

# **“CAF – Consultoría de Administración y Finanzas”**

## **PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN PARTE I**

Alumnos: Raúl Cañete González  
Profesor Guía: Máximo Errázuriz De Solminihac

Santiago, Agosto 2021

## Tabla de Contenidos

Resumen Ejecutivo	3
I. Oportunidad de negocio	6
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	8
2.1 Industria	8
2.2 Competidores	11
2.3 Clientes	25
2.3.1 Estimación de Mercado Objetivo	25
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor	27
3.1 Modelo de negocios	27
3.2 Descripción de la empresa	27
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.	28
3.4 RSE y sustentabilidad	29
IV. Plan de Marketing	30
4.1 Objetivos de marketing	30
4.2 Estrategia de segmentación	30
4.3 Estrategia de producto/servicio	30
4.4 Estrategia de Precio	31
4.5 Estrategia de Distribución	31
4.6 Estrategia de Comunicación y ventas	31
4.7 Estimación de la demanda y proyección de crecimiento anual	32
4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma	37
V. Plan de Operaciones	38
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	38
5.2. Flujo de operaciones	38
5.3. Plan de desarrollo e implementación	38
5.4. Dotación	38
VI. Equipo del proyecto	39
6.1 Equipo gestor	39
6.2 Estructura organizacional	39
6.3 Incentivos y compensaciones	39
VII. Plan Financiero	40
VIII. Riesgos críticos	42
IX. Propuesta Inversionista	43
X. Conclusiones	44
XI. Anexos	46

## **Resumen Ejecutivo**

### **Empresa**

CAF es una plataforma profesional de prestación de servicios de Asesoría Integral de Administración y Finanzas, para empresas de la Región Metropolitana.

### **Servicios:**

CAF ofrece servicios de Asesoría Integral de Administración y Finanzas, agrupados en 4 categorías:

#### **Asesoría y Administración: (Consultor/Director de Administración y Finanzas):**

Definido de acuerdo con la estrategia del cliente, con la posibilidad de permitir al cliente definir y estructurar la asesoría que requiere, por ejemplo: reportes, análisis y estados financieros, como balances y Estados de Resultados con la periodicidad que defina de acuerdo con sus necesidades, pudiendo ser con revisión mensual, bimensual, trimestral, semestral o anual según se requiere.

#### **Visibilidad: Portal de Acceso a información contable financiera, con indicadores de desempeño en ventas y finanzas, paneles de indicadores financieros, en visualización web y Mobile:**

Con el objetivo de que el cliente pueda contar con toda su información contable financiera en forma instantánea y en el momento en que desee, sin depender de alguien que lo pueda confeccionar y luego enviar, como también pueda generar reportes y presentaciones preestablecidas de ventas, resultados, entre otros, en forma simple y que lo puedan ayudar tanto con clientes, proveedores, y/o entidades financieras, para la presentación de la empresa.

#### **Servicios Compartidos de Administración y Finanzas: actividades de Contabilidad, Tesorería, Facturación, Sistemas de Gestión (ERP), Adquisiciones.**

Con el objetivo de contar con mejores competencias en estas áreas contables financieras y con un costo menor a tener personal contratado a tiempo completo y que el cliente pueda dedicarse al Core de su negocio, concentrándose y realizando los esfuerzos en la venta de su producto o servicio.

**Gestión de Financiamiento para Capital de Trabajo:** Detección, Preparación y Administración de necesidades de Financiamiento bancario o no bancarios, con el claro objetivo de conseguir los fondos necesarios y con las mejores condiciones disponibles en el mercado.

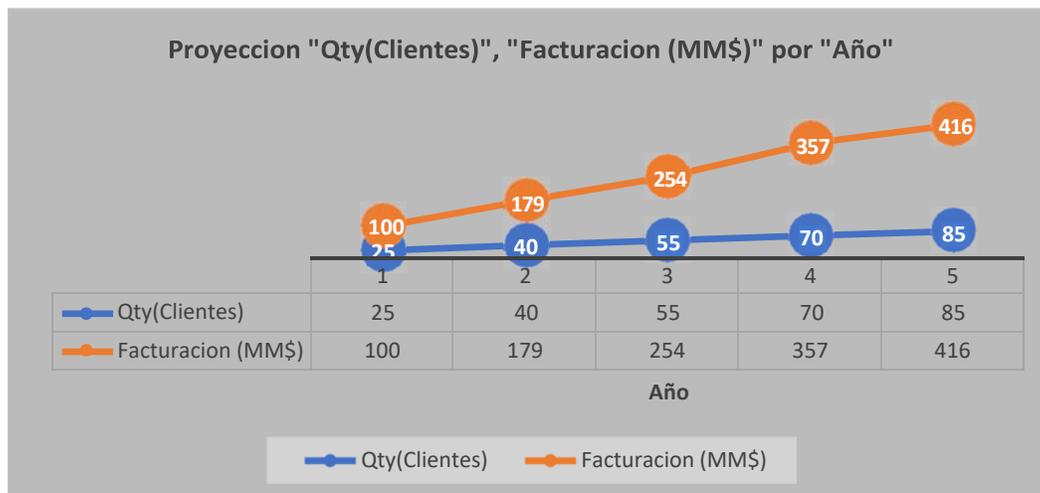
### **Propuesta de Valor**

CAF viene a mejorar la gestión financiera de las empresas definidas en nuestro mercado objetivo, en forma simple, trazable, transparente, con mejores competencias y a un menor costo que tener personal contratado a tiempo completo o que nuestra competencia, permitiendo al cliente pueda dedicarse al Core de su negocio, concentrándose y realizando los esfuerzos en la producción/venta de su producto o servicio. Convirtiéndose en el departamento de Administración y Finanzas de cada cliente.

### **Estimación de Participación de Mercado**

En nuestra evaluación y estudio del mercado, hemos considerado enfocarnos en las Pymes ubicadas en la Región Metropolitana, que han sido categorizadas por el Servicio de Impuestos Internos en 13 tramos de acuerdo con su facturación promedio anual. Nosotros enfocaremos nuestro mercado en los tramos definidos como Pequeña 2, Pequeña 3, Mediana 1 y Mediana 2 según información del SII actualizada a junio 2020, con un nivel de facturación, entre MM\$ 205 y MM\$ 2039 anuales, y prestaremos especial atención a empresas de los rubros de Logística, Transporte, Distribución y Comex, que es donde presentamos conocimientos diferenciadores adicionales, en general es poco frecuente encontrar Departamentos o Gerentes de Administración y Finanzas en este tipo de empresas y contamos con una amplia cartera de posibles clientes.

Estimamos alcanzar un Market Share de un 0,41% al quinto año de nuestras operaciones, lo que equivale a tener 85 clientes activos, similar a la participación de mercado de Adminex, partiendo con 25 clientes activos el primer año, para luego ir captando entre 15 y 20 empresas nuevas netas cada año de operaciones, apoyado por una fuerte campaña de Marketing. La tabla adjunta indica el desarrollo de nuestras proyecciones tanto en cantidad de clientes como en Ingresos por ventas de nuestros servicios.



### **Inversión Inicial**

CAF requiere de una inversión inicial de MM\$85, que se utilizarán principalmente en inversiones de equipos y muebles, campañas de marketing y capital de trabajo para el funcionamiento de los 3 primeros años.

### **Indicadores Financieros**

Con MM\$ 85 de inversión Inicial, hemos obtenido una TIR del 54%, y con una tasa de descuento del 16,5% obtenemos un VAN de MM\$336.

Este proyecto ofrece también una TIR de un 46% a inversionistas que puedan aportar el 50% del capital inicial, es decir MM\$ 43, y un VAN de MM\$131.

<b>Proyecto</b>		<b>Inversionista</b>	
<b>Inversión Inicial MM\$</b>	85	<b>Inversión Inicial MM\$</b>	43
<b>Tasa Descuento</b>	17%	<b>Tasa Descuento</b>	14%
<b>VAN MM\$</b>	336	<b>VAN MM\$</b>	131
<b>TIR</b>	54%	<b>TIR</b>	46%
<b>Payback</b>	3.13 Años		

Finalmente vemos que existen clientes dispuestos a contratar nuestros servicios, en base a la encuesta y al estudio del mercado realizado, porque no son satisfechos en los servicios disponibles actualmente, porque son costosos, o porque incorporar un recurso adicional tiene un costo para la empresa muy elevado, y también vemos en base al resultado económico de nuestros análisis que el proyecto resulta atractivo para ser ejecutado tanto por los socios fundadores como para incorporar un inversionista.

## I. Oportunidad de negocio

Consultoría en Administración y Finanzas (CAF) ha detectado que existe un potencial y atractivo mercado de empresas que no tienen o no administran sus negocios de forma eficiente, porque muchas veces, el administrador o dueño de la empresa debe enfocarse en gran número de actividades al mismo tiempo, dejando de lado el **core** del negocio o la administración de este. En la mayoría de los casos, se concentran solamente en las ventas, sin considerar la utilidad, costos, gastos y flujos de la empresa perdiendo el foco de la administración, liquidez y sostenibilidad de la empresa, poniendo en riesgo la permanencia en su negocio.

CAF es una Organización Profesional de prestación de servicios Integrales de Administración y Finanzas, aportando confianza, eficiencia, trazabilidad, generación de Reportes **on demand** y tecnología a sus clientes con el principal objetivo de ayudarlos a tomar mejores decisiones, poder mantenerse y crecer de forma saludable en el tiempo.

El mercado escogido corresponde a los tramos pequeña 2, pequeña 3, mediana 1 y mediana 2, de la clasificación de 13 tramos del SII, que suman en total 69.290 empresas, y con facturación promedio anual que va entre los MM\$205 y los MM\$2039.

Creemos que la elección de este segmento se justifica dado que esta categoría de empresas presenta una alta disposición a pagar, **de acuerdo con el estudio de mercado que hemos aplicado a empresas en este segmento**, como también un nivel de facturación en el cual necesitan mayor profesionalización en el área de Administración y Finanzas, y que en general estos roles los cumple el mismo dueño, o un contador con bajo enfoque en el negocio particular de su cliente, por ser además contador de muchas empresas.

Basados en el estudio de nuestro mercado objetivo y en la encuesta realizada, podemos proyectar un total de 21.036 empresas dispuestas a pagar por un servicio integral de Administración y Finanzas entre con valores entre M\$300 y M\$450.

Nuestra estrategia de participación de mercado apunta a tener el 0,41% de participación del mercado objetivo, es decir, tener 85 empresas activas como clientes al quinto año de operaciones, similar a la participación de mercado que tiene uno de nuestros competidores.

Hemos definido nuestra estrategia de precios en base a los niveles exhibidos por nuestros competidores, sin embargo, vemos que las empresas de nuestro segmento objetivo presentan una disposición a pagar valores superiores a las UF12,5 estimados a cobrar por CAF.

Vemos que existe una gran oportunidad de negocio, debido a una creciente necesidad y alta disposición a contratar servicios integrales de Administración y Finanzas, más especializados, flexibles y de menor costo en comparación a tener estos recursos de forma permanente dentro de la empresa.

- En General las Pymes tienen un control básico de su información financiera y frecuentemente, ven las ventas como éxito, sin considerar los costos o gastos asociados al desarrollo del negocio, generando una sensación de que el negocio

está funcionando correctamente, en consecuencia, que podría estar generando pérdidas, o flujo de caja negativo, sin flujo y que se vea enfrentado en el futuro incluso hasta el cierre de la compañía.

- Cuando Las PYMEs se ven enfrentadas a necesidades de financiamiento para financiar su crecimiento o realizar algún proyecto, a menudo no pueden preparar correctamente sus presentaciones en búsqueda de aprobaciones bancarias.
- Los dueños de las empresas normalmente toman todas las decisiones basadas en su experiencia, o en su instinto, esto no permite que exista una visión de largo plazo, porque las acciones son más pensadas en el día a día
- El corto plazo de ejecución y visión de las empresas no les permite enfocarse en crecimiento ni en obtención de utilidades en el largo plazo, muchas veces las empresas se disuelven por no tener flujo. Para lo cual nos enfocaremos en apoyarlas en entender cómo se comporta la empresa, cuál es su realidad y cuáles son sus necesidades, para estructurar un plan de tesorería y de financiamiento, el cual se irá monitoreando periódicamente con el fin de que se encuentre controlado dentro de los parámetros definidos.
- El corto plazo de ejecución y visión de las empresas no les permite enfocarse en crecimiento ni en obtención de utilidades en el largo plazo, muchas veces las empresas se disuelven por no tener flujo. Para lo cual nos enfocaremos en apoyarlas en entender cómo se comporta la empresa, cuál es su realidad y cuáles son sus necesidades, para estructurar un plan de tesorería y de financiamiento, el cual se irá monitoreando periódicamente con el fin de que se encuentre controlado dentro de los parámetros definidos.
- Como consecuencia de todo lo anterior, las empresas fallan en su continuidad por mantener una visión de corto plazo, sin estudio o análisis profesional de sus operaciones y manteniendo solamente las ventas como indicador de operación, sin considerar sus costos o gastos y sin identificar el **core** de su negocio.
- Es muy importante destacar la importancia en el manejo de liquidez y del flujo de caja para la continuidad de las empresas, para lo cual es indispensable contar con un presupuesto y análisis de desviaciones preparado y respaldado por personas que tengan conocimiento y experiencia en estos temas.

## II. Análisis de la Industria. Competidores. Clientes y Mercado Objetivo

### 2.1 **Industria:**

De acuerdo con base de datos del Servicio de Impuestos Internos al año tributario 2019, que se puede encontrar en el siguiente [Link](https://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html) ([https://www.sii.cl/sobre\\_el\\_sii/estadisticas\\_de\\_empresas.html](https://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html)), elaboramos los siguientes datos respecto del Código de actividad económica 702000 – Actividades de Consultoría de Gestión. Bajo este código de actividad económica, participan en total 20.393 empresas al cierre de 2019, clasificadas de acuerdo con sus ventas en Micro, Pequeñas, Medianas y grandes empresas, según el cuadro de la derecha.

En nuestro análisis, por estimación de ventas, nuestra consultora tiene como mercado objetivo el segmento donde participan las Pequeñas empresas, en que se encuentran 5.754 competidores.

Basándonos en la información descrita previamente, y en análisis de esta serie de datos, desde 2013 a 2019, detectamos que esta industria presenta un crecimiento anual aproximado de un 8%

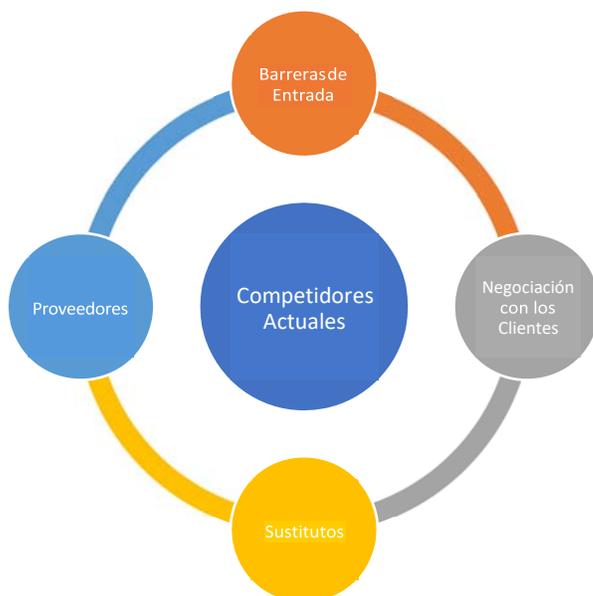
De acuerdo con entrevistas preliminares con competidores, y estimaciones de costos versus facturación, se tiene un estimado de Utilidad sobre ventas de un 30%

Considerando la misma serie de datos del Servicio de Impuestos Internos, en promedio, las empresas que compiten en este mercado están presentes hace aproximadamente 4 años.

En promedio entre las empresas que se crean y las que se disuelven, también basándonos en la serie de datos 2013-2019 del Servicio de Impuestos Internos, podemos encontrar la tasa de creación y termino de giro por cuenta de actividad económica, concluyendo que es un 4%

Esta Industria tiene un atractivo Alto

La Rentabilidad potencial de la industria es de un 40%



### **Análisis de la Industria PORTER**

- **Barreras de Entrada - BAJA**

No existen necesidades de capital inicial, o los montos de inversión inicial no son representativos. No se espera una reacción negativa de los competidores que están en el mercado, tampoco existen barreras políticas gubernamentales y no se trata de una industria altamente protegida y regulada. El crecimiento de la cantidad de empresas en esta industria aumenta en torno al 14% anual. El aspecto que podría representar una barrera de entrada, por captura de mercado, puede ser la

confianza de los potenciales clientes en empresas de asesoría.

- ***Poder Negociación Compradores - Baja***

El costo de cambio de un Consultor a otro no representa elevados costos. Sin embargo, se afecta la confidencialidad y confianza al cambiar de una empresa a otra. Por lo tanto, es necesario establecer una relación de largo plazo, transformándose en un socio estratégico de la empresa, generando aún más profundidad en los análisis por cuenta de esta relación permanente, basado en el conocimiento de la industria en que opera el cliente, y en el detalle de sus operaciones históricas

- ***Sustitutos - Alto***

El Mercado de Asesorías se encuentra atomizado en múltiples competidores, sin embargo, la naturaleza de la asesoría profesional, de ser específica para cada cliente, hace que no sea un producto que se pueda reemplazar fácilmente.

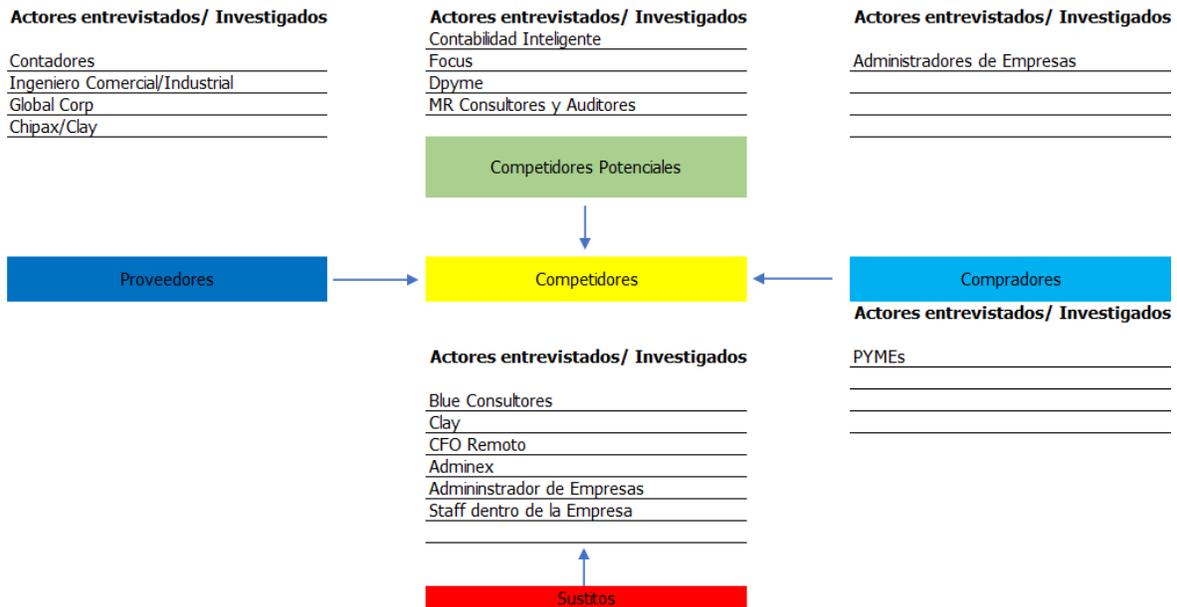
- ***Poder Negociación Proveedores - Baja***

Este servicio se basa principalmente en el conocimiento, por lo que personas entrenadas correctamente son fundamentales para la operación. En este caso se requiere de profesionales que presten sus servicios a la organización. Los principales proveedores serán portales de empleo, agencias de reclutadores, para poder contratar a los mejores profesionales, así como otros socios externos que proveerán servicios complementarios que no son ofrecidos por CAF Remoto, como Servicios Compartidos de Administración y Finanzas, Expertos Tributarios y Legales

- ***Rivalidad de Competidores – Media***

Existe un crecimiento elevado de esta industria, y el número de empresas dedicadas a esta actividad crece un promedio anual del 14%, pero existe un factor diferenciador en cuanto a los servicios disponibles para ofrecer, el soporte con componentes tecnológicos.

- En base al análisis de las cinco fuerzas de Porter podemos concluir que se trata de una industria atractiva, con un buen crecimiento, una alta rentabilidad sobre ventas no requiere de fuerte inversión inicial y donde las compañías competidoras permanecen y se consolidan en el mercado.



- **Proveedores**
  - Contadores Generales: manejan el sistema contable y de declaraciones mensuales/Anuales
  - Ingenieros Comerciales/Industriales: Ayudan en el análisis de la información con una visión completa de la operación de la empresa
  - Expertos Tributarios Legales, Ej. Global Corp: Permiten asistir al cliente en temas no fundamentales, ondemand
  - Chipax: Ofrece Software de Administración y Visualización Financiera de la Empresa, proveedor potencial
- **Competidores Potenciales**
  - Contabilidad Inteligente: ofrece servicio de contabilidad remota
  - Dpyme: Ofrece servicios Contables y de Asesoría Financiera.
  - MR Consultores y Asesorías: Ofrece Asesorías Contables y en Gestión de la empresa
  - Servicios de Software Contables, como Chipax, Clay o CFO Remoto: Ofrece Software de Administración y visualización financiera de la empresa, proveedor potencial
- **Compradores**
  - PYMEs de la región Metropolitana con ventas entre MM\$ 205 y MM\$ 2039.
- **Sustitutos**
  - Adminex: Ofrecen Servicios Similares
  - Consultores Financieros: enfocados en entregar asesoría financiera en las empresas.
  - Administrador de la Empresa: o persona que ejecuta las actividades de administración actualmente
  - Staff de la Empresa: Equipo de Administración de la Empresa, cuando lo incluyan.

- Servicios de Software Contable o Gestión, Clay o CFO Remoto: Ofrece Software de Administración y visualización financiera de la empresa, proveedor potencial
- Recurso Interno de la Empresa, contratado por el cliente.

## 2.2 Competidores

Una vez analizados los datos obtenidos desde el portal del Servicio de Impuestos Internos, respecto de la Actividad Empresarial, código 702000, es decir, Actividades de Consultoría de Gestión, basado en datos históricos del 2013 al 2019, hemos podido determinar que esta actividad económica ha tenido un crecimiento en número de participantes de un 13%, y que el volumen de sus ingresos totales ha crecido en aproximadamente 8%.

RIESGOS	Tasa de Crecimiento Anual Compuesto 2013-2019		
	Numero de Empresas	Volumen de Ingresos	Numero de Empleados Dependientes
702000 - Actividades de consultoría de gestión	13%	8%	-2%

En la Región Metropolitana de Santiago, existen 20.393 empresas que participan en la Actividad Empresarial recientemente descrita, con ventas anuales cercanas a los MM\$4.500.000.

Con relación al tamaño de las empresas, basados en su facturación anual, nuestra empresa participa en el segmento Pequeñas Empresas, con facturación entre MM\$60 y MM\$625 por año. Nos encontramos con 5.754 empresas con una facturación promedio anual de MM\$215 y representan un 27,48% de participación total en el mercado que participamos.

Tamaño Auditora	Ventas Anuales		Cantidad Empresas	Ventas Anuales	Ventas Anuales Promedio	Participación Mercado Segmento
	Desde MM\$	Hasta MM\$				
Grandes	2,500		201	1,978,616	9,829	44%
Medianas	625	2,500	636	989,206	1,556	22%
<b>Pequeñas</b>	<b>60</b>	<b>625</b>	<b>5,754</b>	<b>1,239,845</b>	<b>215</b>	<b>27%</b>
Micro	-	60	13,801	304,690	20	7%

De este grupo de empresas, hemos seleccionado las que ofrecen servicios, precios y tienen características similares a nuestra empresa, y las compararemos para resaltar nuestra propuesta de valor.

<p><b>Quiénes son los Competidores</b></p>	
<p><b>Cuáles Productos o Servicios Ofrecen</b></p>	<p>Asesorías: Sabemos que la preocupación principal de nuestros clientes es presentar información veraz y fidedigna a tiempo según los requerimientos del SII y además entregamos una propuesta de valor adicionando información relevante y útil para la toma de decisiones en tiempo real</p> <p>Contabilidad Tributaria y de Gestión Declaraciones de Impuestos Remuneraciones Presupuestos Estados Financieros Reportes Interactivos Inventarios, Cuentas por Cobrar y Pagar</p> <p>Consultorías: Es importante que nuestros clientes puedan estar completamente tranquilos, enfocados en hacer crecer su negocio, entregando servicios de consultoría de expertos para mitigar riesgos y disminuir todo tipo de preocupaciones</p> <p>Régimen Tributario Optimizar pagos mensuales Servicio al Cliente de Calidad Tecnología</p>
<p><b>Cuáles son los Precios de la Competencia</b></p>	<p>Nacimiento UF 2 Despegue UF 4 Crecimiento UF 6 Consolidación UF 8</p>
<p><b>Cuántos años llevan en el negocio</b></p>	<p>3 Años</p>
<p><b>Identificar y Caracterizar a los competidores: Como Compiten Recursos distintivos Estrategias de Precio y Costo</b></p>	<p>Queremos ser tu socio Estratégico Para Nosotros es importante otorgar un servicio de calidad, tanto para pequeñas o grandes empresas, Nuestro Compromiso siempre será una buena atención y 100% comprometidos con su negocio</p> <p>Bienvenido a la revolución: Optimiza tu tiempo productivo generando valor para tu negocio y deja en nuestras manos el manejo de información</p> <p>Herramientas Tecnológicas para Todos Romperemos el paradigma de los altos costos de implementación de poderosas aplicaciones de registro y análisis de información financiera</p> <p>Sistema de Apoyo para la gestión Conocemos la necesidad de las Pymes de contar con un sistema de apoyo a su gestión, por eso hemos desarrollado una plataforma tecnológica para respaldar sus procesos</p>
<p><b>Fortalezas</b></p>	<p>Especializado en Tecnología Bajo costo de implementación de herramientas</p>
<p><b>Debilidades</b></p>	<p>Enfoque en el negocio diario, sin indicaciones de proyecciones</p>



## Contabilidad Inteligente

**Quiénes son los Competidores**

**Cuáles Productos o Servicios Ofrecen**

Servicios Contables para grandes, pequeñas y medianas empresas  
Así como asociaciones cooperativas; brindamos mayor productividad y rentabilidad en tus inversiones

Asesorías Contables:  
Servicios de Contabilidad General  
Análisis de Estados Financieros  
Reconstrucción Contable  
Asesoría Contable

Asesorías Tributarias:  
Cumplimiento a obligaciones tributarias  
Asesoría Tributaria Permanente  
Reorganización Empresarial  
Representación ante el Servicio de Impuestos Internos

Recursos Humanos:  
Servicios de Recursos Humanos y Gestión de Personas

Outsourcing Contable:  
Dispone a uno de nuestros especialistas dentro de las instalaciones del cliente

**Cuáles son los Precios de la Competencia**

Plan Emprendimiento \$49.990  
Plan MicroEmpresas \$ 99.990  
Plan Pyme \$259.990

**Cuántos años llevan en el negocio**

20 Años

**Identificar y Caracterizar a los competidores: Como Compiten Recursos distintivos Estrategias de Precio y Costo**

Somos una empresa de contabilidad dinámica, con los recursos y elementos necesarios para la óptima ejecución de nuestras actividades y más de 20 años de experiencia en el mercado de la consultoría y asesoría contable, tributarias y laborales en Chile. Contamos con contadores profesionales interdisciplinarios y altamente capacitados, que entregan soluciones personalizadas e innovadoras.  
Nuestra labor es ser un apoyo fiable y sostenido, apoyando en su toma de decisiones y haciendo más provechosas todas sus gestiones.

**Fortalezas**

20 años de Experiencia en Contabilidad  
Enfoque en soluciones Tributarias

**Debilidades**

Especialización en Contabilidad, no enfocado en Asesorías integrales

<p><b>Quiénes son los Competidores</b></p>	
<p><b>Cuáles Productos o Servicios Ofrecen</b></p>	<p><b>Asesoría Contable:</b> Contabilidad completa y preparación de estados financieros. Balance Estado de resultado (consolidado y por unidad de negocio). Preparación de impuestos para personas naturales y empresas. Declaraciones juradas. Asesoría laboral y RR.HH. Proyecciones financieras.</p> <p><b>Asesoría en Gestión:</b> Administración estratégica. Es el conjunto de decisiones y acciones que determinan el rendimiento a largo plazo de una empresa. En este proceso se incluye el análisis FODA, la planificación estratégica, implementación estratégica, y la evaluación y control.</p> <p><b>Control de gestión:</b> El control de gestión se refiere al conjunto de procesos que la empresa aplica para asegurarse de que las tareas que en la misma se realizan están orientados al logro de sus objetivos.</p> <p><b>Balanced Scorecard:</b> El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral es una herramienta que nos permite enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados a través de las 4 principales perspectivas: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento.</p> <p><b>Control presupuestario:</b> Se centra en el control a corto y mediano en el análisis de las desviaciones que se producen en el presupuesto. Esta herramienta permite tener una visión global de la organización, siendo un elemento importante del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión.</p>
<p><b>Cuáles son los Precios de la Competencia</b></p>	<p>UF 10 a UF 15 Mensuales</p>
<p><b>Cuántos años llevan en el negocio</b></p>	<p>2 Años</p>
<p><b>Identificar y Caracterizar a los competidores: Como Compiten Recursos distintivos Estrategias de Precio y Costo</b></p>	<p>Misión Entregar un servicio profesional y de calidad que permita apoyar la transparencia financiera y de procesos en la administración de condominios.</p> <p>Visión Ser reconocidos por la calidad de nuestro trabajo.</p>
<p><b>Fortalezas</b></p>	<p>Especializados en Auditoría</p>
<p><b>Debilidades</b></p>	<p>Enfoque en Administración de Condominios como Misión, impide que se reconozca como actor de Consultoría</p>

<p><b>Quiénes son los Competidores</b></p>	
<p><b>Cuáles Productos o Servicios Ofrecen</b></p>	<p>Organización del Flujo de Caja: Para el pago de sueldos, cuentas por pagar, impuestos, PreviRed y cualquier otra obligación</p> <p>Conciliación Bancaria:(Se) hace el match entre el movimiento bancario con el comprobante tributario contable Para que sepas el movimiento de tus fondos</p> <p>- Estados de Resultado:(Se) entrega de forma mensual un reporte que presenta el Resultado de la empresa y Se identifican eventuales contingencias</p> <p>- Gestiones Contables y de Recursos Humanos:(Se) realizan todos los trámites relacionados a RRHH, F29 (pago de IVA) y el formulario de PreviRed mensualmente.</p> <p>- Consultoría Senior: Reuniones trimestrales con consultores Senior altamente calificados, donde Se aborda la estrategia general de la empresa.</p>
<p><b>Cuáles son los Precios de la Competencia</b></p>	<p>\$500.000 - \$600.000 (incluye Contabilidad)</p>
<p><b>Cuántos años llevan en el negocio</b></p>	<p>3 Años</p>
<p><b>Identificar y Caracterizar a los competidores: Como Compiten Recursos distintivos Estrategias de Precio y Costo</b></p>	<p>Equipo de Administración y Finanzas Sostenible para Empresas</p> <p>Descansa la administración de tu empresa en profesionales para que puedas focalizarte en tu negocio</p> <p>Somos un equipo interdisciplinario que entrega el servicio de Administración externa para empresas. Te entregamos la información detallada de tu negocio para que puedas tomar las mejores decisiones estratégicas posibles. Además, nos hacemos cargo de todos los trámites administrativo-contables para que puedas dedicarte al corazón de tu negocio. Esto lo realizamos a través del software financiero y contable Chipax, para que puedas monitorear cuando quieras los resultados e indicadores de tu compañía.</p>
<p><b>Fortalezas</b></p>	<p>Opera en plataforma Chipax</p> <p>Soporta su asesoría de forma Tecnológica</p>
<p><b>Debilidades</b></p>	<p>Servicio atado a la contratación de un componente adicional, que hace poco flexible su servicio</p>

<p><b>Quiénes son los Competidores</b></p>	
<p><b>Cuáles Productos o Servicios Ofrecen</b></p>	<p>Facturación Control y coordinación de emisión de facturas. Rendiciones Solicitud de boletas recopilación y respaldo. Información al contador Entregas de EERR, balances, libros, estados de pago. Cobranza Gestión y seguimiento de cobranza. Informe Financiero Reportes financieros mensuales.</p> <p>Conciliación Bancaria De los movimientos del banco con los documentos. Respaldos Respaldo de toda la información en carpetas online almacenadas en la nube. Gastos Control y coordinación de pagos a proveedores, sueldos, impuestos y gastos de oficina. Liquidaciones Seguimiento de los movimientos del personal, enviados para emisión de liquidaciones y posterior revisión de estas.</p>
<p><b>Cuáles son los Precios de la Competencia</b></p>	<p>UF 3 a UF 10 Mensuales</p>
<p><b>Cuántos años llevan en el negocio</b></p>	<p>5 años</p>
<p><b>Identificar y Caracterizar a los competidores: Como Compiten Recursos distintivos Estrategias de Precio y Costo</b></p>	<p>Nos enfocamos en administrar empresas de manera externa y personalizada. Nuestros clientes nos confían la administración y ejecución de procesos que no agregan valor a su negocio, para poder dedicar su tiempo a las actividades que sí lo generan. Usamos una avanzada plataforma que permite a las empresas visualizar su situación financiera y contable, a través de reportes y análisis exactos.</p>
<p><b>Fortalezas</b></p>	<p>Administración Remota de Empresas</p>
<p><b>Debilidades</b></p>	<p>Genera la información convirtiéndose en un tercer actor mensual, no asume las actividades de contabilidad</p>

<b>Quiénes son los Competidores</b>	
<b>Cuáles Productos o Servicios Ofrecen</b>	<p><b>Contabilidad</b> Ahorro de costos. Acceso a un mayor conocimiento. Le permite enfocarse en hacer crecer su negocio.</p> <p><b>Recursos Humanos</b> Nos preocupamos de abordar todos los temas relacionados con recursos humanos.</p> <p><b>Tributaria</b> Nuestra principal preocupación es prestar una adecuada asesoría en materia de impuestos.</p> <p><b>Tesorería</b> ¿Necesita apoyo en el manejo de los flujos financieros de su empresa?</p> <p><b>Gestión</b> Preparamos informes de gestión periódicos que faciliten un buen seguimiento al desarrollo de su negocio y la toma de decisiones.</p> <p><b>Auditorías</b> Efectuamos auditorías financieras y tributarias.</p> <p><b>Otros servicios</b> Evaluaciones de Proyectos Due Diligence Representaciones Fusiones</p>
<b>Cuáles son los Precios de la Competencia</b>	UF 5 a UF 15 Mensuales
<b>Cuántos años llevan en el negocio</b>	4 Años
<b>Identificar y Caracterizar a los competidores: Como Compiten Recursos distintivos Estrategias de Precio y Costo</b>	<p><b>Eficiencia</b> Transformar nuestro trabajo en soluciones óptimas.</p> <p><b>Creatividad</b> Estar siempre alerta en proponer soluciones innovadoras a nuestros clientes. Enfoque en el cliente Nuestra cartera de clientes es nuestro principal activo, por lo que todos nuestros esfuerzos están orientados a entregar un servicio de excelencia.</p> <p><b>Integridad</b> Relaciones comerciales basadas en la confianza y transparencia.</p> <p><b>Responsabilidad</b> Respondemos a la confianza que el cliente deposita en nosotros</p>
<b>Fortalezas</b>	<p>Confianza, integración con el cliente</p> <p>Ahorro de Costos en sus servicios para el cliente</p>
<b>Debilidades</b>	

<p><b>Quiénes son los Competidores</b></p>	
<p><b>Cuáles Productos o Servicios Ofrecen</b></p>	<p>Contabilidad Pyme Servicio contable para pequeñas empresas con tributación simplificada.</p> <p>Información Facturación Electrónica Servicio Contable y facturación electrónica en alianza con Signbox.cl</p> <p>Información Auditoría Servicio de Auditoría de Estados Financieros y Procesos determinación de saldos</p> <p>Información Servicios Tributarios Orientación en el cumplimiento oportuno de obligaciones tributarias.</p>
<p><b>Cuáles son los Precios de la Competencia</b></p>	<p>UF 4 a UF 10 Mensuales</p>
<p><b>Cuántos años llevan en el negocio</b></p>	<p>6 Años</p>
<p><b>Identificar y Caracterizar a los competidores: Como Compiten Recursos distintivos Estrategias de Precio y Costo</b></p>	<p>Quiénes Somos Somos un grupo de profesionales con amplia experiencia en la administración contable y financiera de empresas de diversos rubros y tamaños.</p> <p>Nuestra Misión Entregar valor agregado a través con un servicio profesional de calidad y confianza, con una clara comunicación proactiva y capacitación permanente contribuyendo activamente en el desarrollo de nuestros clientes.</p> <p>Nuestra Visión Ser reconocidos como una entidad innovadora orientada a apoyar el entendimiento de las finanzas y lograr el éxito de nuestros clientes, entregar información actualizada y confiable que permita maximizar sus ingresos y mejorar el control de sus costos de acuerdo a sus necesidades y objetivos. Contamos con la experiencia y determinación al momento de entregar una solución o asesoría pertinente en cada situación, nuestros servicios son personalizados y orientados a la pequeña empresa en crecimiento.</p>
<p><b>Fortalezas</b></p>	<p>Ofrece servicios personalizados de acuerdo a las necesidades de los clientes Ofrece servicio de Facturación a través de servicios tecnológicos</p>
<p><b>Debilidades</b></p>	<p>Baja flexibilidad del servicio de Facturación al atarse a un proveedor</p>

<p><b>Quiénes son los Competidores</b></p>	
<p><b>Cuáles Productos o Servicios Ofrecen</b></p>	<p>Finanzas bajo control para tu empresa Toda la información de tu negocio, Banco + SII en el mismo lugar. Todo el control y visión que necesitas en tiempo real, sin planillas y sin errores</p> <p>Soluciones Banco + SII Cobranza Conciliación bancaria Cuentas por cobrar y pagar Estado de Resultados Flujo de Caja Indicadores automáticos Plan de Cuentas Presupuesto Transbank</p>
<p><b>Cuáles son los Precios de la Competencia</b></p>	<p>Emprende UF 2 Crece UF 3 Escala UF 4 Servicios Adicionales UF 3 cada servicio</p>
<p><b>Cuántos años llevan en el negocio</b></p>	<p>4 Años</p>
<p><b>Identificar y Caracterizar a los competidores: Como Compiten Recursos distintivos Estrategias de Precio y Costo</b></p>	<p>Indicadores clave, en tiempo real Banco y SII se cargan automático y te generamos reportes. Dándote tiempo para pensar, tomar decisiones y ejecutar, sin perder tiempo en planillas</p> <p>El único pensado 100% para la Pyme Hicimos Chipax pensando en ti, para que tengas control y visión con indicadores que te sirven. El contador tendrá toda la información ordenada y a tiempo.</p> <p>Excelente soporte, humano y gratis La plataforma es muy amigable e increíblemente fácil de usar, pero nuestro equipo de soporte es de clase mundial. ¡Lo dicen nuestros clientes!</p> <p>Sincronizado con SII, Bancos y lo que quieras Conecta banco, SII, apps de RRHH y facturadores para tener toda la información sincronizada automáticamente en un sólo lugar y puedas ver la película completa</p>
<p><b>Fortalezas</b></p>	<p>Software de soporte del valor agregado que ofrecen</p>
<p><b>Debilidades</b></p>	<p>Servicio atado a la implementación del software, Valor agregado depende de análisis que tiene como resultados el software.</p>

<p><b>Quiénes son los Competidores</b></p>	
<p><b>Cuáles Productos o Servicios Ofrecen</b></p>	<p>Gestión Financiera Inteligente        Transforma la gestión financiera de tu empresa en una ventaja competitiva.</p> <p>Conciliación Bancaria        Cuadra la caja de tu empresa de manera profesional. Nos conectamos automáticamente a bancos y facturadores.</p> <p>Múltiples Bancos - Un solo lugar        Concentra múltiples cuentas bancarias sin tener que ir a cada banco.</p> <p>Conciliación Bancaria Asistida        Match en cargos y abonos contra Facturas, F29, PreviRed, créditos e inversiones. Tienes más de 20 tipos obligaciones diferentes para elegir.</p> <p>Gestión y Cobranza        Control de clientes y proveedores, con información detallada y actualizada varias veces al día.</p> <p>Contabilidad        Crea asientos automáticos, asistidos y manuales. Hasta el 80% de tu contabilidad se puede hacer automáticamente.</p> <p>Facturas y Boletas        Importa XML's de Facturas y el RCV del SII. Además de Boletas de Honorarios.</p> <p>Notifica a tus clientes        Envía un correo automáticamente al importar una factura nueva o en el pago al hacer match.</p> <p>Paneles de Control        Monitorea tu negocio con un panel de control intuitivo y con foco en la caja.</p> <p>Onboarding        Cada empresa tiene un proceso de set up detallado, cuadrando cuentas y dejando tu panel listo para que puedas usarlo de manera diaria.</p>
<p><b>Cuáles son los Precios de la Competencia</b></p>	<p>Software:        API Bancaria Desde UF 3 a UF 8.5        Gestión y Cobranza Desde UF 3 a UF 8.5        Contabilidad Desde UF 6 a UF 11.5</p> <p>Contabilidad:        Lite desde UF 4        Básico desde UF 10        Premium desde UF 15</p>
<p><b>Cuántos años llevan en el negocio</b></p>	<p>5 años</p>

<p><b>Identificar y Caracterizar a los competidores: Como Compiten Recursos distintivos Estrategias de Precio y Costo</b></p>	<p>Impulsamos tu empresa a través de nuestra tecnología financiera</p> <p><b>¿EN QUÉ NOS DESTACAMOS?</b>          Automatizamos procesos          Y los transformamos en servicios. Hemos creado robots que importan información desde distintas fuentes, como bancos y facturadores, para que no uses tiempo en recolectar datos, sino solo en analizarlos.          Cartolas Bancarias          Cartolas de transferencias          Facturas Electrónicas          Boletas de Honorarios</p> <p>Tu control Financiero es nuestra meta          Con Clay tendrás una metodología de control financiero que te permitirá llevar gastos e ingresos al detalle.          Tecnología 100% en la nube          Implementación 100% remota</p> <p><b>¿Cómo funciona?</b>          A través del cuadro de la caja podrás tener control sobre el funcionamiento de esta. Cuando y cuánto sale y entra. Lo tienes por cobrar o los impuestos que pagas. Podrás mejorar tu orden y reducir el costo de administración y quiebres de caja.</p>
<p><b>Fortalezas</b></p>	
<p><b>Debilidades</b></p>	

<p><b>Quiénes son los Competidores</b></p>	
<p><b>Cuáles Productos o Servicios Ofrecen</b></p>	<p>¡Gerente de Finanzas Digital para tu empresa! CFOREmoto es un software que gestiona las finanzas.</p> <p>¡El timón que tu empresa necesita! ¿Qué hacemos?</p> <p>Optimizamos tu manejo de caja</p> <p>Nos conectamos y generamos inteligencia con tus datos para ayudarte a tomar las mejores decisiones y conseguir financiamiento en el mercado.</p> <p><b>CONECTA</b> Nos conectamos a distintos sistemas como SII y bancos para obtener datos de manera confidencial y segura.</p> <p><b>MAPEA</b> Con esta data generamos inteligencia financiera para tu negocio en todo momento.</p> <p><b>GESTIONA</b> Mantén todos tus compromisos actualizados para optimizar tu manejo de caja día a día.</p> <p><b>ANALIZA Y PROYECTA</b> Te ayudamos a visualizar la historia financiera y a proyectar posibles escenarios futuros.</p> <p><b>FINANCIA</b> Anticipa tus necesidades de financiamiento y solicítalo a diferentes entidades en el mercado.</p> <p><b>COMPARTE</b> Prepara la información adecuada y envíala a distintas contrapartes interesadas.</p>
<p><b>Cuáles son los Precios de la Competencia</b></p>	<p>UF 10 Mensual</p>
<p><b>Cuántos años llevan en el negocio</b></p>	<p>5 años</p>
<p><b>Identificar y Caracterizar a los competidores: Como Compiten Recursos distintivos Estrategias de Precio y Costo</b></p>	<p>Orden, visibilidad y control Para mantener la salud financiera de tu negocio y aprender de este mundo.</p> <p>Capacidad de anticipación Posibilidad de proyectar la caja de tu negocio y simular diversos escenarios futuros.</p> <p>Conexión con financiamiento Consigue el monto que tu negocio necesita en el momento más adecuado.</p>
<p><b>Fortalezas</b></p>	
<p><b>Debilidades</b></p>	

<b>Quiénes son los Competidores</b>	<b>RECURSO INTERNO</b>
<b>Cuáles Productos o Servicios Ofrecen</b>	<p>Un Recurso Interno contratado por la Empresa, puede ejecutar todas las tareas que la empresa necesite.</p> <p>Es Dependiente de una línea jerárquica, y responde solamente a los mandatos de la empresa, es decir, que no ejecuta actividades para otras empresas al mismo tiempo.</p> <p>Es una persona especializada en los requerimientos que tenga la empresa y le presta estos servicios de forma exclusiva.</p>
<b>Cuáles son los Precios de la Competencia</b>	Desde UF 23 Mensual
<b>Cuántos años llevan en el negocio</b>	Depende del tiempo que permanece contratado en la empresa
<b>Identificar y Caracterizar a los competidores: Como Compiten Recursos distintivos Estrategias de Precio y Costo</b>	
<b>Fortalezas</b>	Es un recurso interno, está contratado por la empresa y tiene dedicación exclusiva
<b>Debilidades</b>	Puede realizar actividades adicionales a aquellas por las que fue contratado, por lo que puede perder el foco.

Cuadro Comparativo de Atributos y Servicios Ofrecidos por nuestros Competidores y Precios Promedios de sus Servicios

	CAF	Colaborador interno	CFO Remoto	Clay	Chipax	Contabilidad Inteligente	MR Consultores y Auditoría	Adminex	Focus	Blue Consultores	Dpyme	Progen
Precios Servicios		UF 28 Mensual	UF 10 Mensual	Software: API Bancaria Desde UF 3 a UF 8.5 Gestión y Cobranza Desde UF 3 a UF 8.5 Contabilidad desde UF 6 a UF 11.5 Solo Contabilidad: Lite UF 4, Básico UF 10, Premium UF 15	Emprende UF 2 Crece UF 3 Escala UF 4 Servicios Adicionales UF 3 cada servicio	Plan Emprendimiento \$49.990 Plan Micro Empresas \$ 99.990 Plan Pyme \$259.990	UF 10 a UF 15 Mensuales	\$500.000 - \$600.000 (incluye Contabilidad)	UF 3 a UF 10 Mensuales	UF 4 a UF 10 Mensuales	Nacimiento UF 2 Despegue UF 4 Crecimiento UF 6 Consolidación UF 8	UF 5 a UF 15 Mensuales
Confección y Pago Formulario 29	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
Confección y Pago Formulario Previred	X	X				X	X	X		X	X	X
Informe de Ventas Mensuales	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
EERR Mensual	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X
Informe de Ingresos	X	X		X		X	X		X		X	
Informe de Gastos	X	X	X	X	X	X	X		X		X	
Informe de Cuentas por Cobrar	X	X							X		X	
Informe de Cuentas por Pagar	X	X							X		X	
<b>Gestión de Financiamiento</b>	X								X		X	
Balance	X	X				X	X		X	X	X	X
EERR Mensual	X	X						X				
Flujo de Caja	X	X						X			X	
Informe de Status de Negocio	X						X				X	X
Proyección de Flujos para cumplimiento de Obligaciones	X						X				X	
Reuniones trimestrales para definir y hacer seguimiento a la estrategia de la compañía	X							X				
<b>Implementación de ERP</b>	X											
Manejo del ERP	X	X						X				
Conciliaciones Bancarias	X	X						X	X			
<b>Servicios Compartidos de Administración y Finanzas</b>	X											
<b>Externalización de procesos de Administración y finanzas</b>	X											
Facturación						X			X			

## 2.3 Clientes

### 2.3.1 Estimación de Participación de Mercado

Con base en la información del SII con fecha de extracción de datos julio de 2019, en la Región Metropolitana existen 412,152 empresas. De las cuales 113,517 corresponden a pequeñas y medianas empresas, con un nivel de facturación anual promedio entre MM\$101 y MM\$2039.

Nuestro mercado objetivo escogido corresponde a los tramos pequeña 2, pequeña 3, mediana 1 y mediana 2, que suman en total 69.290 empresas, y con facturación promedio anual que va entre los MM\$205 y los MM\$2039.

Tramo segun ventas (5 tramos)	Tramo segun ventas (13 tramos)	Suma de Número de empresas	Promedio Facturacion Anual MM \$
Pequeña	Pequeña 2	29.425	205
Pequeña	Pequeña 3	23.297	452
Mediana	Mediana 1	10.250	1.016
Mediana	Mediana 2	6.318	2.039
<b>Total</b>		<b>69.290</b>	<b>575</b>

Aplicamos una encuesta a 60 empresas dentro de este segmento, en que aproximadamente el 30%, está dispuesto a pagar un monto entre \$300.000 y \$450.000 por un servicio de Asesoría Integral en Administración y Finanzas. Lo que nos permite determinar cómo mercado total a 21.036 empresas, que estarían dispuesta a contratar un servicio como el que ofrece nuestra empresa

Encuesta aplicada a	Total Mercado Empresas
Aplicamos encuesta a 60 empresas de nuestro mercado objetivo	69,290
El principal resultado nos muestra que el 30% de las empresas están dispuestas a pagar por un servicio de Consultoría o Administración Externa, en rangos de \$300.000 a \$450.000, y esto configura nuestro mercado objetivo, respecto del total de empresas en la Región Metropolitana.	30% 21,036

Al considerar que nuestro mercado total objetivo es de 21.036 empresas, hemos determinado que podemos alcanzar un 0,41% de participación en nuestro mercado objetivo, similar a la que en este momento tiene nuestro competidor Adminex:

Respecto de nuestros competidores	Total Empresas
<b>Adminex</b> tiene el 0.4% del Mercado objetivo	0.40% 84
Esperamos captar una participación de Mercado similar a Adminex al quinto año de nuestras operaciones	0.41% 85

Estimamos que CAF pueda alcanzar esta participación de mercado al quinto año de Operaciones. Nuestras proyecciones apuntan a crecer de esta forma en la captación de Pymes de la Región Metropolitana, en términos netos anuales, es decir, considerando salidas e ingresos de nuevos clientes:

Año	1	2	3	4	5
<b>Clientes</b>	25	40	55	75	85
<b>Nuevos Clientes Netos</b>		15	15	20	10
<b>Crecimiento de Clientes</b>		60%	38%	36%	13%

Nuestros Clientes son Pequeñas y Medianas Empresas de la Región Metropolitana de Santiago, que el Servicio de Impuestos Internos ha categorizado en 13 tramos de acuerdo con su nivel de ventas promedio anual, de los que nosotros enfocaremos en las que se encuentran en los tramos Pequeña 2, Pequeña 3, Mediana 1 y Mediana 2, con facturación promedio que va desde los MM\$205 a los \$2.039 anual. Que están dispuestas a contratar un servicio integral de Asesoría y Finanzas.

Al realizar un análisis de los resultados de la encuesta aplicada, nos encontramos que el 85% del segmento objetivo, no tiene un Gerente de Administración y Finanzas, mientras que también valoran recibir un servicio con Profesionales con amplia experiencia, con alta calidad en el servicio y con cumplimiento de los plazos establecidos.

Las empresas que se convertirán en nuestros clientes se enfrentan constantemente a la visibilidad del corto plazo, y a no poder sobrevivir al segundo o tercer año de funcionamiento. Reciben frecuentemente solo una asesoría de parte de un Contador, que también es la persona que prepara sus declaraciones de impuestos, pero no es una persona enfocada en la empresa, sino un profesional que frecuentemente también presta el mismo servicio en numerosas empresas, no pudiendo enfocarse al 100% en esta empresa.

A menudo, nuestros clientes se enfocan solamente en las ventas, sin hacer un estudio profundo acerca de los costos y gastos asociados la elaboración de sus productos. Y considerando solamente como éxito mantener un nivel determinado de ingresos por venta, que les permitan mantener su operación. Regularmente, para crecer, necesitan vender a crédito, impactando sus flujos mensuales y generando necesidades de endeudamiento que muchas veces no son fáciles de concretar.

Las empresas necesitan contar con un servicio que les permita obtener de forma fácil y efectiva el estado completo de la empresa, tan rápida como sea posible, y poder dedicarse a hacer análisis acerca de la operación.

### **III. Descripción de la empresa y propuesta de valor**

#### **3.1 Modelo de negocios**

CAF ofrece un Equipo Profesional especializado en Consultoría de Administración y Finanzas. Que, mediante el acompañamiento y sistemas tecnológicos, ayuda a optimizar el tiempo del Administrador/Dueño de la empresa, y le permite enfocarse en la toma de decisiones de la operación de su negocio, contando con herramientas de Control de Gestión, Proyecciones Financieras, Gestión Contable y de Financiamiento. Y con el claro objetivo de convertirse en el Departamento de Administración y Finanzas de cada cliente.

Nuestra empresa ofrece distintos servicios destinados a poder satisfacer estas necesidades de nuestros clientes, agrupadas en 4 subcategorías de servicios o procedimientos y en línea con los precios que cobraremos a nuestros clientes:

Un Servicio Básico, que consta de Confección y Pago de Formularios de declaraciones de impuestos mensuales y anuales, más un reporte mensual de ventas de acuerdo con el requerimiento del cliente por un monto de UF 3, por mes.

Un Servicio Intermedio, que adicionalmente al Servicio Básico, incorpora Estados de Resultados Mensuales, Informes de Ingresos, Egresos, Cuentas por Cobrar y Pagar y Gestiona Necesidades de Financiamiento del cliente por un monto de UF 6 Mensuales.

Un Servicio Full, que incluye al Servicio Intermedio, y que agrega Balance, Flujo de Caja, Informes de Estado del Negocio con Indicadores de Desempeño, y Proyecciones para el Cumplimiento de las Obligaciones del Negocio. Por UF 12.5 Adicionalmente, tenemos disponible un Servicio Integral de Administración y Finanzas, que considera todos los componentes del Servicio Full y que suma Reuniones Trimestrales para definición y seguimiento de la estrategia del cliente, Implementación de ERP, Conciliación Bancaria, y si el cliente lo requiere, Servicios Compartidos de Administración y Finanzas y Externalización de sus Operaciones Administrativas y Financieras. Este servicio tiene un Valor que se determinará dependiendo de los componentes que desee contratar el cliente. Con un piso de UF 12.5.

Ofreceremos estos servicios para Pequeñas y Medianas Empresas de la Región Metropolitana de Santiago que tengan ventas anuales en promedio entre MM\$205 y MM\$2039.

Nuestros Servicios ofrecidos buscan Asegurar la Continuidad de la empresa de nuestros clientes, mediante la Consultoría en Administración y Finanzas, incluyendo Análisis de Costos, Proyección de Flujos de Caja y Estados Financieros, Detección y Gestión del Financiamiento y Administración Contable.

#### **3.2 Descripción de la empresa**

CAF es una plataforma profesional de prestación de servicios Integrales de Administración y Finanzas, aportando soluciones a las PYMES de su segmento objetivo, es decir PYMES con facturación anual entre MM\$205 y MM\$2039 y que se caracteriza por ayudarlas a enfrentar los desafíos en la elaboración, organización, desarrollo y análisis de las áreas Administrativas-Financieras (temas de contabilidad, finanzas, tesorería, financiamiento, relación con los bancos, entre otros), aportando confianza, eficiencia, trazabilidad, reportabilidad y tecnología a sus clientes.

Nuestra declaración de Principios se basa en 4 componentes principales: Asesoría y Administración, Visibilidad, Servicios Compartidos de Administración y Finanzas y Gestión del Financiamiento de Capital de Trabajo.

En Asesoría y Administración, nuestro servicio será prestado mediante un Consultor o Director de Administración y Finanzas, que le permitirá al cliente definir y estructurar su estrategia de crecimiento de negocio. Contar con Asesoría permanente con Informes Mensuales de Ventas, Egresos, Cuentas por Cobrar y Pagar, Balance, Estados de Resultado, por mencionar algunos. Mediante este pilar podremos soportar la definición y estructura del plan de Tesorería y Financiamiento, así como del control de gestión de este plan, asegurando que la empresa se mantenga saludable en sus cuentas por pagar y cuentas por cobrar, buscando mantener un flujo óptimo de dinero que le permita mantenerse en el tiempo sin riesgos de Liquidez. Finalmente, preparar presupuestos y controlar las posibles desviaciones con retroalimentación constante tendiente a generar los planes de acción necesarios para recuperarse de esos desvíos.

En Visibilidad, ofrecemos un portal de acceso a información Contable Financiera, con indicadores de desempeño, tanto en Ventas como en Finanzas, con la posibilidad de acceder tanto desde un computador como desde equipos Celulares o Tablets. Este pilar está soportado por la plataforma Chipax. Que permite al cliente interactuar con sus indicadores de forma rápida y en una sola plataforma. Este sistema tiene el objetivo de que el cliente pueda contar con toda su información contable y financiera den forma instantánea y en el momento en que desee, sin depender de la confección de una persona dentro de su organización, así como también poder generar sus propios reportes a partir de la información disponible en la plataforma.

En Servicios Compartidos de Administración y Finanzas hemos agrupado las gestiones relacionadas con Actividades de Contabilidad, Tesorería, Facturación, Adquisiciones y Sistemas de Gestión (ERP), con el objetivo de contar con mejores competencias en estas áreas contables financieras y con un menor costo de a tener que contratar personal de tiempo completo. Un segundo objetivo es que el cliente pueda dedicarse al corazón de su negocio, concentrándose y realizando los esfuerzos en la venta de su producto o servicio y no en las tareas operativas.

Y finalmente en nuestro pilar de Gestión del Financiamiento, buscamos ser quien ayude a Detectar, Preparar y Administrar las necesidades de Financiamiento Bancario y no Bancario con el claro objetivo de conseguir los fondos que requiere el negocio del cliente con las mejores condiciones disponibles en el mercado.

### **3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.**

Buscaremos generar una estrategia de Diferenciación: Derivada de nuestra propuesta de valor, que considera el desarrollo de una plataforma profesional de Consultores y Asesores de Administración y Finanzas, que utilizará medios tecnológicos, como Accesos virtuales, conexiones remotas, reportabilidad, por dar algunos ejemplos, para ofrecer al Dueño o Administrador de la empresa, la posibilidad de optimizar su tiempo, y poder enfocarse en la toma de decisiones de su compañía, contando con herramientas de Control de Gestión, Proyecciones Financieras, Gestión Contable y Tributaria, transformándonos en su propio departamento de Administración y Finanzas. Nuestra empresa se diferenciará en el

modelo de atención integral a los clientes, ofreciendo múltiples herramientas de contacto, a un precio menor a los que están disponibles en el mercado.

Pensamos crecer a través de la captación de nuevos clientes, que participen en la misma zona geográfica que participen nuestros primeros clientes, optimizando también nuestras visitas a los clientes, considerando el componente demográfico y la geografía como componentes de ahorro al momento de generar nuevos negocios. Clientes ubicados en la misma zona, permiten optimizar los viajes, y los recursos destinados a obtener información del mercado en que operan.

Esperamos poder generar un programa de referidos, nuestros clientes pueden recibir productos adicionales por un período determinado de tiempo, a modo también de prueba de nuestros servicios premium, a cambio de la contratación de nuestros servicios por parte de la empresa que recomienden.

Una vez obtenidos los 85 clientes activos, que esperamos obtener al quinto año de funcionamiento, buscaremos contar con un equipo adicional de gerentes que puedan incrementar la base de usuarios, generando nuevas áreas, como un departamento de ventas, por ejemplo.

### **3.4 RSE y sustentabilidad**

Para CAF es muy importante ser un actor reconocido por su impacto en las comunidades donde desempeña sus operaciones. Buscaremos crear foros de participación en la formación de nuevos profesionales, ofreciendo la posibilidad de conexión con Centros de Estudios, como Universidades e Institutos, que puedan estudiar casos de negocios que se nos presenten, Buscaremos generar una relación constante con estudiantes y profesores, tendiendo a tener un vínculo que permita conectar el medio empresarial con el medio educativo, generando dialogo y participación, pudiendo los estudiantes aprender haciendo, conectando con empresas reales y situaciones de la vida cotidiana de empresas, que ellos pueden utilizar como fuente de su conocimiento.

A su vez, buscaremos incentivar en nuestros clientes la interacción con sus entornos, llevando a cabo campañas de uso eficiente de recursos, que finalmente se transforman en ahorro en nuestros clientes, pero que permiten el cuidado del medio ambiente por medio de esta optimización de recursos generando menor impacto en el entorno. Nuestro compromiso es incentivar la participación de nuestros clientes en la medición y compensación de su huella de carbono.

Nuestra Empresa pretende ahorrar en impactos de transporte utilizando siempre que sea posible, medios de comunicación remota, evitando generar gases de efecto invernadero provenientes de la utilización de combustibles fósiles.

#### IV. **Plan de Marketing**

##### **4.1 Objetivos demarketing**

Esperamos transformarnos en un socio clave de las empresas que contraten nuestros servicios.

Ofreciendo un servicio de Consultoría Integral en Administración y Finanzas.

Objetivo de Ventas: Esperamos alcanzar un promedio de facturación anual del MM\$ 416 al quinto año de operaciones, considerando alcanzar un 0,41% de participación en nuestro mercado objetivo.

Objetivo de Rentabilidad: Nuestra empresa se ha planteado como objetivo, tener una rentabilidad desde el 15% a partir del tercer año, una vez alcanzado el requerimiento de Payback de la inversión y contando en ese momento con 55 clientes activos. Al momento de alcanzar los 85 clientes activos al quinto año de operaciones, esperamos contar con una rentabilidad del 32%.

Objetivo de Posicionamiento: CAF espera transformarse en un socio clave de nuestros clientes. Ofreciendo un servicio de Consultoría Integral en Administración y Finanzas, Transformándose en el Departamento de Administración y Finanzas de cada cliente.

##### **4.2 Estrategia de segmentación**

Para realizar la definición de nuestro mercado objetivo, aplicamos una encuesta a 60 empresas de los segmentos Pequeña 2 y Pequeña 3 y Mediana 1 y Mediana 2 de la clasificación de 13 tramos del Servicio de Impuestos Internos, de la Región Metropolitana de Santiago. Obtuvimos como resultado que un 30% de estas empresas está dispuesta a contratar un servicio Integral de Consultoría en Administración y Finanzas, y pagar por ese servicio entre \$300.000 y \$450.000. Para poder atender a este segmento, es que nosotros hemos definido que nuestros clientes serán parte de este grupo de empresas, y los hemos clasificado en 3 segmentos al interior de este mercado:

a) Empresas Medianas: que estén dispuestas a contratar nuestro servicio Full, que considera todo el portafolio de servicios y sub-servicios

b) Empresas Pequeñas: Que buscan optimizar sus servicios de contabilidad, mediante la contratación de nuestros servicios Básicos e Intermedios

C) Empresas que contraten nuestros servicios completos y que estén dispuestas a contratar un servicio Premium, customizado.

Este mercado, basado en análisis de reportes de Servicio de Impuestos Internos, y ajustado por las respuestas de nuestra encuesta, nos entrega como mercado total a 21.026 empresas.

Esperamos posicionarnos en el 0,41% de participación de nuestro mercado objetivo al quinto año de nuestras operaciones, es decir, contar con 85 clientes activos al cabo de ese periodo de tiempo.

##### **4.3 Estrategia de producto/servicio**

CAF ofrecerá un Servicio Integral de Consultoría en Administración y Finanzas, basado en 4 pilares para la prestación de estos servicios:

Asesoría y Administración, Visibilidad, Servicios Compartidos de Administración y Finanzas y Gestión del Financiamiento de Capital de Trabajo.

Dentro de estos 4 pilares se encuentran los servicios agrupados de acuerdo con las necesidades de nuestros clientes y en consideración con su tamaño y nivel de

facturación. Es así como CAF, plantea 4 Servicios, basados en los componentes que se entregarán como prestación a nuestros clientes y que se cubren desde la Confección y Pago de Formularios de declaraciones de impuestos mensuales y anuales, reportes mensuales de ventas de acuerdo con el requerimiento del cliente, Estados de Resultados Mensuales, Informes de Ingresos, Egresos, Cuentas por Cobrar y Pagar y Gestión de Necesidades de Financiamiento, Balance, Flujo de Caja, Informes de Estado del Negocio con Indicadores de Desempeño, y Proyecciones para el Cumplimiento de las Obligaciones del Negocio.

Adicionalmente, tenemos disponible un Servicio Integral de Administración y Finanzas, que considera todos los componentes adicionales y que suma Reuniones Trimestrales para definición y seguimiento de la estrategia del cliente, Implementación de ERP, Conciliación Bancaria, y si el cliente lo requiere, Servicios Compartidos de Administración y Finanzas y Externalización de sus Operaciones Administrativas y Financieras.

Prestaremos nuestros servicios utilizando la plataforma Tecnológica Chipax.

#### **4.4 Estrategia de Precio**

Definimos que tendremos 4 productos o servicios, de acuerdo con los requerimientos de nuestros clientes, con cobros mensuales.

Un servicio Básico, con prestaciones limitadas por UF 3 mensuales

Un servicio Intermedio, con prestaciones adicionales por UF 6 Mensuales

Un servicio Full, con todos los servicios disponibles por UF 12.5 mensuales y un servicio adicional, diseñado especialmente para el cliente que lo solicite por un valor superior a UF 12.5 mensuales, de acuerdo con la necesidad del cliente.

De acuerdo con nuestros análisis, estos precios son promedios de mercado, y están por debajo del competidor al que nos queremos parecer en cantidad de clientes.

#### **4.5 Estrategia de Distribución**

La distribución del servicio se realizará tanto presencial como por medios de comunicación remotos, considerando que los reportes estarán disponibles para los clientes en nuestro sistema de atención digital. Y mediante reuniones de trabajo y asesoría trimestral o mensual, de acuerdo con el plan contratado por el cliente.

Atención Ejecutiva especializada, para resolver los requerimientos de los clientes, mediante contacto telefónico, Correo electrónico o video llamadas.

#### **4.6 Estrategia de Comunicación y ventas**

La compañía, con el objetivo de dar a conocer sus servicios, utilizará aquellos medios que le permitan un acercamiento a los clientes potenciales y pueda comunicar su propuesta de valor. Visitas a terreno a determinadas zonas geográficas, definidas previamente. Reuniones de presentación en Asociaciones Gremiales, Municipalidades.

Página Web, y posicionamiento del servicio a través de buscadores, para palabras clave que estén relacionadas con nuestro servicio.

Campañas de Mailing, o de información dirigida a clientes que busquen palabras relacionadas en buscadores.

Nuestra inversión de Marketing será fuerte en el primer año, con el objetivo de llegar a la mayor cantidad de clientes posibles, y decrecerá un 25% anual hasta el quinto

año, asumiendo una curva de madurez y conocimiento de nuestra empresa en el mercado.

#### 4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Para estimar la demanda que atenderemos, elaboramos una encuesta que aplicamos a 60 empresas de nuestro mercado objetivo total, de 69.290 empresas presentes en la Región Metropolitana, con ventas entre MM\$205 y MM\$2039, clasificadas en los tramos Pequeña 2 y Pequeña 3, Mediana 1 y Mediana 2 por el Servicio de Impuestos Internos en su definición de 13 tramos del año 2019.

Encuesta aplicada a		Total Mercado Empresas
Aplicamos encuesta a 60 empresas de nuestro mercado objetivo		69,290
El principal resultado nos muestra que el 30% de las empresas están dispuestas a pagar por un servicio de Consultoría o Administración Externa, en rangos de \$300.000 a \$450.000, y esto configura nuestro mercado objetivo, respecto del total de empresas en la Región Metropolitana.	30%	21,036
	60	18.216

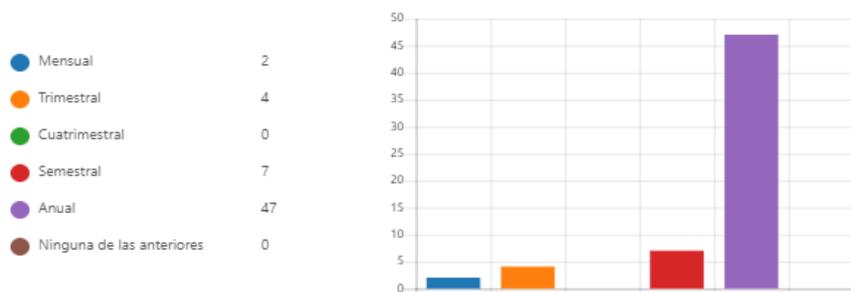
Respecto de nuestros competidores		Total Empresas
<b>Adminex</b> tiene el 0.4% del Mercado objetivo	0.40%	84
Esperamos captar una participación de Mercado similar a Adminex al quinto año de nuestras operaciones	0.41%	85

La encuesta está dividida en dos secciones. En la primera sección, la pregunta principal es la numero 7: Donde abordamos la disposición las Pequeñas y Medianas empresas de la Región Metropolitana, en Porcentaje y rangos de precio, a pagar por servicios como el nuestro.

1. La contabilidad de su compañía la tiene internamente o esta externalizada?



2. Su compañía cuenta con informes de Balances y Estados de Resultados en forma:



3. En su compañía cuenta con un Gerente de Administración y Finanzas?

● Si	9
● No	50



4. Estaría dispuesto a trabajar en forma remota o part time con un Gerente de Administración y Finanzas?

● Si	56
● No	4



5. Cuanto estaría dispuesto a pagar por el servicio mensual de contabilidad básica?

● \$50.000 a \$100.000	19
● \$100.000 a \$150.000	26
● \$150.000 a \$200.000	10
● \$200.000 o más	5

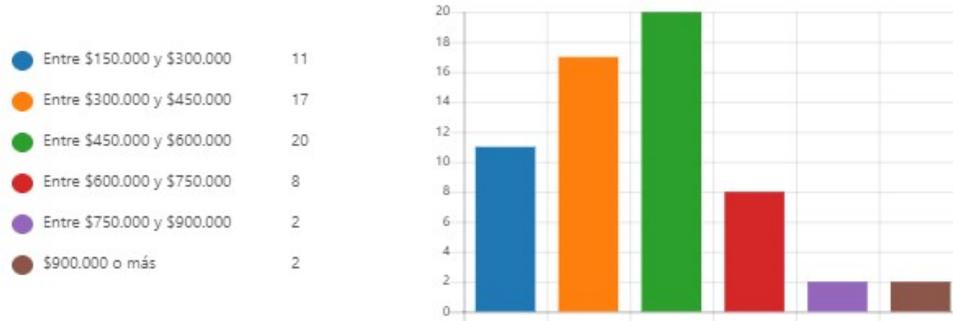


6. Cuanto estaría dispuesto a pagar por una asesoría mensual en temas de Administración y Finanzas?

● Entre \$100.000 y \$200.000	13
● Entre \$200.000 y \$400.000	24
● Entre \$400.000 y \$600.000	16
● Entre \$600.000 y \$800.000	5
● \$800.000 ó más	1

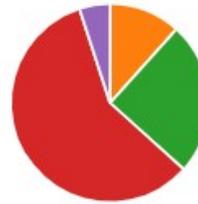


7. Cuanto estaria dispuesto a pagar por un Servicio Integral de Administracion, Finanzas y Contabilidad?



8. Cuantos empleados tiene en su compañía?

Entre 1 y 5	0
Entre 6 y 15	7
Entre 16 y 50	15
Entre 51 y 99	35
Más de 100	3



En la segunda sección abordamos las características que más valoran las Pequeñas y Medianas empresas de la Región Metropolitana:

9. Prestigio de la empresa asesora

60  
Responses

★ ★ ★ ☆ ☆  
2.97 Average Rating

10. Experiencia de los profesionales de la empresa asesora

60  
Responses

★ ★ ★ ★ ☆  
4.13 Average Rating

11. Calidad del servicio

60  
Responses

★ ★ ★ ★ ★  
4.52 Average Rating

12. Confidencialidad

60  
Responses

★ ★ ★ ★ ☆  
3.77 Average Rating

13. Confiabilidad de la información

60  
Responses

★★★★☆  
3.95 Average Rating

14. Claridad de la Información

60  
Responses

★★★★☆  
3.83 Average Rating

15. Cumplimiento de los plazos establecidos

60  
Responses

★★★★★  
4.85 Average Rating

16. Precio

60  
Responses

★★★☆☆  
3.12 Average Rating

Como resultado de esta encuesta, obtuvimos que 30% de ellas están dispuestas a pagar por un Servicio Integral de Administración y Finanzas, con valores entre los \$300.000 y \$450.000.

Basados en este análisis, es que hemos decidido buscar la participación similar a uno de nuestros competidores, es decir basar nuestra estimación en la obtención de esa misma participación de Mercado, el 0,41% de participación de mercado, como Adminex, que tiene en este momento una base de 84 clientes. Nosotros esperamos que, al quinto año de Operaciones, CAF pueda obtener este nivel de participación de mercado.

Nuestras proyecciones apuntan a crecer de esta forma en la captación de clientes:

Año	1	2	3	4	5
<b>Clientes</b>	25	40	55	75	85
<b>Nuevos Clientes Netos</b>		15	15	20	10
<b>Crecimiento de Clientes</b>		60%	38%	36%	13%

#### 4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma

El principal ítem de gasto en nuestra empresa es presupuesto de Marketing para los dos primeros años. El 25% de la inversión necesaria para iniciar las operaciones se requiere para ejecutar una fuerte campaña publicitaria, que ayude a captar clientes. Para esto utilizaremos los siguientes montos anuales:

	2021	2022	2023	2024	2025
	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$
Gasto Marketing	12	9	7	5	4

El monto de inversión en presupuesto de Marketing es decreciente en 25% a partir del segundo año, considerando que no es necesario continuar con una fuerte campaña inicial de captación, sino que nuestra empresa tendrá a su disposición redes de contacto. Bases de empresas con información para poder ofrecer los servicios y que puede comenzar a utilizar un programa de referidos, entregando bonificaciones o periodos de prueba gratis, por la incorporación de nuevos clientes. Nuestro supuesto de gasto de Marketing en los primeros años es superior, puesto que se necesita generar conocimiento de nuestra empresa, a niveles de asociaciones gremiales, federaciones, círculos de empresas. Apuntamos a generar nuestra base inicial de clientes en sectores empresariales similares, generando de esta forma, un conocimiento profundo de los negocios donde actúan nuestros clientes y de esta forma, transformarnos en expertos de las operaciones de nuestros socios.

Esta campaña, incluye, reuniones con las asociaciones, campas de mailing, publicidad en buscadores, utilizando palabras claves, y buscando generar contacto con los clientes de manera inmediata, tan pronto ellos ingresen en el buscador del navegador de internet.

Esperamos contar con un gasto de avisaje que incluya la posibilidad de recibir datos del potencial cliente, mediante formularios de contacto, o con la utilización de redes sociales, para interacción inmediata.

Una vez generadas estas herramientas en el primer año, no es necesario el pago del desarrollo nuevamente, sino solamente el pago por mantenimiento o actualizaciones.

## V. **Plan de Operaciones**

### **5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones**

La intención de CAF es crear un equipo especializado en todos los temas descritos previamente, al inicio de sus operaciones, para luego de la consolidación, crecer de acuerdo con las nuevas necesidades que puedan surgir en el mercado.

CAF planea interiorizarse en el día a día de sus clientes, generando confianza y demostrando trayectoria y especialización en Administración y Finanzas de cada uno de sus clientes.

Mediante herramientas tecnológicas, principalmente el uso de la plataforma Chipax, a modo de presentar los reportes y manejo de información que requieren los clientes.

CAF estima instalar sus oficinas en la zona oriente de Santiago, pensando en poder atender a sus clientes también de forma remota, y con la posibilidad de atención 24 horas los 365 días del año. Considera un monto de MM \$1 mensual, para arriendo de oficinas.

CAF planifica finalizar el primer año con una base de 25 empresas, con el servicio de UF 12.5, para escalar luego entre 15 y 20 empresas netas por año, estimando finalizar al nivel de 85% al cabo de 5 años.

### **5.2. Flujo de operaciones**

1. Para comenzar el proceso de venta, se genera una reunión de presentación de la empresa y diagnóstico de la operación con el cliente.
2. Con la información del primer acercamiento se genera una propuesta personalizada al cliente.
3. Se genera un acuerdo o contrato de trabajo, pactando condiciones de prestación de los servicios.
4. Registro del cliente y toda su información en los sistemas de la empresa, con datos de contacto, contables y de facturación.

### **5.3. Plan de desarrollo e implementación**

El inicio de operaciones y la puesta en marcha de la empresa fue estimado en 7 semanas totales, que consideran tramitación legal, arriendo e implementación de oficina, contratación de colaboradores y definición de las actividades, incluyendo alineación con el equipo de trabajo.

### **5.4. Dotación**

El equipo de la empresa estará conformado inicialmente por 7 personas, incluyendo a 2 socios fundadores, esperando agregar un integrante anualmente, hasta finalizar con 11 personas.

## VI. **Equipo del proyecto**

### 6.1 **Equipo gestor**

- Luis Flores Villa
- Raúl Cañete González
- Experiencia en negocios similares
  - Mas de 20 años en experiencia combinada en Administración y Finanzas y en Operaciones Logísticas y comerciales.
- Ventajas y fortalezas para desarrollar este negocio
  - La combinación de la experiencia en todos los ámbitos que conocen los socios fundadores permite determinar rápidamente múltiples necesidades de los clientes.

### 6.2 **Estructura organizacional**

La estructura organizacional se fundamenta en los dos socios fundadores a cargo de las actividades principales, y en líneas de reportes distribuyen las áreas de contabilidad y finanzas, con su respectiva jefatura, por un lado, y el área de soporte de TI y desarrollo tecnológico por el otro.

Equipo de dos Socios Gerentes, encargados de la validación de informes y recomendaciones, además de las reuniones con clientes, tienen la figura de equipo de ventas.

El Equipo está constituido por 5 personas, liderado por un Jefe de Contabilidad y Finanzas, seis analistas contables (al finalizar el quinto año) y dos analistas de sistemas y soporte de TI.

Además, se considera que es posible requerir de Asesores Externos de acuerdo con las necesidades de los clientes.

El Organigrama se presenta detallado en la Parte II.

### 6.3 **Incentivos y compensaciones**

El plan de Compensaciones está detallado en la Parte II, de forma anualizada y en consideración con los cargos de cada función.

La empresa propone trabajo remoto como parte de sus beneficios, reajuste de sueldo por ICP, Vacaciones de 4 semanas por año, y la posibilidad de tomar 3 meses de descanso sin goce de sueldo sin perder su posición.

## **VII. Plan Financiero**

### **7.1 Estimación del volumen de ingresos:**

Nuestra planificación de demanda considera ingresar en una posición del 0,12% de nuestro mercado objetivo, es decir, comenzar a trabajar con 25 empresas netas desde el primer año de operaciones. Considerando una participación de 0,41% al final del quinto año de funcionamiento, es decir, 85 empresas netas. Con un nivel de facturación promedio de UF 12.5 mensuales por cliente.

Para esta demanda hemos estimado un nivel de ventas que parte en los MM\$ 109 y llega a los MM\$416.

En consideración a la demanda descrita previamente, hemos definido un costo de producción que parte en los MM\$ 113 y va a hasta los MM\$ 180 desde el primer al quinto año, considerando las remuneraciones, tanto del equipo de trabajo como de los socios fundadores, sumando los gastos previsionales y de administración del software utilizado en la prestación de nuestros servicios.

También es necesario considerar Gastos Administrativos, en donde detallamos asesorías q empresas o consultores externos, y también debemos tener en cuenta Gastos de Ventas, donde sumamos principalmente los Gastos de Marketing.

Con este resumen, nuestros gastos y costos totales van desde los MM\$ 160 en el primer año, hasta los MM\$ 226 al finalizar el quinto año.

En cuanto a las inversiones necesarias, nuestro proyecto considera solamente inversión en mobiliario de oficina y de equipos de oficina, con montos crecientes, basados en la operación de la empresa y los aumentos de clientes esperados, empezando con una inversión de MM\$8 y considerando llegar a MM\$ 12 al cabo del quinto año.

Todos estos supuestos nos permiten calcular que la utilidad neta del proyecto comienza siendo negativa por MM\$ -38, para llegar a MM\$ 134 al cabo del quinto año.

Este proyecto requiere de una inversión inicial de MM\$ 85, que serán destinados principalmente en la inversión inicial de equipos de oficina e informáticos, y el gasto presupuestado en la campaña de marketing. Suponemos el uso de la pérdida de los dos primeros años como escudo fiscal, para el pago de impuesto a la renta.

En nuestra evaluación hemos definido reparto de hasta un 30% de utilidades una vez el proyecto alcance el pago de la inversión inicial.

### **7.2 Flujo De Caja Proyectado**

Teniendo en consideración el Capital Inicial aportado por los Socios Fundadores y el Socio Capitalista, estimamos el Flujo de Caja Libre, sin considerar obtener capital de instituciones financieras, es decir, no existirá pago de Gastos Financieros.

Usamos el cálculo de PIB Tendencial del Ministerio de Hacienda de Chile del 4 de mayo de 2020, para estimar la Tasa de Perpetuidad de 2%, por dejado de dicha estimación. Al descontar esta tasa sobre la tasa de descuento del 16,5% (calculada bajo la metodología CAPM) y del último flujo del año 5, de MM\$ 135, nos entrega un valor residual de MM\$ 932.

### **7.3 Principales Razones Financieras**

Al analizar las principales razones financieras de este proyecto queda demostrado que es una inversión atractiva, teniendo en cuenta que esperamos un EBITDA de MM\$190 y una utilidad neta del 32% al final del quinto año, considerando un crecimiento promedio del 41% en las ventas durante los 5 años de evaluación.

El detalle anual por Item se encuentra descrito en la Parte II.

**VIII. Riesgos críticos. reacciones de la competencia**

Hemos determinado que nuestros riesgos críticos están concentrados principalmente en 3 frentes:

- Aquellos relacionados con las ventas y la competencia directa
- Los que dicen relación con el costo de producción y la inversión inicial
- Y lo que pueda resultar de una imitación del modelo de negocio.

La evaluación de estos riesgos y las acciones que pudieran minimizarlos está descrito en la Parte II

## **IX. Propuesta al Inversionista**

Como organización determinamos un monto inicial de inversión de MM\$ 85, que nos permitirá costear la inversión en equipos y muebles, campaña de marketing y el capital de trabajo necesario para operar los 3 primeros años.

Estimamos que esta inversión sea 100% proveniente de capital aportado por los socios e inversionista, no siendo necesario el financiamiento de instituciones bancarias. Se tiene en cuenta una composición societaria del 50% para los socios fundadores, con una propiedad del 65% sobre los flujos, y de un socio inversionista que aporte el otro 50% y que tendrá un 35% del valor de los flujos.

Para esta estructura, se ofrece una tasa de descuento que considera el pago de impuestos a las utilidades el socio inversionista y que genera un VAN de MM\$ 131, con una inversión de MM\$ 43.

Mayor detalle se encuentra descrito en la Parte II.

## **X. Conclusiones**

### **Empresa**

CAF es una plataforma profesional que ofrece Asesoría Integral en Administración y Finanzas al segmento Pequeñas y Medianas empresas de la Región Metropolitana, en la Provincia de Santiago, acompañándolas y permitiendo al cliente tener herramientas disponibles para mejorar su gestión y enfocarse en el corazón de su negocio.

### **Servicios**

CAF ofrece servicios de Asesoría Integral de Administración y Finanzas, agrupados en 4 categorías:

**Asesoría y Administración:** (Consultor/Director de Administración y Finanzas).

**Visibilidad:** Portal de Acceso a información contable financiera, con indicadores de desempeño en ventas y finanzas, paneles de indicadores financieros, en visualización web y Mobile.

**Servicios Compartidos de Administración y Finanzas:** Actividades de Contabilidad, Tesorería, Facturación, Sistemas de Gestión (ERP), Adquisiciones.

**Gestión de Financiamiento para Capital de Trabajo.**

### **Propuesta de Valor**

CAF viene a mejorar la gestión financiera de las empresas definidas en nuestro mercado objetivo, y con esto a resolver las necesidades de nuestros clientes que son principalmente tener información en forma simple, trazable, transparente, con mejores competencias en sus equipos de trabajo a un menor costo y con un mayor profesionalismo, que les permita elaborar y manejar una mejor estrategia de crecimiento y sostenibilidad del negocio en términos de tesorería, financiamiento y administración, permitiendo al cliente pueda dedicarse al Core de su negocio, concentrándose y realizando los esfuerzos en la producción/venta de su producto o servicio.

### **Estimación de Participación de Mercado Objetivo**

CAF espera captar un 0,41% de participación del mercado objetivo, en nuestro quinto año de operaciones, que se traduce en 85 empresas activas con nuestro servicio Full. Como parte de nuestro análisis y estudio de mercado, detectamos que existe un potencial de 21 mil empresas dispuestas a pagar por un servicio integral como el que estaremos ofreciendo. Hemos considerado que obtener esta participación de mercado es comparable con la que tiene nuestro competidor Adminex. Esperamos partir con 25 empresas activas desde el primer año, captando entre 15 y 20 empresas nuevas netas cada año de operaciones, apoyado por una fuerte campaña de Marketing en los primeros dos años.

### **Inversión Inicial**

CAF requiere de una inversión inicial de MM\$85, que se utilizarán principalmente en inversiones de equipos y muebles, campañas de marketing y capital de trabajo para enfrentar el pago de remuneraciones de los tres primeros años de la compañía.

### **Indicadores Financieros**

Al invertir MM\$ 85, obtendremos una TIR de 54%, y descontado un 17%, el van obtenido es de MM\$ 334.

En consideración con el inversionista, estimamos una TIR de 46%, al aportar un 50% del capital inicial y obtenemos un VAN de MM\$ 131.

Proyecto		Inversionista	
<b>Inversión Inicial MM\$</b>	85	<b>Inversión Inicial MM\$</b>	43
<b>Tasa Descuento</b>	17%	<b>Tasa Descuento</b>	14%
<b>VAN MM\$</b>	336	<b>VAN MM\$</b>	131
<b>TIR</b>	54%	<b>TIR</b>	46%
<b>Payback</b>	3.13 Años		

### **Recomendación Final**

En conclusión y teniendo en cuenta los indicadores económicos de este proyecto, podemos decir que es un proyecto que cuenta con un riesgo razonable y representa un alto atractivo de inversión.

## **XI. Anexos**

### **i. Análisis de Sensibilidad**

Descrito y detallado como soporte a la Parte II, Análisis de Variación de la Cantidad de clientes captados y Análisis de la variación de Precios.

### **ii. Cálculo Tasa de Descuento**

Se utiliza la metodología CAPM para hacer el cálculo de la tasa de descuento, a utilizar en la evaluación del plan financiero. Se detalla en la Parte II.