



UNIVERSIDAD DE CHILE

**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA DE POSTGRADO**

“CONTRIBUYENTES SIN DEUDAS”

PARTE II

CSD

CONTRIBUYENTES SIN DEUDAS
A B O G A D O S

**ACTIVIDAD FORMATIVA EQUIVALENTE
PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
(MBA)**

NOMBRE DEL ESTUDIANTE
RODRIGO LEYTON SILVA

NOMBRE DEL PROFESOR GUÍA
CLAUDIO DUFEAU

Antofagasta, Chile
2023

TABLA DE CONTENIDOS

Resumen ejecutivo.	3
I. Oportunidad de negocio.	4
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	5
2.1. Industria	5
2.2. Competidores	5
2.3. Clientes	5
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor	7
3.1. Modelo de negocios	7
3.2. Descripción de la empresa	7
3.3. Estrategia de crecimiento	7
3.4. RSE y sustentabilidad	7
IV. Plan de Marketing	9
4.1. Objetivos de marketing	9
4.2. Estrategias de segmentación	9
4.3. Estrategia de producto / servicio	9
4.4. Estrategia de precio	9
4.5. Estrategia de distribución	9
4.6. Estrategia de comunicación y ventas	9
4.7. Estimación de la demanda y proyección de crecimiento anual.	9
4.8. Presupuesto de Marketing y cronograma	9
V. Plan de Operaciones	11
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	11
5.2. Flujo de operaciones	13
5.3. Plan de desarrollo e implementación	13
5.4. Dotación	14
VI. Equipo del Proyecto	16
6.1. Equipo gestor	16
6.2. Estructura organizacional	17
6.3. Incentivos y compensaciones	18
VII. Plan Financiero	20
7.1. Supuestos del plan financiero	20
7.2. Ingresos estimados	21
7.3. Estado de resultados	22
7.4. Flujo de caja	23
7.5. Balance	23
7.6. Requerimiento de capital	24
7.7. Evaluación financiera del proyecto	24
VIII. Riesgos críticos	27
IX. Propuesta Inversionista	28
X. Conclusiones	29
Bibliografía y fuentes	30
Anexos	31
Referencias	32

RESUMEN EJECUTIVO

Nuestra empresa, "Contribuyentes sin deudas", se hace presente en el mercado como un servicio legal especializado en dar soluciones a PYMES que estén enfrentando una situación de insolvencia por el no pago de sus deudas tanto tributarias o de cualquier otra índole, como son las de naturaleza previsional, bancarias, factoring, leasing, etc., y que históricamente no han logrado acceder a abogados especializados en estas materias, debido a que los profesionales dedicados a esta área dirigen sus fuerzas en encontrar clientes de alta facturación, ajustando sus honorarios justamente en función del tamaño del contribuyente. A raíz de lo anterior, es que un número importante de contribuyentes no logra contratar esta asesoría especializada no porque no la necesiten, sino porque quienes prestan ese servicio, como se dijo, cobran honorarios que no están acorde a la realidad económica de las PYMES.

A su vez, según la información entregada por la TGR, en nuestra región existen 59.348 contribuyentes morosos ante este organismo, lo que da cuenta de un mercado que presenta dos características atractivas; primero, es estable e incluso se estima que aumente en razón del momento económico por el que atraviesa el país; y, segundo, es un mercado desatendido en su mayoría, pues, como ya se mencionó, solo una parte mínima de esos contribuyentes logran acceder a asesoría especializada.

Al mismo tiempo, resulta ser un negocio atractivo para los inversionistas, porque contrario a lo que ocurre en otros modelos de negocios, en este caso no se requiere una alta inversión en activos fijos ni una implementación compleja, sino solo una inversión inicial de \$90.000.000 para la partida del proyecto. Así, el año 1° será de implementación, para ya en el 2° crecer un 70% en ventas, el 3° año un 80%, el 4° 95% y en 5° año un 110%, lo que en términos de ingresos proyectados sería \$540.000.000, \$930.240.000, \$1.696.464.000, \$3.351.067.200 y \$7.127.067.160, respectivamente.

Por último, asumiendo que nuestro servicio es específico y relacionado, en principio, solo a PYMES con problemas de insolvencia, está dentro de nuestra planificación ampliar en el mediano plazo nuestra cobertura también a personas naturales con problemas de endeudamiento, a fin de generar transversalidad en la entrega de la asesoría legal a deudores.

I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.

En este capítulo explicaremos la oportunidad de negocio y para mayor detalle revisar el Plan de Negocios Parte I.

La oportunidad de negocio se presenta en el mercado de servicios jurídicos de asesoría legal a deudores. Este mercado está influenciado por el ciclo económico y las medidas adoptadas por los países para enfrentar las crisis económicas. Además, una recesión económica puede aumentar la tasa de desempleo y por consecuencia, la de endeudamiento, como se ha observado en la región de Antofagasta en los últimos años.

La oportunidad de negocio llamada "Contribuyentes sin deudas" se basa en la existencia de un alto número de contribuyentes en la Región de Antofagasta con deudas impagas con la Tesorería General de la República y con entidades financieras como bancos, casas comerciales, leasing, factoring, etc. El negocio busca posicionarse como la primera marca especializada en servicios de asesoría legal para personas naturales y PYMES que no puedan pagar sus impuestos al Fisco de Chile ni sus otras obligaciones financieras. Ofreceremos servicios personalizados y especializados a bajo costo en comparación con la competencia.

El negocio aprovechará la tendencia hacia la formalidad en la prestación de servicios profesionales y abordará el problema de las personas naturales y PYMES que no cumplen con sus obligaciones tributarias ni financieras. Además, se enfocará en la defensa y representación legal en sede administrativa y judicial, ofreciendo atención remota y presencial. Los honorarios podrán pagarse en cuotas a lo largo de la prestación de la asesoría.

El objetivo es llegar a un mercado desatendido y en crecimiento, brindando soluciones rápidas, accesibles económicamente y de fácil entendimiento. El negocio aprovechará la incorporación de tecnologías y legaltech para mejorar la calidad de los servicios y reducir costos.

En resumen, la oportunidad de negocio "Contribuyentes sin deudas" se basa en el mercado de servicios legales a deudores, brindando asesoría legal especializada a personas naturales y PYMES que estén enfrentando problemas de sobre endeudamiento, aprovechando la tendencia hacia la formalidad y la incorporación de tecnologías en la industria

II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES.

En este capítulo explicaremos el análisis de la industria, competidores y clientes. Para mayor detalle revisar el Plan de Negocios Parte I.

Industria: El negocio se desarrolla en la industria de servicios jurídicos, específicamente en la asesoría a personas naturales y PYMES con deudas tributarias y financieras. Se destaca que la industria ha experimentado un crecimiento sostenido desde la entrada en vigencia de la Ley de Insolvencia y Reemprendimiento en 2014. El líder actual en este mercado es Defensa Deudores, pero se identifica una oportunidad para ofrecer un servicio más especializado en deudas tributarias y financieras.

Competidores: Se mencionan varios competidores en el mercado de servicios jurídicos para deudores, como Defensa Deudores, Lena y Cía, Deudas.cl y Staff Chile. Sin embargo, ninguno de ellos ofrece una asesoría especializada en deudas tributarias. Se distinguen tres tipos de actores en el mercado: abogados independientes con baja especialidad, estudios jurídicos locales y nacionales con baja especialidad en deudas tributarias, y grandes empresas de asesoría tributaria multidisciplinaria como Deloitte, PwC, EY y KPMG.

Clientes: El desafío para posicionar la marca es hacerle ver al cliente que necesita una asesoría especializada en deudas tributarias, ya que la forma de enfrentar esta problemática es diferente a otras deudas. Se destaca la necesidad de concienciar a los clientes sobre la importancia de una asesoría especializada en deudas tributarias debido a las posibles consecuencias técnicas.

Análisis PESTEL: Se proporciona un análisis PESTEL que considera los factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales que pueden afectar el desarrollo del negocio. Se mencionan aspectos como el cambio de gobierno, la situación económica del país, la incorporación de tecnologías legales, la cultura de reciclaje y las modificaciones legales en relación al IVA en los servicios de asesoría.

Análisis FODA: Se realiza un análisis FODA que destaca las fortalezas del negocio, como la alta especialización y el menor costo en comparación con la competencia. También se identifican debilidades, como la confusión con la asesoría legal general y el bajo conocimiento sobre la importancia de defenderse de las deudas tributarias. Además, se mencionan oportunidades como la disminución de la infraestructura física y las tendencias digitales, así como amenazas como la alta competencia, cambios en

políticas tributarias y clima político dividido.

III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR.

En este capítulo describiremos a la empresa y su propuesta de valor. Para mayor detalle revisar el Plan de Negocios Parte I.

“Contribuyentes sin deudas” es una empresa que ofrece servicios de asesoría y representación legal especializada en deudas de carácter tributario a personas naturales y pequeñas y medianas empresas (PYMES) con problemas de endeudamiento. La empresa busca brindar soluciones a sus clientes y ayudarles a seguir desarrollando sus negocios y proyectos a largo plazo. Además de los servicios de asesoría en deudas tributarias, también se enfocarán en la prevención de situaciones desfavorables en el futuro y que digan relación con deudas de carácter financiero.

La propuesta de valor de la empresa radica en ser un servicio especializado en materia tributaria a un costo significativamente menor en comparación con los estudios jurídicos tradicionales, que suelen tener honorarios inalcanzables para su público objetivo, compuesto por emprendedores y PYMES. La empresa utiliza un modelo de negocios que se presenta mediante un modelo Canvas.

La empresa ofrecerá servicios de asesoría, defensa y representación legal tanto en sede administrativa como judicial a contribuyentes en mora o insolvencia tributaria. Su objetivo es llegar a personas naturales con giro y PYMES que no han podido acceder a profesionales especializados debido a los altos costos. Su misión es atender a este público históricamente desatendido y que los grandes estudios jurídicos nunca han considerado importantes.

La estrategia de crecimiento de la empresa contempla una fase de introducción al mercado en el primer año, seguida de fases de penetración de mercado y desarrollo de mercado en los años siguientes. La empresa proyecta un crecimiento del 70% en el segundo año y un crecimiento progresivo en los años posteriores. También consideran la posibilidad de expandirse a otras comunas de la Región de Antofagasta a partir del cuarto año.

En cuanto a la responsabilidad social empresarial (RSE) y la sustentabilidad, la empresa considera relevante brindar asesoría preventiva en materia tributaria a sus clientes, con el objetivo de educar y enseñarles cómo administrar un negocio de manera adecuada para evitar

situaciones de endeudamiento. También buscan participar activamente en las instancias gubernamentales de apoyo a las PYMES para entregar mensajes preventivos y educativos a aquellos que se están adentrando en el mundo de los negocios por primera vez.

IV. PLAN DE MARKETING

En este capítulo abordaremos el Plan de Marketing de nuestra empresa. Para mayor detalle revisar el Plan de Negocios Parte I.

El texto presenta un plan de marketing para una empresa de servicios jurídicos especializados en deudas tributarias para pymes y personas naturales en la Región de Antofagasta. A continuación, se resume cada punto clave del plan:

4.1 Objetivos de marketing:

- El objetivo principal es darse a conocer rápidamente en el público objetivo y posicionarse como la primera opción en servicios jurídicos para deudas tributarias.
- Se establecen metas de participación en el mercado y volumen de clientes para cada año, con crecimiento progresivo.

4.2 Estrategia de segmentación:

- Se divide el público objetivo en dos grupos: personas naturales con inicio de actividades y pymes con deudas tributarias, y empresas auditoras-consultoras que prestan servicios a grandes contribuyentes.
- Se utilizarán estrategias de comunicación y relación distintas para cada grupo.

4.3 Estrategia de producto/servicio:

- Se ofrecerá asesoría y representación legal personalizada para cada caso, considerando el estado de cobro de la deuda y las necesidades del cliente.

4.4 Estrategia de precio:

- Los honorarios oscilarán entre el 1% y 15% del monto adeudado, con un monto mínimo garantizado.
- Se ofrecerán opciones de pago en efectivo, cheque, tarjetas de crédito y débito, con la posibilidad de pagar en cuotas.

4.5 Estrategia de distribución:

- Se brindará asesoría presencial en la oficina, pero también se ofrecerá asesoría remota por teléfono, videollamada o plataformas telemáticas.

4.6 Estrategia de comunicación y ventas:

- Se utilizarán principalmente las redes sociales para la comunicación y promoción, aprovechando su alcance y facilidad de interacción.
- Se buscarán alianzas con socios clave y participación en programas de emprendimiento en radios y televisión local.

4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual:

- Se estima un mercado importante en la Región de Antofagasta con una cantidad considerable de contribuyentes con deudas tributarias.
- Se establecen proyecciones de participación en el mercado y crecimiento en volumen de clientes para los primeros cinco años.

En definitiva, el plan de marketing busca posicionar a la empresa como una oferta especializada en servicios jurídicos para deudas tributarias, con estrategias específicas de segmentación, precios, distribución, comunicación y ventas. Se establecen metas de crecimiento y se proyecta un aumento en la demanda de servicios a lo largo de los primeros cinco años.

V. PLAN DE OPERACIONES

5.1 ESTRATEGIA, ALCANCE y TAMAÑO DE LAS OPERACIONES.

La estrategia de operaciones de nuestro negocio “Contribuyentes sin deudas”, se ha desarrollado y se sustenta bajo los siguientes pilares:

- Un servicio de prestación de servicios en el área de asesorías tributarias, para personas naturales con inicio de actividades, empresas de menor y mediano tamaño, y de servicios a empresas se asesorías integrales, ésta basada en una atención personalizada, con un costo competitivo conveniente y que entrega la opción de que clientes de tamaño pequeño y mediano, tengan la opción de asesoría tributaria y que la incorporen dentro de los servicios que utilizan de forma mensual.
- Implementación de un equipo de seguimiento, que de un soporte continuo a cada uno de los clientes, que permita generar una mejor experiencia con altos estándares de confiabilidad.
- “Contribuyentes sin deuda” contará durante los primeros 3 años con un equipo altamente especializado, y cuya oficina matriz, estará ubicada en la zona centro de la ciudad de Antofagasta, inmueble de 120 m² que es de propiedad de uno de los socios, y será arrendado por un periodo de 5 años renovable por periodos iguales, en el evento que las partes, no manifiesten la intención de poner término anticipado, con a lo menos 4 meses de antelación a la fecha de término del referido contrato.
- Se contempla para el año 4 de funcionamiento del negocio, la apertura de una segunda oficina en la ciudad de Calama.

COSTOS DE ARRIENDO.

COSTO FIJO	MENSUAL UF	MENSUAL \$
Arriendo oficina (1)	30 uf (31.10.22)	\$1.038.010,5 (31.10.22)
Costo fijo	Total año 1-2-3- uf	Total año 1-2-3 \$
Arriendo oficina	360 uf (31.10.22)	\$12.456.126 (31.10.22)
Costo fijo	Total por año 2 / 3 / 4 / 5	Total por año 2/3/4/5
Total arriendo oficina	360 uf	\$12.438.136 (31.10.22)
Total año 1-5	1.620 uf	\$55.971.594
Arriendo oficina (2)	30 uf	\$1.036.511 (26.10.22)
Costo fijo	Total año 4 uf	Total año 4 \$
Arriendo oficina	360 uf	\$12.438.136 (26.10.22)
Costo fijo	Total por año 4/5	Total por año 4/5 \$
Arriendo oficina	720 uf	\$24.876.273 (26.10.22)
TOTAL		\$80.848.227

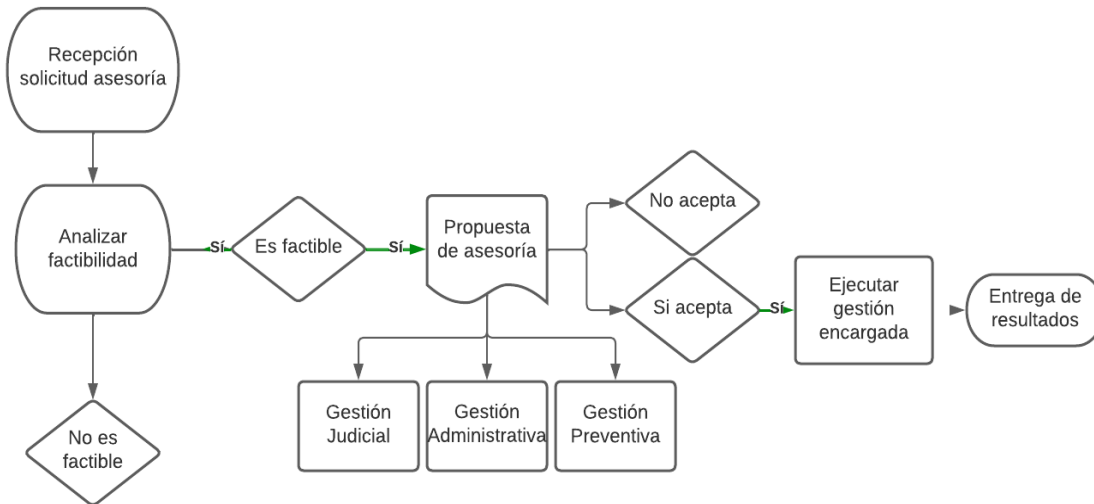
[Figura N°12 – Elaboración Propia, Costos Fijos / Arriendo Oficina de “Contribuyentes sin deudas”]

La cantidad de clientes a atender durante los próximos 5 años, que corresponde al periodo de duración del presente proyecto, se encuentra detallado en la siguiente tabla, y que parte de la base de 59.348 (al día 17 de junio de 2022) contribuyentes que mantienen deudas tributarias impagas ante la Tesorería General de la República.

INGRESOS POR VENTAS.

Cabe recordar al respecto, que del 100% de nuestra ventas, el 80% corresponderá a procedimiento de liquidación Voluntaria de Bienes, tanto de empresas como de personas, y el 20% será por servicios de naturaleza preventiva y reestructuración.

Año	N° clientes anual	% de captación del mercado local	Ingresos x ventas anual M\$
-----	-------------------	----------------------------------	-----------------------------



1	720	1,2%	540.000.000
2	1224	2,1%	930.240.000
3	2203	3,7%	1.696.464.000
4	4296	7,2%	3.351.067.200
5	9022	15,2%	7.127.462.160

[Figura N° 13 – Elaboración Propia, Ingresos por Ventas de “Contribuyentes sin deudas”]

5.2 FLUJO DE OPERACIONES.

El modelo de negocio en régimen tendrá el siguiente flujo de operaciones:

[Figura N° 14 – Elaboración Propia Flujo de Operaciones de “Contribuyentes sin deudas”]

5.3 PLAN DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN.

El plan de trabajo para el desarrollo e implementación del servicio de asesoría tributaria y otros “Contribuyentes sin deudas”, se estima en una duración de 3 meses de trabajo, el cual está a cargo de los socios fundadores y contempla las siguientes etapas:

- 1) Descubrimiento de negocio (Levantamiento necesidad).
- 2) Constitución legal de sociedad e inicio de actividades.
- 3) Arriendo de oficina matriz.
- 4) Implementación plan de marketing.
- 5) Implementación oficina.
- 6) Contratación de personal.

ACTIVIDAD	ENCARGADO	TAREAS	MES 1	MES 2	MES 3
Constitución legal	Socio fundador (1)	Redacción de escritura, firma en Notaría, Publicación Diario Oficial e Inscripción Registro de Comercio.			
Arriendo de oficina	Socio Fundador (2)	Firma de contrato de arriendo.			
Implementación Plan de Marketing	Socio Fundador (2)				
Inicio de Actividades y Patente Comercial	Socios fundadores (1)	Tramites SII y Oficina Rentas I. Municipalidad.			
Implementación oficina	Socios Fundadores (2)	Compra de muebles de oficina, computadores y papelería.			
Contratación de personal	Socios Fundadores (1)	Selección de personal y contratación.			
Apertura de oficina	Socio Fundador (1y2) Abogado 1	Apertura de funcionamiento.			

[Figura N° 15 – Elaboración Propia, Plan de Trabajo Desarrollo e Implementación de “Contribuyentes sin deudas”]

CUADRO RESUMEN MARKETING.

ACTIVIDAD	ENCARGADO	TAREAS	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4
Implementación Plan de Marketing	Socio fundador (2)	Creación Pagina Web				
		Creación Redes Sociales Instagram - LinkedIn				
		Publicación en Redes Sociales				
		Publicación en Diario Regional y Radio Regional.				

[Figura N° 16 – Elaboración Propia, Implementación Plan de Marketing de “Contribuyentes sin deudas”]

5.4 DOTACIÓN.

Para el primer año de funcionamiento, la dotación estimada, considera la participación de los socios fundadores, en los roles de administración y operaciones, abarcando la gerencia

general, con una distribución de actividades claves, teniendo en especial consideración la trayectorias, conocimientos y habilidades.

Dado que se trata de una empresa con altos estándares de especialización, se debe incorporar personal con título profesional de abogado y asistentes jurídicos. El primer año se considera contar con un equipo de 5 personas, incluidos los socios fundadores, que cuentan con el título profesional de abogado y una amplia experiencia en materia de asesoría tributaria uno de ellos y el segundo en materia comercial y asesoría integral de empresas que prestan servicios en la segunda región y en el resto del país.

En base a la proyección de crecimiento esperado y la capacidad de generar negocios, es el crecimiento esperado de la empresa, en el siguiente cuadro, se detalla el equipo de trabajo por años, incluyendo sus funciones, hasta llegar al año 5, con una dotación de 13 personas en total.

CARGO	PRINCIPALES FUNCIONES	AÑO	CIUDAD
Gerente General	A cargo de la puesta en marcha de la empresa, estrategia de marketing, política organizacional y captura de clientes.	Año 1	Antofagasta
Gerente Comercial	A cargo de la puesta en marcha de la empresa, relaciones comerciales y finanzas. captura de nuevos clientes.	Año 1	Antofagasta
Abogado 1		Año 1	Antofagasta
Abogado 2		Año 2	Antofagasta
Abogado 3		Año 3	Antofagasta
Abogado 4		Año 4	Calama
Asistente Jurídico 1	Encargado de gestionar y ejecutar trámites de los procedimientos judiciales.	Año 1	Antofagasta
Asistente Jurídico 2	Encargado de gestionar y ejecutar trámites de los procedimientos judiciales.	Año 2	Antofagasta
Asistente Jurídico 3	Encargado de gestionar y ejecutar trámites de los procedimientos judiciales.	Año 3	Antofagasta
Asistente Jurídico 4	Encargado de gestionar y ejecutar trámites de los procedimientos judiciales.	Año 4	Calama
Asistente Contable y Administrativo 1	A cargo de las cuentas y procesos contables de la empresa.	Año 1	Antofagasta
Asistente Contable y Administrativo 2	A cargo de las cuentas y procesos contables de la empresa.	Año 4	Calama
Asistente Contable y Administrativo 3	A cargo de las cuentas y procesos contables de la empresa.	Año 5	Antofagasta

[Figura N° 17– Elaboración Propia, Dotación año 2 -5 “Contribuyentes sin deudas”]

VI. EQUIPO DEL PROYECTO.

Este capítulo hace referencia tanto al equipo gestor como al equipo de colaboradores del proyecto y cómo éste se articulará para llevar a cabo la iniciativa emprendedora.

6.1 EQUIPO GESTOR.

El equipo gestor, y que tiene a cargo la dirección y administración de “Contribuyentes sin Deudas”, se encuentra liderado por los socios fundadores, quienes cuentan con título profesional de abogado, con alto nivel de conocimiento del mercado y los servicios que se ofrecen, con un desempeño mayor a 8 años en la prestación de servicios de asesoría. Por lo que cuentan con las competencias para desarrollar e implementar el proyecto de negocios.

A continuación, se describen las principales funciones de cada uno de los cargos de la compañía, las competencias y fortalezas:

CARGO	FUNCIONES	PROFESIÓN	EXPERIENCIA	FORTALEZAS
GERENTE GENERAL (SOCIO 1)	Responsable de dirigir, organizar, coordinar y supervisar las actividades administrativas y operacionales de la empresa.	Abogado, Universidad de Antofagasta.	13 años de experiencia, en el área de asesoría comercial y laboral de pequeñas y medianas empresas.	Planificación Estratégica Liderazgo.
GERENTE COMERCIAL (SOCIO 2)	Definir y dirigir la estrategia comercial. Analizar e investigar mercados. Búsqueda permanente de nuevas ideas. Analizar y desarrollar productos y servicios.	Abogado, Universidad Andres Bello.	8 de experiencias en materia de asesoría en deudas bancarias, tributarias, comerciales de pequeñas y medianas empresas.	Perspectiva Competitividad Gestión de conflictos

ABOGADO	Asesorar, orientar, definir estrategia de defensa y representar a los clientes en asuntos legales y tributarios.	Abogado	5 de experiencias en materia de asesoría en deudas bancarias, tributarias, comerciales de pequeñas y medianas empresas.	Resolución de conflictos. Empatía Disciplina y orden
ASISTENTE JURÍDICO	Desempeñar labores administrativas, como redacción de documentos, oficios, memorándum, atención telefónica, entre otras. Gestionar y ejecutar trámites de los procedimientos judiciales.	Título de Técnico Jurídico en Asistencia Judicial	3 de experiencias en materia de asesoría en deudas bancarias, tributarias, comerciales de pequeñas y medianas empresas.	Capacidad de organización, planificación y control. Adaptación a nuevas situaciones. Creatividad. Iniciativa y proactividad.
ASISTENTE CONTABLE Y ADMINISTRATIVO	Realización de tareas administrativas contables con el propósito de apoyar al abogado en administración y contabilidad.	Título Técnico Nivel Superior de una carrera del área de Contabilidad General, Administración	2 años de experiencia en cargos administrativos/contables	Metódico Proactivo Capacidad para trabajar bajo presión.

[Figura N° 18 – Elaboración Propia, Dotación año 2 -5 “Contribuyentes sin deudas”]

6.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

La estructura organizacional, que se implementara para asignar las funciones y responsabilidades que debe cumplir cada uno de los miembros del negocio, está basado en el modelo organizacional lineal, toda vez que el primer año de funcionamiento del negocio los socios fundadores deben realizar las funciones que por costos no pueden ser asignadas a otros trabajadores.

[Figura N°19– Elaboración Propia, Organigrama año 1 “Contribuyentes sin deudas”]

Al segundo año de funcionamiento del negocio se contempla la incorporación de nuevos integrantes al equipo de trabajo, en concordancia con el aumento de clientes y ventas.



6.3 INCENTIVOS y COMPENSACIONES.

La **política de incentivos** es diseñada por el socio fundador (2) el cual se encuentra a cargo de la administración y finanzas del negocio, los cuales contempla como base para todos los trabajadores de la empresa:

- Seguro complementario de salud.
- Flexibilidad de horario.
- 2 días de permiso administrativo, con goce de remuneraciones.

A partir del segundo año, y en el evento que los ingresos y clientes de la compañía aumenten, se evaluará la incorporación de los siguientes incentivos:

- e) Opciones de capacitación.
- f) Descuentos con gimnasios y restaurantes.

La **política de compensación**, se estructura conforme el siguiente detalle:

- a) Una renta base mensual conforme renta en figura N° X, más una gratificación mensual garantizada.
- b) Sueldo reajutable IPC cada 6 meses.
- c) Monto de asignación de colación diario, por día trabajado de \$6.181.
- d) Bono de gestión anual, no garantizado, el cual, contempla un rango de entre 0 a 4 rentas brutas Imponible, sujeto a buen desempeño individual, cumplimiento de objetivos y resultados del negocio. Este bono se calcula en base a la renta mensual bruta y es proporcional al tiempo trabajado en la compañía.

VII. PLAN FINANCIERO.

Esta empresa participará en el mercado de la asesoría legal, específicamente en lo relativo a la solución de problemas de endeudamiento ante el Fisco de Chile, el cual estará enfocado a brindar servicios personalizados y altamente especializados a un bajo costo en comparación con lo que hoy ofrece la competencia, ya que el segmento al que nos dirigimos no está acostumbrado, precisamente por una cuestión de costos, a buscar asesoría legal al respecto. La puesta en marcha de esta iniciativa se centrará en el aporte de sus socios para combinar la experiencia y recursos en el sentido de abrir primeramente una oficina en Antofagasta y posteriormente Calama. El ámbito financiero para este proyecto se base en recabar los recursos necesarios para prestar los servicios descritos.

El monto de la inversión inicial será de \$90.000.000, financiado en su totalidad por los dos socios aportando en efectivo \$45.000.000 cada uno, el cual será distribuido de la siguiente manera:

7.1. SUPUESTOS UTILIZADOS PARA EL PLAN FINANCIERO.

Los siguientes datos y supuestos fueron utilizados para todos los cálculos posteriores al presente plan:

SUPUESTO	VALOR	DESCRIPCIÓN
Horizonte de estudio	5 años	Con datos mensuales para el primer año y luego extrapolando para los demás años.
Tasa de impuesto a las ganancias	27%	Tipificado en el Art. 20 de la Ley a la Renta.
Valor de UF	34.600,35	Según SII para el 31OCT2022
Clientes	Año 1: 720 Año 2: 1.224 Año 3: 2.203 Año 4: 4.296 Año 5: 9.022	Una proyección de crecimiento del 70% para el 2º año, y para el 3º, 4º y 5º año, la proyección de crecimiento considerada es de un 80%, 95% y 110% respecto de su año inmediatamente anterior.
Mercado objetivo		La región de Antofagasta ya existe un alto número de contribuyentes que mantiene deudas impagas con Tesorería General de la República (TGR) y en razón del momento económico por el que atraviesa el país y la región, este número va aumentar

[Figura N°21– Elaboración Propia, Supuestos Plan Financiero “Contribuyentes sin deudas”]

7.2. INGRESOS ESTIMADOS.

Los ingresos directamente proporcionales a la cantidad de clientes asesorados o servicios prestados, siempre y cuando estas asesorías terminen en un contrato para la oficina, por ello para el primer año se estima un total una proyección de crecimiento del 100%, y para el tercer, cuarto y quinto año, la proyección de crecimiento considerada es de un 25%, 47% y 17,2 % respecto de su año inmediatamente anterior, como lo demuestra la tabla anterior, sin dejar de lado que este aumento repercute directamente en los ingresos por servicios prestados quedando estimados de la siguiente manera:

Año	Precio del servicio (\$)	Nº clientes anual	% de captación del mercado local	Ingresos x ventas anual M\$
1	\$750.000	720	1.2%	540.000.000
2	\$760.00	1224	2.1%	930.240.000
3	\$770.000	2203	3.7%	1.696.464.000

4	\$780.000	4296	7.2%	3.351.067.200
5	\$790.000	9022	15.2%	7.127.462.160

[Figura N°22– Elaboración Propia, Ingresos “Contribuyentes sin deudas”]

Estimación de costos y gastos.

Costos y Gastos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo Oficina	\$12.456.126	\$12.456.126	\$12.456.126	\$24.912.252	\$24.912.252
Energía eléctrica	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000
Agua	\$720.000	\$720.000	\$720.000	\$720.000	\$720.000
Remuneraciones	\$79.200.000	\$113.649.444	\$153.913.920	\$209.007.120	\$238.324.152
Limpieza	\$4.800.000	\$4.800.000	\$4.800.000	\$4.800.000	\$4.800.000
Gastos básicos	\$960.000	\$1.200.000	\$1.440.000	\$1.800.000	\$1.920.000
Papelería	\$3.000.000	\$3.000.000	\$3.000.000	\$3.000.000	\$3.000.000
Gastos básicos	\$960.000	\$1.200.000	\$1.440.000	\$1.800.000	\$1.920.000
Marketing	\$11.400.000	\$13.110.000	\$15.076.500	\$17.337.975	\$19.938.671
Total Anual	\$113.736.126	\$150.135.570	\$192.606.546	\$250.321.221	\$282.358.949
Total Mensual	\$9.478.011	\$12.511.298	\$16.050.546	\$20.860.102	\$23.529.912
Clientes	12,6(100%) 24 (50% y 5 cuotas)	16,6(100%) 33,3 (50% y 5 cuotas)	21,4(100%) 42,8 (50% y 5 cuotas)	27,8 (100%) 55,6 (50% y 5 cuotas)	31,3 (100%) 62,7 (50% y 5 cuotas)
Clientes Proyectados	60	102	184	358	752

[Figura N°23– Elaboración Propia, Estimación Costos y Gastos “Contribuyentes sin deudas”]

7.3. ESTADO DE RESULTADOS.

Las proyecciones ofrecidas por los cálculos realizados nos muestran un resultado optimista para cada año proyectado, creciendo de manera progresiva el margen de utilidad del ejercicio, pasando de \$292.581.814 para el primer año, a \$4.978.334.530 para el quinto año.

		Estado Resultado proyectado a 5 años (\$)				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Venta		540.000.000	930.240.000	1.696.464.000	3.351.067.200	7.127.462.160
Costo de venta		(11.400.000)	(13.110.000)	(15.076.500)	(17.337.975)	(19.938.671)
Margen		528.600.000	917.130.000	1.681.387.500	3.333.729.225	7.107.523.489
Remuneraciones		(79.200.000)	(113.649.444)	(153.913.920)	(209.007.120)	(238.324.152)
Energía eléctrica		(1.200.000)	(1.200.000)	(1.200.000)	(1.200.000)	(1.200.000)
Agua		(720.000)	(720.000)	(720.000)	(720.000)	(720.000)
Arriendo Oficina		(12.456.126)	(12.456.126)	(12.456.126)	(12.456.126)	(12.456.126)

Limpieza		(4.800.000)	(4.800.000)	(4.800.000)	(4.800.000)	(4.800.000)
Papelería		(3.000.000)	(3.000.000)	(3.000.000)	(3.000.000)	(3.000.000)
Gastos Basicos		(960.000)	(1.200.000)	(1.440.000)	(1.800.000)	(1.920.000)
Gasto de permisos municipales		(499.992)	(499.992)	(499.992)	(499.992)	(499.992)
Resultado Operacional		425.763.882	779.604.438	1.503.357.462	3.100.245.987	6.844.603.219
Amortización Crédito		(24.966.876)	(24.966.876)	(24.966.876)	(24.966.876)	(24.966.876)
Resultado Antes de Impuesto		400.797.006	754.637.562	1.478.390.586	3.075.279.111	6.819.636.343
Impuesto a la renta	27 %	(108.215.192)	(203.752.142)	(399.165.458)	(830.325.360)	(1.841.301.813)
Resultado del Ejercicio		292.581.814	550.885.420	1.079.225.128	2.244.953.751	4.978.334.530
Margen utilidad del ejercicio		54,18%	59,22%	63,62%	66,99%	69,85%

[Figura N°24– Elaboración Propia, Cuadro Resultados “Contribuyentes sin deudas”]

7.4. FLUJO DE CAJA.

Proyección del flujo de caja:

El flujo de caja proyectado a 5 años nos muestra como el flujo de fondos libre acumulado ofrece resultados altos para el manejo del proyecto, donde el año con menor monto para este apartado es el año 1, siendo exponenciado su aumento para los años siguientes, sin embargo, los flujos sin su acumulado posee cantidades conservadoras y donde el año con mayor flujo lo integran los años 4 y 5 siendo un aumento constante que se compagina con la lógica de aumento de servicios prestados e ingresos, de acuerdo a las estrategias gerenciales planteadas por el proyecto.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicio						
Ingreso por servicio		567.000.000	963.900.000	1.735.020.000	3.383.289.000	7.104.906.900
Costos						
Costos fijos		(101.376.126)	(135.825.570)	(176.090.046)	(231.183.246)	(260.500.278)
Costos variables		(12.360.000)	(14.310.000)	(16.516.500)	(19.137.975)	(21.858.671)
Depreciación						
Amortización		(24.966.876)	(24.966.876)	(24.966.876)	(24.966.876)	(24.966.876)
Resultado antes de impuestos	0	428.296.998	788.797.554	1.517.446.578	3.108.000.903	6.797.581.075
tasa de impuesto	27%	27%	27%	27%	27%	27%
Impuesto	0	(115.640.189)	(212.975.340)	(409.710.576)	(839.160.244)	(1.835.346.890)
Resultado después de impuesto	0	312.656.809	575.822.215	1.107.736.002	2.268.840.659	4.962.234.185
Depreciación y Amortización		24.966.876	24.966.876	24.966.876	24.966.876	24.966.876
RON		337.623.685	600.789.090	1.132.702.878	2.293.807.535	4.987.201.061
INVERSIONES						
Capital de trabajo	(90.000.000)	(102.484.609)	130.201.623	(159.959.756)	(187.542.223)	(193.590.044)
Valor Residual						
Flujo de caja	(90.000.000)	235.139.076	730.990.713	972.743.122	2.106.265.312	4.793.611.016

[Figura N°25– Elaboración Propia, Proyecciones de Flujo y Caja “Contribuyentes sin deudas”]

7.5. BALANCE.

El balance se acompaña en el anexo N° 5.

7.6. REQUERIMIENTO DE CAPITAL.

Capital de trabajo:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicio						
Ingreso por servicio		567.000.000	963.900.000	1.735.020.000	3.383.289.000	7.104.906.900
Costos						
Costos fijos		(101.376.126)	(135.825.570)	(176.090.046)	(231.183.246)	(260.500.278)
Costos variables		(12.360.000)	(14.310.000)	(16.516.500)	(19.137.975)	(21.858.671)
Depreciación						
Amortización		(24.966.876)	(24.966.876)	(24.966.876)	(24.966.876)	(24.966.876)
Resultado antes de impuestos	0	428.296.998	788.797.554	1.517.446.578	3.108.000.903	6.797.581.075
tasa de impuesto	27%		27%	27%	27%	27%
Impuesto	0	(115.640.189)	(212.975.340)	(409.710.576)	(839.160.244)	(1.835.346.890)
Resultado después de impuesto	0	312.656.809	575.822.215	1.107.736.002	2.268.840.659	4.962.234.185
Depreciación y Amortización		24.966.876	24.966.876	24.966.876	24.966.876	24.966.876
Utilidad neta		337.623.685	600.789.090	1.132.702.878	2.293.807.535	4.987.201.061
INVERSIONES						
Capital de trabajo	(90.000.000)	(102.484.609)	130.201.623	(159.959.756)	(187.542.223)	(193.590.044)
Valor Residual						
Flujo de caja	(90.000.000)	235.139.076	730.990.713	972.743.122	2.106.265.312	4.793.611.016

[Figura N°26– Elaboración Propia, Inversión Activos y Capital de Trabajo “Contribuyentes sin deudas”]

7.7. EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROE (Uti ejercicio / patrimonio)	99,2%	71,7%	63,9%	62,6%	64,3%
ROA (Resultado operacional / activos)	55,4%	60,1%	64,2%	67,3%	70,0%
Punto de equilibrio (MONTO)	\$ 103.750.868,09	\$ 137.947.635,99	\$ 177.821.285,37	\$ 232.511.119,10	\$ 261.301.644,12
EBIDTA	74,2%				

R (Nominal)	22%
CAPM	14,49%
VAN	4.923.887.262
TIR	380%

[Figura N°27– Elaboración Propia, Evaluación Financiera “Contribuyentes sin deudas”]

Con una tasa de descuento posible de una 14,49% como interés, podemos ver como el Valor Actual Neto es de \$4.983.923.061, cifra que nos indica que el proyecto es completamente

viable, siempre y cuando se mantengan las condiciones descritas en todo el proyecto, y en base a los flujos aquí ofrecidos, con una tasa de interna de retorno de 397%, en concordancia con el VAN este valor nos indica que cuando el proyecto ya no generará resultados se iguala a cero es en este porcentaje.

Análisis de sensibilidad:

Bajo la modalidad de ensayo y error vemos como en las tablas anexas se muestra el análisis de sensibilidad, el que a medida que las siguientes variables de sensibilidad varían por encima (+) o por debajo (-).

Se consideró en todos los casos una variación positiva y negativa del 5% y bajo esos supuestos se trabajó con las siguientes variables:

- Variación porcentual en servicios entregados
- Variación porcentual en costos fijos
- Variación porcentual en precio del servicio %
- Variación porcentual en costos variables

Análisis Sensibilidad Servicios Entregados			
Indicadores	Inicial (Año 1)	Delta cantidad (-5%)	Delta cantidad (+5%)
Servicios Entregados Anual	720	684	756
VAN	\$ 4.923.887.262	\$ 4.429.985.786	\$ 4.983.923.061
TIR	380%	356,98%	396,55%
Payback	1	1	1

Análisis Sensibilidad Costos Fijos

Indicadores	Total 5 años	Delta cantidad (-5%)	Delta cantidad (+5%)
Costo Fijo	\$ 904.975.266	\$ 859.726.502	\$ 950.224.029
VAN	\$ 4.923.887.262	\$ 4.944.928.732	\$ 4.902.845.792
TIR	380%	382,93%	376,43%
Payback	1	1	1

Análisis Sensibilidad Precio Servicio			
Indicadores	Inicial	Delta cantidad (-5%)	Delta cantidad (+5%)
Precio Servicio Unitario	\$ 750.000	\$ 712.500	\$ 787.500
VAN	\$ 4.923.887.262	\$ 4.429.985.786	\$ 4.983.923.061
TIR	380%	357%	397%
Payback	1	1	1

Análisis Sensibilidad Costos Variables			
Indicadores	Inicial	Delta cantidad (-5%)	Delta cantidad (+5%)
Gasto Variable	\$ 84.183.146	\$ 79.973.989	\$ 88.392.303
VAN	\$ 4.923.887.262	\$ 4.925.893.619	\$ 4.921.880.905
TIR	380%	380,05%	379,30%
Payback	1	1	1

[Figura N°28– Elaboración Propia, Análisis de Sensibilidad “Contribuyentes sin deudas”]

VIII. RIESGOS CRÍTICOS.

En la siguiente tabla, se detallan los riesgos críticos a los cuales puede verse expuesto “Contribuyentes sin deuda”, los cuales se dividen en riesgos críticos internos y riesgos críticos externos, conforme el siguiente detalle:

Riesgos Internos.

Ítem	Descripción del riesgo	Nivel	Acción de mitigación
1	Falta de experiencia y posicionamiento	Alta	Estrategia de marketing agresiva
2	Falta de conciencia del cliente sobre su real necesidad de asesorarse al respecto	Media	Generar instancias donde se explique la necesidad
3	Confusión de nuestro servicio con otros en materias de deudores	Alta	Comunicar efectivamente la diferenciación por especialización
4	Problema de especialización del personal	Alta	Capacitación constante
5	Incertidumbre respecto a la capacidad de atender volúmenes de clientes	Media	Trabajar fuertemente en automatización
6	Incobrabilidad de honorarios diferidos en cuotas	Media	Generar incentivos al pago al contado, tarjeta de crédito, etc.

[Figura N°29– Elaboración Propia, Riesgos Internos “Contribuyentes sin deudas”]

Riesgos Externos.

Ítem	Descripción del riesgo	Nivel	Acción de mitigación
1	Entrada al mercado de un servicio similar de la competencia / baja barrera de entrada	Media	Posicionarnos rápidamente en el a través de la estrategia de marketing
2	Entrada al mercado de un servicio similar de la competencia / baja barrera de entrada	Alta	Evaluar constantemente proyecciones de crecimiento y ventas.
3	Falta de emprendimientos	Alta	Crear alianzas con PYMES, gremios y empresarios para comunicar promover nuestros servicios eficientemente
4	Inflación debido a factores nacionales o internacionales	Alta	Evaluar constantemente la expansión o contracción del negocio
5	Falta de intención general al pago de deudas	Alta	Evaluar formas de pago propuestas, a fin de saber cuál es la óptima para nuestro modelo
6	Cambios regulatorios en materia tributaria	Media	Capacitación constante y actualizada del equipo en materia tributaria

[Figura N°30– Elaboración Propia, Riesgos Externos “Contribuyentes sin deudas”]

IX. PROPUESTA A INVERSIONISTA.

Una vez revisadas las proyecciones de los resultados financieros, sumado a lo analizado respecto de la oportunidad de negocio, del análisis de la industria y de las ventajas competitivas respecto de nuestra competencia, “Contribuyentes sin deudas” se presenta como una real oportunidad de inversión para replicar en otras regiones lo que nosotros haremos en la Región de Antofagasta.

Por lo demás, las investigaciones de mercado realizadas nos permiten concluir que efectivamente existe una necesidad real de parte del mercado objetivo al que nosotros apuntamos por contar con un servicio como el nuestro, cuestión que a todas luces no se circunscribe solo a nuestra región, sino que se repite a lo largo del país.

Le propondremos al inversionista participar conjuntamente, en el mediano plazo, en la apertura de nuevas oficinas en la Región Metropolitana, Región de Valparaíso y Región del Biobío, que son las tres regiones del país con mayor cantidad de habitantes y donde los principales estudios jurídicos de Chile tienen presencia, dando cuenta de un mercado existente.

Estimamos que la inversión inicial requerida para cada apertura de oficina como capital de trabajo será siempre igualmente cercana a los \$90.000.000, tal como ocurrirá en la Región de Antofagasta.

De esta forma, con una tasa de descuento posible de una 14,49% como interés, podemos ver como el Valor Actual Neto es de \$4.983.923.061, cifra que nos indica que el proyecto es completamente viable, siempre y cuando se mantengan las condiciones descritas en todo el proyecto, y en base a los flujos aquí ofrecidos, con una tasa de interna de retorno de 380%, en concordancia con el VAN, este valor nos indica que cuando el proyecto ya no genere resultados y se iguale a cero, es en este porcentaje.

Por último, el proyecto tiene un periodo estimado de recupero de capital de un año, lo que demuestra que el proyecto se presenta como una buena alternativa de inversión, retornando la inversión en el corto plazo y con un crecimiento sostenido para los cuatro años restantes.

X. CONCLUSIONES

Nuestra empresa se desenvolverá en el mercado local con un servicio de asesoría legal para PYMES que presenten problemas de pago de sus impuestos ante la Tesorería General de la República, así como también ante otras entidades financieras.

Con independencia de que sea correcto afirmar que ya existe un desarrollo de la industria de los servicios jurídicos para deudores, es cierto también que los actores que participan como oferentes en este mercado no han sido capaces, por carecer de las herramientas para ello, de otorgar soluciones realmente efectivas para ciertas problemáticas que requieren no ser tratadas como cualquier otra, a pesar de aparentemente parecerse a ellas, sino que precisan de un mayor análisis para su correcta solución. Esto es justamente lo que ocurre respecto de las deudas originadas por el no pago de impuestos, donde no existe hasta ahora un servicio que entregue una asesoría particular y efectiva al respecto.

Lo anterior es la principal razón de nuestra irrupción en el mercado local, pues hay una necesidad real que no está siendo atendido y, además, tal como se demostró en el plan financiero, los números lo sustentan. Así, nuestros clientes podrán ver satisfechas sus necesidades específicas en materia tributaria y ser asesorados por profesionales especializados en lo que requieren, sin correr el riesgo de no optar por una solución real por incapacidad y falta de conocimientos de quien lo asesora.

Por último, el análisis realizado para estos efectos si bien fue pensado en el mercado de la Región de Antofagasta, es absolutamente replicable para otras regiones del país, de manera tal que no se limita solo a un escenario en particular, sino que tiene la posibilidad de aplicarse en otros, cuestión que hace tremendamente atractiva la posibilidad de inversión toda vez que la mecánica, al margen de diferencias puntuales, es la misma en diferentes casos y en razón de que el payback es de un año, el beneficio se hace más patente. Además, la situación actual del país, sumada a la que se presenta en el contexto internacional, da cuenta de una crisis en

materia económica en la que uno de sus primeros síntomas es precisamente el de aumentar la morosidad en todo tipo de deudas, pero específicamente en las de carácter tributario cuando se trata de PYMES, lo que implica un crecimiento del mercado en el corto y mediano plazo.

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES

- <https://www.ccs.cl/> -- Cámara de Comercio de Santiago.
- <https://www.bcentral.cl/> -- Banco Central de Chile.
- <https://www.bcn.cl/> -- Biblioteca del Congreso Nacional.
- <https://homer.sii.cl/> -- Servicio de Impuestos Internos
- <https://www.tgr.cl/> -- Tesorería General de la República.

ANEXOS

1. [Anexo N° 1 - Tesorería General de la Republica (2022) Oficio N° 13416 - DJ TGR – 17 de junio de 2022. Respuesta de la TGR solicitud realizada vía Ley de Transparencia, Ley N° 20.285]
2. [Anexo N° 2 - Equifax (2022) Informe Equifax – Morosidad empresas, junio de 2022]
3. [Anexo N° 3 – Comisión para el Mercado Financiero (2022) - Informe de la Comisión para el Mercado Financiero (CMF Chile), enero de 2022]
4. [Anexo N° 4 – Elaboración Propia – Investigación de Mercado (2022). Encuesta]
5. [Anexo N° 5 – Balance]

REFERENCIAS

1. [Figura N° 1 – Elaboración Propia, Análisis Pestel “Contribuyentes sin deudas”]
2. [Figura N° 2 – Elaboración Propia, Análisis Foda “Contribuyentes sin deudas”]
3. [Figura N° 3 – Elaboración Propia, Tabla Competidores “Contribuyentes sin deudas”]
4. [Figura N° 4 – Elaboración Propia, Modelo Canvas “Contribuyentes sin deudas”]
5. [Figura N° 5 – Elaboración Propia, Estrategia de crecimiento “Contribuyentes sin deudas”]
6. [Figura N° 6 – Elaboración Propia, Plan de Marketing “Contribuyentes sin deudas”]
7. [Figura N° 7 – Elaboración Propia, Servicios que ofrece “Contribuyentes sin deudas”]
8. [Figura N° 8 – Elaboración Propia, Participación de mercado de “Contribuyentes sin deudas”]
9. [Figura N° 9 – Elaboración Propia, Porcentaje de crecimiento Anual de “Contribuyentes sin deudas”]
10. [Figura N° 10 – Elaboración Propia, Crecimiento Anual de “Contribuyentes sin deudas”]
11. [Figura N° 11 – Elaboración Propia, Presupuesto de Marketing y Cronograma de “Contribuyentes sin deudas”]
12. [Figura N°12 – Elaboración Propia, Costos Fijos / Arriendo Oficina de “Contribuyentes sin deudas”]
13. [Figura N° 13 – Elaboración Propia, Ingresos por Ventas de “Contribuyentes sin deudas”]
14. [Figura N° 14 – Elaboración Propia Flujo de Operaciones de “Contribuyentes sin deudas”]
15. [Figura N° 15 – Elaboración Propia, Plan de Trabajo Desarrollo e Implementación de “Contribuyentes sin deudas”]
16. [Figura N° 16 – Elaboración Propia, Implementación Plan de Marketing de “Contribuyentes sin deudas”]
17. [Figura N° 17– Elaboración Propia, Dotación año 2 -5 “Contribuyentes sin deudas”]
18. [Figura N° 18 – Elaboración Propia, Dotación año 2 -5 “Contribuyentes sin deudas”]
19. [Figura N°19– Elaboración Propia, Organigrama año 1 “Contribuyentes sin deudas”]
20. [Figura N°20– Elaboración Propia, Organigrama año 2-5 “Contribuyentes sin deudas”]
21. [Figura N°21– Elaboración Propia, Supuestos Plan Financiero “Contribuyentes sin deudas”]
22. [Figura N°22– Elaboración Propia, Ingresos “Contribuyentes sin deudas”]

23. [Figura N°23– Elaboración Propia, Estimación Costos y Gastos “Contribuyentes sin deudas”]
24. [Figura N°24– Elaboración Propia, Cuadro Resultados “Contribuyentes sin deudas”]
25. [Figura N°25– Elaboración Propia, Flujo de Caja “Contribuyentes sin deudas”]
26. [Figura N°26– Elaboración Propia, Inversión Activos y Capital de Trabajo “Contribuyentes sin deudas”]
27. [Figura N°27– Elaboración Propia, Evaluación Financiera “Contribuyentes sin deudas”]
28. [Figura N°28– Elaboración Propia, Análisis de Sensibilidad “Contribuyentes sin deudas”]
29. [Figura N°29– Elaboración Propia, Riesgos Internos “Contribuyentes sin deudas”]
30. [Figura N°30– Elaboración Propia, Riesgos Externos “Contribuyentes sin deudas”]