante en el proceso de financiamiento y obtención de recursos públicos. Por otra parte, existen empresas consultoras que participan en el mercado a través de los diferentes registros de consultores donde el servicio entregado está dirigido principalmente al desarrollo del estudio técnico (Arquitectura e Ingenierías), replicándose en este escenario un efecto atomizador de los servicios, los cuales son entregados al cliente en los plazos comprometidos, sin embargo, subsisten una serie de dificultades para las organizaciones debido que a partir de ese hito deben dar continuidad a los procesos de postulación al Sistema Nacional de Inversiones, para lograr la recomendación técnica favorable (RS). Es a partir de las debilidades del sistema que los diferentes agentes que interactúan no logran unificar procesos continuos e integrales que generen dividendos progresivos en la cadena de desarrollo de las iniciativas.

En este contexto, la propuesta de valor desarrollada en el presente documento, contribuye al aceleramiento del proceso de aprobación técnica de los proyectos en la etapa de preinversión y de la misma manera el adecuado asesoramiento técnico en la etapa de ejecución de obras. En efecto el valor del ejercicio está en lograr la materialización oportuna de los proyectos, bajo un modelo de integración de procesos que resultan a un menor costo, en un menor tiempo y con un alto grado de confianza y asertividad en la materialización de estos.

Finalmente, al revisar el análisis financiero, los indicadores muestran una evolución positiva desde el primer año de funcionamiento del servicio, luego de generar un análisis incremental de nuevos contratos, nos enfrentamos a una idea de negocio que genera valor a cualquier inversionista, considerando que la tasa de descuento es de un 15,37%, el VAN del proyecto es de M\$ 287.695 y

considera una TIR de 69% que supera el costo de rendimiento financiero, lo cual hace recomendable y atractiva la continuidad del proyecto. El costo de la inversión radica principalmente en capital de trabajo con un monto que no resulta ser muy elevado, permite generar la entrada de nuevos socios capitalistas que vean en este negocio una oportunidad para rentabilizar sus inversiones.

## 11 Bibliografía y fuentes

- Avances y retos de los Sistemas Nacionales de Inversión Pública de América Latina. Perrotti, Daniel E. - Vera Rueda, Cepal.
- Metodología general de identificación, preparación y evaluación de proyectos de inversión pública. Ortegón, Edgar | Pacheco, Juan Francisco | Roura, Horacio Serie Manuales - CEPAL
- Normas Instrucciones y Procedimientos Inversión Pública (2018) , Ministerio de Desarrollo Social
- Análisis Regional de la Inversión Pública, Ministerio de Desarrollo Social
- Informe Anual de Inversión Pública 2001-2012 (Versión Ejecutiva), Ministerio de Desarrollo Social
- Presentaciones Seminario Evaluación Ex post, Ministerio de Desarrollo social
- Diseño y evaluación de proyectos, Un enfoque integrado, Eduardo contreras Cristián Diez
- Proyectos de inversión, Formulación y Evaluación, Nassir Sapag Chain
- Ingeniería Económica, Leland Blanck.
- Rentabilidad y eficacia en salud una tarea posible, Nassir Sapag Chain.
- Diseño de plataforma de gestión del conocimiento para mejorar el desempeño en la formulación y evaluación de iniciativas de inversión de las municipalidades de la región metropolitana - Javiera Paz Bravo Herrera.

## 12 Anexos

### 12.1 Estructura del Sistema Nacional de Inversiones

El Sistema Nacional de Inversiones es administrado por el Ministerio de Desarrollo Social, a través de la División de Evaluación Social de Inversiones, en conjunto con el Ministerio de Hacienda, a través de la Dirección de Presupuestos (DIPRES), que es el organismo técnico encargado de la asignación de los recursos financieros del Estado. Ambas instituciones son las encargadas del sistema y, como tales, cumplen roles, competencias y responsabilidades específicas en materia de inversión pública.

La Figura muestra el esquema de relación entre los Ministerios de Desarrollo Social y Hacienda respecto a la rectoría del SNI.



En este esquema, el Ministerio de Desarrollo Social, a través de la División de Evaluación Social de Inversiones establece las normas, instrucciones y procedimientos para el proceso de inversión pública, así como las metodologías y precios sociales que se aplican en la evaluación social *ex-ante* de aquellas iniciativas de inversión formuladas por entidades públicas y privadas, y que son financiados con recursos provenientes del Estado. Además, efectúa la evaluación *ex-post* de los proyectos ejecutados.

Por su parte, el Ministerio de Hacienda define los marcos presupuestarios, regula el proceso de formulación del presupuesto de cada institución y, en el marco de esa regulación, establece plazos y procedimientos que permiten articular el SNI con el presupuesto público.

El SNI se compone los cuatro subsistemas relacionados con los elementos presentados en el diagrama anterior, los que de manera integrada son la base del proceso de inversión pública, a saber:

## 12.2 Subsistema de Análisis Técnico Económico (Evaluación Ex - Ante)

A cargo de la División de Evaluación Social de Inversiones, orienta el proceso de asignación de recursos hacia aquellas iniciativas más convenientes para el país. Utiliza un conjunto de normas, instrucciones y procedimientos que permiten homogeneizar y coordinar los procesos de formulación, presentación y evaluación de las iniciativas de inversión pública.

Sus principales funciones son:

- Revisión y análisis de iniciativas de inversión.
- Elaboración y revisión anual de normas y procedimientos para el ingreso y la presentación de iniciativas al SNI.

Las herramientas con las cuales cuenta para poder realizar dichas funciones son:

- Metodologías de Evaluación Social: las mismas guían el proceso de formulación y evaluación de las iniciativas de inversión pública, estableciendo criterios generales y específicos (para los sectores) de preparación y evaluación. Dichas metodologías son actualizadas periódicamente a la luz del surgimiento de nuevas aproximaciones y métodos.
- Precios Sociales: corresponden a los precios que deben usarse para valorizar beneficios y costos en la evaluación social, o alternativamente, los factores que permiten corregir los precios de mercado.
- Capacitación en Preparación y Evaluación Social de Proyectos: las capacitaciones se establecen en distintos niveles de profundización en relación con la formulación y evaluación social de proyectos de inversión, y otras complementarias, tales como curso de Banco Integrado de Proyectos (BIP), los talleres sectoriales y capacitaciones en terreno.

La participación de las entidades públicas en este Subsistema exige una alta especialización, un acabado conocimiento teórico y práctico en las instituciones formuladoras, y una cultura centrada en el proceso de la inversión pública, elemento que no suelen reunir conjuntamente las entidades que buscan financiamiento público de la inversión. Justamente, esta complejidad es la que representa una gran oportunidad para la empresa de seguir creciendo en participación de mercado.

### 12.3 Subsistema de Formulación Presupuestaria

A cargo de DIPRES (Dirección de Presupuestos), se caracteriza por formular el Presupuesto del Sector Público, el cual es aprobado como la Ley de Presupuestos, que define los recursos a nivel global de ingresos y gastos por institución.

Asimismo, en el marco de esa regulación, establece plazos y procedimientos que permiten articular el SNI con el presupuesto público. Aprobado el presupuesto nacional, los recursos financieros son asignados a iniciativas de interés sectorial, regional y de las Empresas del Estado, que, de acuerdo a la Ley N° 20.530, deben contar con un “informe al respecto, de conformidad al artículo 19 bis del decreto ley N° 1.263, de 1975, Orgánico de Administración Financiera del Estado”, del Ministerio de Desarrollo Social.

La información de ejecución financiera (asignaciones, gastos y contratos) se ingresa en el Banco Integrado de Proyectos, por parte de la institución financiera de la iniciativa.

### 12.4 Subsistema de Ejecución Presupuestaria

Este subsistema, también a cargo de DIPRES, mantiene relación con el uso efectivo de los recursos por parte de las instituciones que llevan a cabo las iniciativas de inversión pública. La DIPRES regula y supervisa la ejecución del gasto público y su respectivo financiamiento, función que realiza sin perjuicio de las atribuciones de la Contraloría General de la República.

## 12.5 Subsistema de Evaluación Ex-post o de Resultados

Este subsistema, a cargo de la División de Evaluación Social de Inversiones, y tiene como finalidad analizar la eficiencia y eficacia del uso de los recursos públicos, y verificar si las iniciativas de inversión, una vez ejecutadas, cumplen con los objetivos y rentabilidades sociales estimadas en la evaluación ex-ante, de esa manera de poder retroalimentar los procesos, metodologías y herramientas del Subsistema de Evaluación Ex - Ante.

## 13 Agentes involucrados en la necesidad de inversión pública

### 13.1 Las Municipalidades

Las municipalidades son corporaciones autónomas de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio que administran una o varias comunas para satisfacer sus necesidades y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural.

Entre sus funciones y atribuciones, le competen desarrollar los ámbitos de desarrollo comunitario, transporte, tránsito público y viabilidad urbana y rural, construcción, urbanización, aseo y ornato, educación, cultura, salud pública, protección del medio ambiente, asistencia social y jurídica, turismo, deporte y recreación, construcción de viviendas sociales e infraestructuras sanitarias, capacitación, promoción del empleo, fomento productivo, prevención de riesgos, prestación de auxilio en situaciones de emergencia o catástrofes, seguridad pública, prevención social y situacional, reinserción social e igualdad de género.

Los municipios poseen una Secretaría Comunal de Planificación (SECPLA) la cual tiene un directivo que es de exclusiva confianza del alcalde. La SECPLA tiene las funciones de actuar de secretaría técnica permanente del alcalde y del concejo comunal en la formulación de la estrategia comunal, como asimismo, de las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo comunal; formular el presupuesto municipal y velar por su correcta ejecución; liderar los procesos de licitación; recopilar y mantener la información comunal y regional atingente a sus funciones, mantener actualizado el Plan regulador comunal y presentar las iniciativas de inversión de la comuna para postular a financiamiento del Estado. Además, asesoran al alcalde para la elaboración de los PLADECO.

El Plan de Desarrollo Comunal - PLADECO es un instrumento de planificación comunal que contiene las acciones con el fin de satisfacer las necesidades de la comunidad local y promover el avance social, económico y cultural. Tanto en su elaboración y ejecución, se debe tener en cuenta la participación ciudadana y la necesaria coordinación con los servicios públicos que operan en el territorio.

Es en la SECPLA donde residen las capacidades de formulación, evaluación y gestión de los proyectos de inversión pública. Están equipadas con profesionales de diversa especialización, generalmente técnica y enfocados en temas territoriales y urbanísticos, por lo que desde su base carecer formación especializada en gestión y proyectos. Adicionalmente, las capacidades que se

desarrollan a través del tiempo, muchas veces se pierden cuando hay cambios de gestión que realizan grandes modificaciones en la dotación de profesionales, reiniciando muchas veces el proceso de “formación” por medio de la experiencia, y de la asistencia a los cursos ofrecidos por el Sistema de inversión pública. Es por ello que estos equipos suelen mostrar muchas debilidades en la presentación de iniciativas a los procesos de evaluación y aprobación.

## 13.2 Empresas con Responsabilidad social empresarial

Las empresas hoy en día juegan un rol cada vez más activo en las sociedades en las que operan; ya no sólo son generadoras de empleo y riqueza, sino que aportan al desarrollo de sus territorios y en las comunidades en las que están insertas.

En Chile y Latinoamérica la opinión pública como la sociedad civil, en general han comenzado no tan sólo a esperar, sino que a exigir que las empresas se comporten como “buenos ciudadanos corporativos” o simplemente sean identificados como “Buenos Vecinos”. Desde el punto de vista de las empresas que operan en Chile, esto ya no es sólo una condición sino más bien un imperativo ético para el éxito de sus negocios en el largo plazo.

Aunque no existe una definición única de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), esta generalmente se refiere a una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente. Asimismo, vemos como los principales gremios que agrupan a las empresas de nuestro país se han enfocado en la definición de sus principios lo cual les permite ser más eficientes en la generación de valor a partir de una acción de responsabilidad de vinculación con su entorno. La RSE es vista por las compañías líderes como algo más que un conjunto de prácticas puntuales, iniciativas ocasionales o motivadas por el marketing, las relaciones públicas u otros beneficios empresariales. Ella es vista como un amplio set de políticas, prácticas y programas que son integrados a través de la operación empresarial y que soporta el proceso de toma de decisiones y es premiado por la administración.

La función de incorporar la RSE como paradigma organizacional es aumentar la probabilidad de rentabilidad y éxito de la organización en el corto, mediano y largo plazo. Es decir, desde la sociología de las organizaciones, la Responsabilidad Social es una perspectiva de planificación estratégica que incorpora dos premisas fundamentales en el decidir y actuar de la organización:

- La sostenibilidad o incorporación de consideraciones de mediano y largo plazo en la toma de decisiones presente.
- Los stakeholders o incorporación de consideraciones acerca de la percepción y expectativa de los principales grupos de interés que conforman el entorno social de la empresa en la toma de decisiones presente.

En este sentido, esta respuesta adaptativa de las organizaciones remite al cómo se llevan a cabo la toma de decisiones en la empresa y no al qué se dedica el negocio.

Ser socialmente responsable no implica cambiar de rubro o desconocer que la función primaria de una organización económica con fines de lucro; es justamente rentabilizar el capital invertido en la

empresa. Lo que sí implica es un compromiso con una forma de gestionar proactivamente para que la rentabilidad sea sostenible, es decir, que se mantenga en el tiempo y no ponga en riesgo la posibilidad de existencia de la propia empresa y de las condiciones de equilibrio mínimas de su entorno a futuro -una vida humana auténtica, recursos naturales disponibles, y una cultura de confianza-. Y es para esto que se requiere:

- Ampliar el horizonte de la planificación estratégica más allá del corto plazo e incorporar premisas de mediano y largo plazo en la misión, visión y políticas organizacionales.
- Observar y monitorear proactiva y periódicamente el entorno social de la organización.
- Involucrar a toda la organización en esta lógica operativa.
- Las consecuencias de este nuevo paradigma organizacional para las decisiones respecto a las donaciones en las empresas implican que:
- Ya no se buscan iniciativas de caridad, sino que socios con los cuáles co-construir la solución a los problemas sociales que de algún modo están relacionados con el quehacer de la organización.
- Ya no se utiliza solo la donación en dinero o asistencialismo, sino que la asociación pareciera ser más sostenible cuando la empresa puede aportar con sus competencias, con su capital humano y/o con sus productos y servicios. En este sentido, cambia la lógica de la relación entre las empresas y las organizaciones del sector sin fines de lucro desde una perspectiva de donante/beneficiario a una de 'socio-empresarial/socio-comunitario', lo cual implica que la sostenibilidad de la asociación queda enmarcada en las reglas de la reciprocidad, donde ambas partes donan, reciben y retribuyen (Mauss, 2003).
- Las contraprestaciones entre la empresa y la organización social quedan expuestas al escrutinio de los grupos de interés de la empresa -tanto de los accionistas y directores que velan por su carácter estratégico-, como de los grupos de interés de la organización ciudadana, quiénes sólo estarán dispuestos a valorar positivamente la alianza en la medida en que haya un mínimo de transparencia respecto de los intereses involucrados y de los beneficios sociales y privados de la asociación (Zadek, 2007; Porter & Kramer, 2006).

En conclusión, podemos ver claramente que la inversión social corporativa dista enormemente de la perspectiva tradicional de donación empresarial de carácter filantrópico, donde el empresario dona parte de sus recursos a una iniciativa social de beneficencia que sea de su interés. En la perspectiva de inversión social, es la empresa la que toma la decisión y se asocia con algún grupo de interés o grupo motor para lograr objetivos comunes y que sean de provecho mutuo. Es decir, mientras en la donación filantrópica tradicional se transfiere recursos, en la inversión social se busca crear valor común en el mediano y largo plazo con un objetivo claro que está relacionado con las mejoras de la calidad de vida de sus vecinos o aquellas contribuciones que puede aportar la empresa a la ciudad.

En lo referente al marco normativo e institucionalidad relacionada con este aspecto, la Ley N° 19.885 (Ley de Donaciones Sociales) "norma el buen uso de las donaciones de personas jurídicas que dan origen a beneficios tributarios y los extiende a otros fines sociales y públicos". Lo hace estableciendo un mecanismo para encontrar las necesidades sociales elegibles con los recursos de privados interesados en hacer un aporte social relevante.

Esta ley es administrada por el Ministerio de Desarrollo Social y es implementada por el Consejo de Donaciones Sociales, compuesto tanto por representantes del Estado, de la Empresa Privada y la Sociedad Civil, siendo estos últimos elegidos democráticamente por sus pares.

Existen dos formas de realizar donaciones mediante la aplicación de esta ley:

- Aprobación de un proyecto en el Banco del Proyectos, una vez que la corporación (o fundación) haya sido aprobada en el Registro de Donatarios por el Consejo de Donaciones Sociales. De esa forma, las instituciones pueden entregar un Certificado de Donación, lo que permite a sus donantes a recibir un beneficio tributario.
- A través del Fondo Mixto cuyos recursos provienen de donaciones de empresas y personas naturales y deben ser distribuidos mediante un fondo concursable, siendo el Consejo de Donaciones Sociales el encargado de administrar el fondo.

Este mecanismo permitido por la Ley genera otra vía de inversión que exige conocimiento de los procedimientos y de la forma de fundamentar los proyectos, que también representan un mercado potencial y en crecimiento en la medida que las RSE se inserta con más fuerza en el mundo empresarial.