



“CONTRIBUYENTES SIN DEUDA”

Parte I

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

Alumno: Stephanie Sue Doll Bacigalupo
Profesor Guía: Claudio Defeau S.

Antofagasta, Mayo 2023

TABLA DE CONTENIDOS

Resumen ejecutivo.

I. Oportunidad de negocio.	3
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	6
2.1. Industria	6
2.2. Competidores	11
2.3. Clientes	14
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor	16
3.1. Modelo de negocios	16
3.2. Descripción de la empresa	17
3.3. Estrategia de crecimiento	18
3.4. RSE y sustentabilidad	19
IV. Plan de Marketing	20
4.1. Objetivos de marketing	20
4.2. Estrategias de segmentación	21
4.3. Estrategia de producto / servicio	21
4.4. Estrategia de precio	22
4.5. Estrategia de distribución	22
4.6. Estrategia de comunicación y ventas	23
4.7. Estimación de la demanda y proyección de crecimiento anual.	24
4.8. Presupuesto de Marketing y cronograma	26
V. Plan de Operaciones	26
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	26
5.2. Flujo de operaciones	28
5.3. Plan de desarrollo e implementación	28
5.4. Dotación	29
VI. Equipo del Proyecto	30
6.1. Equipo gestor	30
6.2. Estructura organizacional	30
6.3. Incentivos y compensaciones	31
VII. Plan Financiero	33
7.1. Supuestos del plan financiero	33
7.2. Ingresos estimados	34
7.3. Estado de resultados	34
7.4. Flujo de caja	35
7.5. Balance	37
7.6. Requerimiento de capital	38
7.7. Evaluación financiera del proyecto	38
7.8. Riesgos críticos	40
7.9. Propuesta Inversionista	41
Conclusiones	42
Bibliografía y fuentes	43
Anexos	43
Referencias	43

RESUMEN EJECUTIVO

“Contribuyentes sin deudas” es 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 pueden ser 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. Es precisamente por lo anterior, 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.

Por su parte, de acuerdo a 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.

De igual forma, 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.

El mercado de la prestación de servicios jurídicos y en particular el de servicios jurídicos de asesoría legal en materia tributaria, depende fuertemente del ciclo económico por el que atraviesa un país y que se relaciona naturalmente, como bien sabemos a propósito del momento actual por el que transita nuestra economía, con lo que ocurre en el contexto internacional y nacional, además de las distintas medidas o políticas que cada estado, a través de sus órganos competentes, adopta para hacer frente a estas crisis.

En ese sentido, un país con una economía abierta al mundo como la nuestra será mucho más sensible a lo que en el plano global ocurra y dicha sensibilidad se manifestará, positiva o negativamente, en los bruscos cambios relacionados al volumen de producción, de ventas o de inversión que una o varias áreas productivas experimenten.

Simplemente a modo de ejemplo y antes de entrar de lleno en el análisis de la oportunidad de negocio que nosotros advertimos, si Perú decidiera aumentar radicalmente y de manera prolongada en el tiempo la producción de cobre y exportarlo a China a un menor precio respecto del valor al que lo exporta Chile, naturalmente seríamos menos competitivos que ellos y esta industria en nuestro país se vería afectada negativamente, provocando inevitablemente que quienes en Chile exportan esa materia prima disminuyan sus volúmenes de ventas y si no estaban preparados ni tenían la espalda financiera para soportar ese escenario, podrían incluso verse enfrentados a una quiebra.

De igual forma, el hecho de estar en una recesión económica lleva a que tal como lo indica la Cámara de Comercio de Antofagasta, la tasa de desempleo aumente en la región, llegando así en el trimestre julio-septiembre 2022 a un 8,4%, mostrando un alza de 0,9% respecto del trimestre anterior.

Pero, ¿qué relación guarda el hipotético (pero posible) ejemplo dado de Perú respecto de la producción o lo dicho relativo al aumento de la tasa de desempleo en la Región de Antofagasta con el modelo de negocio que nosotros proponemos llevar adelante?

La relación viene dada porque ambos casos, el primero ejemplo y el segundo una situación real, muestran ser señales de que nuestra economía no está funcionando bien y que quienes más se verán afectados serán las pequeñas empresas del rubro que no tienen la posibilidad de navegar con éxito en estas aguas turbulentas por mucho tiempo y entendiéndose que históricamente una de las obligaciones que las empresas primeramente dejan de cumplir cuando están entrando en una situación de insolvencia son justamente aquellas de carácter tributario, nuestra idea de negocio encuentra un momento y lugar apropiado para desarrollarse, es decir, la coyuntura nos juega a favor.

Por lo demás, al margen de que la contingencia nos pueda ser favorable en el entendido de que ella es tierra fértil para la idea que estamos proyectando, la oportunidad de negocio **“Contribuyentes sin deudas”** surge principalmente de un hecho ya existente y no solo de eventualidades que, como tal, pueden o no ocurrir, **pues en 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. Por lo mismo, consideramos que es ahora la oportunidad de entrar en un mercado desatendido y en pleno crecimiento, con el afán de posicionarnos como la **primera marca especializada** en la prestación de servicios de asesoría legal en materia tributaria a personas naturales con giro ante el Servicio de Impuestos Internos y PYMES que no puedan dar cumplimiento al pago de sus impuestos al Fisco de Chile.

De tal forma, este negocio participará en el mercado de la asesoría legal tributaria, el que estará orientado a una prestación de servicios personalizada y tremendamente especializada, a bajo costo respecto de lo que hoy ofrece la competencia, pues el segmento al que apuntamos no acostumbra, precisamente por un tema de costos, a contar con asesoría legal al respecto. Además, la asesoría se entregará con acabados conocimientos de la realidad y dimensión que esta problemática significa tanto a nivel local como nacional, en razón de que tenemos presente lo siguiente:

- En la actualidad existe una marcada tendencia a la formalidad de la **prestación de servicios profesionales**, entendiendo la formalidad como la emisión del documento tributario que respalde el pago recibido por la prestación de servicios, en éste caso la respectiva boleta de honorarios. Existe un número importante de personas naturales, muchos de ellos profesionales, que hacen inicio de actividades antes el SII, como por ejemplo, psicólogos, psicopedagogos, kinesiólogos, terapeutas ocupacionales, fonoaudiólogos, etc.; que se insertan continuamente al mercado laboral, que no declaran renta estando obligados a hacerlo o declarando la misma, no realizan el pago de los impuestos, lo que trae consecuencias como multas, intereses, reajustes, gastos de ejecución, auditorías y embargos.
- En el caso de las **personas naturales con giro antes el SII y las pequeñas y medianas empresas (Pymes)**, si bien el impuesto que deben pagar éste tipo de empresas depende del régimen tributario al cual esten afectas, existe actualmente un Tasa de Impuesto de Primera Categoría para el régimen Pro Pyme General: 10% para las rentas que obtengas durante 2020, 2021 y 2022, y 25% para los años siguientes, existiendo una alta tasa de deuda por no pago de impuesto en este segmento de empresas, las cuales desconocen la existencia de procedimientos de defensa en materia administrativa y judicial tributaria.

Lo anterior nos evidencia que existe un mercado al cual es posible llegar y respecto del que no existe en la actualidad una oferta de servicios especializada en la entrega de asesoría legal tributaria. Así, el objetivo será justamente el de entregar asesoría, defensa y representación legal a estos contribuyentes, tanto en sede administrativa como en sede judicial, a través de atención remota y presencial, con la posibilidad de pago de nuestros honorarios a través de cuotas en una cantidad de meses acorde al tiempo de durará la prestación de la asesoría, sin que el cliente deba desembolsar el total o un porcentaje importante de los honorarios al momento de contratarnos, sino que su pago, como se dijo, será diferido en el tiempo a fin de que aquello no se presente como un obstaculo a la venta de nuestros servicios.

Por lo demás, en razón de que un número importante de Pymes, así como también de personas naturales con giro, que están atrasadas en sus obligaciones tributarias son administradas integralmente de manera unipersonal, es decir, recae en una sola persona la función de administrar, vender, cobrar, negociar, y en definitiva sostener el funcionamiento del negocio, es que pretendemos presentarnos ante ellos como un brazo que otorgue un apoyo que implique para el administrador no tener que destinarle tiempo a la solución de estos inconvenientes, sino que puedan delegar la gestión en nosotros, de tal forma de poder maximizar el valor del tiempo de cada cliente, mediante la optimización del servicio y lograr reducir idealmente a cero las interacciones presenciales que el cliente debiera realizar ante la Tesorería General de la República, dando soluciones con rapidez, accesible económicamente y de fácil entendimiento.

Por su parte, en la industria de servicios legales tributarios, existe una transformación marcada por la incorporación de tecnologías en los distintos procesos, como automatización de procesos, firma digital de documentos y contratos, descarga de plantillas tipo para determinadas gestiones, y todo lo relacionado a las legaltech, que permiten aumentar la calidad de los servicios prestado y disminución de costos.

II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES.

2.1. INDUSTRIA.

Tal como se señaló respecto al análisis de la oportunidad de negocio, “Contribuyentes sin deudas” se desarrollará en la industria de la prestación de servicios jurídicos y específicamente en nuestro caso, respecto de la asesoría a contribuyentes por deudas de carácter tributario.

Sin perjuicio de que también esto se revisará más adelante, es preciso desde ya advertir que ya se notaba desde el año 2014, año en que entró en vigencia la Ley de Insolvencia y Reemprendimiento para personas y empresas (Ley Nº 20.720), un fuerte crecimiento sostenido de la industria de prestación de servicios jurídicos para deudores, la que ha tenido como líder hasta hoy a Defensa Deudores, de Grupo Defensa.

Pero, no obstante estar entrando en una industria relativamente madura, con competidores tremendamente experimentados y que cuentan con la posibilidad de tener cobertura a nivel nacional (Grupo Defensa incluso ya expandiéndose a otros países de la región) y visibilidad en medios de todo tipo, nuestra idea de negocios se distingue de las ya existentes en el mercado por tratarse de un servicio absolutamente **especializado en la entrega de asesoría por deudas de carácter tributario**, cuestión que ningún otro competidor relevante puede mostrar como atributo.

Tanto **Defensa Deudores, Lena y Cía (Estoy en Quiebra), Deudas.cl y Staff Chile**, los cuatro estudios jurídicos con mayor participación de mercado en la industria de la prestación de servicios jurídicos a deudores, **no otorgan a sus clientes una asesoría específica para problemáticas de deudas ante el FISCO**, sino que lo que proponen como solución al respecto es lo mismo que plantean para deudas de otra naturaleza, como son las que se originan con bancos, casas comerciales, cooperativas de ahorro y crédito, cajas de compensación, factoring, o cualquier otra entidad financiera otorgante de crédito, de manera tal que el cliente que llega a ellos por una deuda de carácter tributario recibirá la misma asesoría que si fuese a preguntar por una deuda originada por el no pago de un crédito de consumo o tarjeta de crédito entregada por un determinado banco.

Es precisamente por lo señalado en el punto anterior que decidimos crear un negocio que ofrezca un servicio que solucione una problemática determinada que no está siendo abordada de manera correcta por los actores relevantes del mercado y respecto de lo cual no hay plena conciencia de que así sea, ni de parte de quién cree ofrecer una solución acorde a lo que el cliente necesita ni menos del cliente, pues este último tiende a asumir como cierto lo que el abogado que lo asesora, aparentemente dotado de conocimientos aptos en la materia, le sugiere como solución.

Sin embargo, el problema al que nosotros nos enfrentaremos a la hora de posicionar nuestra marca, es precisamente el de hacerle ver a este cliente que no es cualquier asesoría legal a deudores lo que él necesita, sino que es aquella que cumple con el requisito de ser especializada en deudas de carácter tributario, toda vez que la forma de enfrentar esta problemática es tremendamente distinta en uno y otro caso, principalmente en lo relativo a las consecuencias técnicas que se pueden presentar.

No obstante que cuando analicemos a los competidores presentes en esta industria nos detendremos con mayor detalle en cada uno de ellos, por lo pronto podemos señalar que se distinguen tres tipos de actores del mercado: **servicios jurídicos profesionales individuales** (Abogados independientes con baja especialidad; **estudios jurídicos locales y nacionales que prestan servicios para deudores** (Alta cobertura y alcance de clientes, pero con baja especialidad en asesoría por deudas tributarias), y; **grandes empresas de asesoría tributaria multidisciplinaria**, principalmente las conocidas como las “big four”: **Deloitte, PwC, EY (ex Ernst & Young) y KPMG** (Alta especialidad, pero la asesoría es orientada a un contribuyente de alta facturación, por tanto, sus honorarios son altos).

Macroentorno.

A continuación, se detallan los aspectos más relevantes del macroentorno, en el cual se desenvolverá la organización, y que pudieran afectar de alguna manera el desarrollo futuro de ésta, a través de un análisis PESTEL.

a) Factores Políticos.

En la actualidad nuestro país se encuentra experimentando cambios importantes, que se vienen desarrollando desde el denominado “estallido social” en el mes de octubre del año 2019, que ha generado en parte importante de la población cuestionamientos al modelo político, que se ha materializado a través de la votación a realizada el día 04 de septiembre, el 61,86% de la ciudadanía decidió no tener como nueva Constitución la propuesta redactada por la Convención Constitucional, que buscaba dar respuesta a las peticiones y necesidades de una parte de la ciudadanía.

Si bien es una oportunidad única que permite generar debate y generar transformaciones, asimismo genera una profunda división de la sociedad chilena, que dificulta que los distintos actores políticos de pongan de acuerdo en una agenda política del país que se debe llevar adelante.

La existencia de un nuevo gobierno en ejercicio, trae aparejado la incertidumbre en cuanto Políticas Gubernamentales que se desarrollaran, en materia fiscal, de comercio exterior, legislación migratoria, otras.

Lo anterior, analizado desde el punto de vista de nuestro modelo de negocio y plan estratégico, genera una oportunidad de crear/aumentar la demanda existente de servicios jurídicos en materia de asesoría tributaria, toda vez que la incertidumbre aumenta la entrega de información incompleta/errónea de nuestro mercado objetivo.

b) Factores Legales.

Dentro de las modificaciones introducidas a la Ley del IVA, específicamente al artículo sexto de la Ley N° 21.420, partir del 01 de enero de 2023 comenzará a gravarse con IVA a todos los servicios profesionales, entre los que encontramos los servicios de consultoría realizados por empresas (ingenieriles, contables, abogados, etc.). Éste impuesto debe ser asumido por el beneficiario del bien o servicios, por lo tanto, aumentará el valor del servicio entregado, para los servicios prestados con anterioridad a la fecha de vigencia de la nueva normativa, e implicará efectuar una reestructuración de los valores de los distintos servicios.

c) Factores económicos.

Conforme los antecedentes e informes entregados por el Banco Central, existe una desaceleración de la economía desde principios del año 2022.

Se prevé que el crecimiento se desacelere bruscamente hasta el 1,4% en 2022 y el 0,1% en 2023. La elevada inflación, condiciones financieras más restrictivas y la retirada de medidas fiscales extraordinarias limitarán el consumo de los hogares. La inflación se moderará a partir de 2023

El Banco Mundial estima que los impactos de la crisis del COVID-19 podrían revertir años de crecimiento de la clase media chilena, cuyo tamaño se reduciría en casi dos millones de personas, lo que llevaría a nuevos hogares de clase media de vuelta a la pobreza. Cabe agregar que el año 2021, el país tuvo un crecimiento estimado del PIB del 11%, impulsado principalmente por la reposición de inventarios, el aumento del consumo de los hogares y las medidas económicas de apoyo a los ingresos. En los próximos años, la economía chilena debería seguir creciendo, aunque a un ritmo más lento, así como seguir beneficiándose de los fuertes precios internacionales del cobre y de los estímulos fiscales en curso. Según las previsiones del FMI, el crecimiento del PIB alcanzará el 2,5% en 2022 y se estabilizará en el 1,9% en 2023.

d) Factores sociales.

Conforme lo señalado anteriormente, en el mes de octubre del año 2019, se produjo en todo el territorio de Chile, el denominado “Estallido social”, producto de la enorme desigualdad social que siente gran parte de la sociedad, y que llevó al gobierno de la época a ofrecer un plebiscito para votar si se quiere o no una nueva constitución, el cual fue favorable, pero que rechazó el texto constitucional propuesto, sumado a la contingencia sanitaria Covid-19, que aún se encuentra en

desarrollo y nos va acompañar todo el presente año, lo cual ha provocado que se vea afectada de forma importante el área de emprendimiento.

Nuestro modelo de negocios se adapta a los cambios sociales al ofrecer bajos costos y servicios a distancia.

e) Factores Tecnológicos.

Existe una creciente incorporación de tecnologías en el área de prestación de servicios de asesoría y en este caso específico de asesoría legal en materia tributaria, que se denominan legaltech o la tecnología legal, que permiten aumentar la eficiencia y la escalabilidad del nuestro negocio. Lo anterior implica una forma distinta tanto de la relación entre clientes y asesores, como respecto a la forma de tramitación y gestión de la defensa tributaria.

La innovación tecnológica permite: a) Automatizar y mejorar las consultas legales que cualquier ciudadano puede realizar; b) Mejorar y agilizar el trabajo diario de los abogados; c) Cambiar la relación con los clientes a través de apps y servicios de consulta online automatizados; d) Estrategias de marketing; e) Prestar servicios en distintas localidades del país, a bajo costo, toda vez que no existe la necesidad de desplazamiento, alojamiento, tiempos de espera.

Dentro de las innovaciones tecnológicas que podemos aplicar a nuestro plan de negocios encontramos: a) Inteligencia artificial; b) Big data; c) Business Intelligence; d) Plataforma de videoconferencia como Zoom, meet, otros., e) cloud computing.

La aplicación de tecnologías en materia de videoconferencias, almacenamiento de datos en una nueva, marketing digital tienen un bajo costo, permite un mayor acceso a nuestros servicios.

f) Factores Ambientales.

Dentro de los factores ambientales y, que puedan incidir en el desarrollo del negocio de forma favorable, encontramos la disminución de utilización de papel y la incorporación de políticas de reciclaje.

No existen factores ambientales de implicancia desfavorable que analizar.

ANÁLISIS PESTEL

FACTORES DEL ENTORNO	
P	Factores Políticos
	- Nuevo Gobierno, cambio de estrategia / Clima Político dividido
	- 4 de junio 2022 – entrega proyecto Nueva Constitución
	- Plebiscito de salida Nueva Constitución / 4 septiembre 2022 /61,86% Voto Rechazo.
E	Factores Económicos
	- Situación económica país
	- Inflación - Inversión
S	Factores Socio – Culturales
	- Hábitos y tendencias de utilización de plataformas digitales.
	- Iniciativa de nuevos emprendimientos - Valoración del pago de impuestos
T	Factores Tecnológicos
	- Incorporación de legaltech o la tecnología legal en los servicios de asesoría jurídica- tributaria.
	- Innovación en tecnología disminuye los costos /Acceso a internet.
	- Aumento teletrabajo / trabajo híbrido - Disminución de infraestructura física.
E	Factores Ecológicos
	- Cultura de reciclaje y reducción de utilización de papel.
	- Surgimiento de empresas con conciencia Ambiental - Eventual beneficio tributario a empresas con conciencia Ambiental
L	Factores Legales
	- Modificaciones legales / IVA a la prestación de servicios de asesoría.
	- Variación en las cargas impositivas. - Políticas pro emprendimiento

[Figura N° 1 – Elaboración Propia, Analisis Pestel “Contribuyentes sin deudas”]

ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">- Alta especialización en la entrega del servicio.- Apunta a un mercado insatisfecho, por no estar cubierto.- Menor costo en comparación a la oferta existente.- Agilidad en la atención y respuesta.	<ul style="list-style-type: none">- Se confunde con la asesoría legal general prestada por abogados de deudores.- Poco conocimiento sobre importancia de defenderse de deudas tributarias
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">- Disminución de infraestructura física.- Hábitos y tendencias de utilización de plataformas digitales.- Incorporación de legaltech o tecnología digital.- Constante cambio en la legislación tributaria.	<ul style="list-style-type: none">- Alta competencia en el mercado y rivalidad entre los competidores.- Mercado altamente atomizado.- Baja barrera de ingreso al negocio.- Cambio en políticas tributarias.- Clima político dividido.- Inflación.

[Figura N° 2 – Elaboración Propia, Analisis Foda “Contribuyentes sin deudas”]

2.2. **COMPETIDORES.**

En la actualidad esta necesidad se atiende de forma diversa dependiendo de las características propias de quien presta el servicio y de un sinnúmero de factores, como lo son la manera que adopta el prestador del servicio para relacionarse con el cliente ; el volumen de ventas que estos competidores alcanzan (alto o bajo número de clientes); el grado de especialización técnica que ostenta quien presta el servicio; y, la diferenciación a través del precio u honorarios cobrados por un mismo servicio. Así, de acuerdo principalmente a estos factores, en la Región de Antofagasta podemos distinguir a las siguientes clases de competidores:

a) **ABOGADOS INDEPENDIENTES.**

No alcanzan a ser una competencia considerable, pues el volumen de clientes al que tienen posibilidad de acceder es bastante bajo y, en términos generales, son abogados que por dedicarse a diversas materias no cuentan con un alto grado de especialidad en ninguna de ellas, menos aun en materia tributaria.

Por lo demás, por un tema de costos no cuentan con la posibilidad de cobrar sus honorarios en cuotas distribuidas en varios meses, lo que los hace poco competitivos en cuanto a ese punto.

Como resumen, los abogados independientes acceden a un bajo volumen de clientes, generalmente son poco especializados en materias tributarias y son poco competitivos en honorarios y formas de pagos.

b) **ESTUDIOS JURÍDICOS LOCALES Y NACIONALES QUE PRESTAN SERVICIOS PARA DEUDORES.**

Será en esta clase de competidores en la que más nos detendremos como objeto de análisis, pues es de alguna manera la forma en que precisamente nosotros ingresaremos al mercado, esto es, mostrándonos como un estudio jurídico local con capacidad para atender a un gran volumen de clientes, con la gran diferenciación respecto de nuestra competencia en que nuestros servicios consisten en una asesoría especializada para la solución de deudas de carácter tributario, con capacidad en el corto plazo para poder atender de manera presencial en la ciudad de Antofagasta y de manera remota en toda la Región, aspirando en el mediano plazo a ampliar nuestra cobertura a otras regiones.

Como ya reiteradamente se ha dicho a lo largo de esta tesis, que si bien no existe ningún estudio jurídico local especializado en la prestación de servicios jurídicos masivos asociados puntualmente a la solución de controversias suscitadas por deudas y problemáticas de carácter tributario, el hecho de que en la Región estén presente los estudios jurídicos más grandes a nivel nacional asociados a la prestación de servicios a deudores, aun cuando éstos no distingan el tipo de deuda de que se trate, hace que entendamos que justamente ellos son nuestra principal competencia, pues cuentan con años de trayectoria, amplia visibilidad en radios, canales de TV y redes sociales, entre otros, lo que implica necesariamente que están más en el **top of mind** de nuestros clientes respecto de nosotros.

Es justamente por lo anterior, a saber, por el hecho de que nuestros competidos nos llevan años de ventaja en el mercado, que debemos esforzarnos de sobremanera en hacer notar los puntos en los que nosotros nos diferenciaremos de ellos, para que a partir de esa diferenciación podamos acceder a nuestro mercado objetivo, pues de lo contrario, es decir, haciendo y diciendo lo mismo que ellos, no tendremos éxito.

Nuestra diferenciación pasará por demostrar y proyectar especialización técnica en la solución de deudas de carácter tributario, entregando un mensaje fuerte y claro al respecto, tendiente a hacer notar esa virtud ante nuestros clientes.

TABLA COMPARATIVA CON PRINCIPALES COMPETIDORES.

En ese sentido, la siguiente **tabla comparativa**, junto a los cuatro más grandes estudios jurídicos en materia de deudas con presencia en la región, nos permite mostrar nuestros puntos altos y también aquellos en los que habrá que trabajar y desarrollar una estrategia que permita compensar la falta de ciertos atributos que evidentemente no tenemos aun respecto de ellos.

Atributos	Defensa Deudores	Lena y Cía. (Estoy en Quiebra)	Staff Chile	Deudas.cl	CSD Abogados
Trayectoria	20 años	8 años	9 años	7 años	0
Forma de atención en la region	Presencial y remota	Presencial y remota	Remota	Remota	Presencial y remota
Honorarios respecto del mercado	Altos	Altos	Medios	Medios	Bajos
Cobertura	Nacional	Nacional	Nacional	Nacional	Local
Especialización en deudas tributarias	Media	Media	Media	Baja	Alta
Accesibilidad / contactabilidad	Alta	Alta	Alta	Alta	Media

[Figura N° 3 – Elaboración Propia, Tabla Competidores “Contribuyentes sin deudas”]

c) GRANDES EMPRESAS DE ASESORÍA TRIBUTARIA MULTIDISCIPLINARIA: BIG FOUR.

Existe un número importante de empresas que prestan asesoría tributaria multidisciplinaria a grandes contribuyentes, tanto internacionales como nacionales, las que se desempeñan en espacios diversos como auditoría y consultoría en las áreas operacionales, de estructuras financieras, procesos, recursos humanos, estrategias legales, tributarias, de tecnología, de riesgos, etc., entre las que siempre destacan las “big four”: **Deloitte, PwC, EY (ex Ernst & Young) y KPMG.**

Naturalmente el grado de especialidad de estas empresas en materia tributaria es altísimo, pero en ningún caso constituyen para nosotros una competencia directa ni mucho menos, pues su perfil de cliente es otro, muy distinto al que nosotros iremos a buscar.

2.3. CLIENTES.

Conforme a la información entregada por Tesorería General de la República vía Ley de Transparencia (Oficio Ordinario N° 13416-DJ, de fecha 17 de junio de 2022), que da respuesta a nuestra consulta relativa a cuántos contribuyentes morosos respecto de sus deudas de carácter tributario existen en la **Región de Antofagasta**, este número alcanza, al día 17 de junio de 2022, a **59.348** contribuyentes en ese estado dentro de la región, lo que sumado al hecho de que la gran mayoría de esos deudores son personas naturales con giro ante el SII o Pymes, se nos abre una oportunidad de mercado importante.

Por su parte, el número de contribuyentes **a nivel nacional** que presentan deudas impagas en Tesorería General de la República al día 17 de junio de 2022 es de **1.358.450**, cuestión que da cuenta de que estamos frente a un mercado importante, pues, además de la suma en sí misma de contribuyentes en estado de morosidad, debemos entender que la contingencia económica por la que atraviesa el país no es nada beneficiosa para quien tiene a su cargo el manejo de un negocio, sea éste una persona natural con giro o una PYME.

En ese sentido, de acuerdo con los datos entregados por el Banco Central y sin entrar en mayor detalle respecto de cada una de las mediciones, en Chile estamos frente a una recesión técnica y para el 2023 se vislumbra un escenario poco auspicioso desde el punto de vista económico, provocado, entre otros factores, por la alta inflación del último periodo y por una contracción importante en el consumo.

Lo anterior tiene directa relación con nuestra idea de negocios, pues el actual escenario en materia económica es tierra fértil para la entrada en insolvencia de personas y empresas, o bien, para que al menos éstas tengan mayores dificultades a la hora de cumplir con sus obligaciones de cualquier índole, lo que repercutirá necesariamente en que nuestro mercado objetivo crezca en el corto plazo.

Ahora bien, no debemos perder de vista que nuestro trabajo es atender a aquellos contribuyentes que además de estar morosos tienen la intención de regularizar su problema de endeudamiento y que no poseen internamente un departamento de asesoría tributaria permanente. Así, nos encontramos frente a los siguientes segmentos:

1. PERSONA.

- Contribuyentes personas naturales que tributen en Segunda Categoría o que no posean actividades económicas registradas en el Servicio de Impuestos Internos.
- Contribuyentes personas naturales que tributen en Primera Categoría, que realicen cambio de giro a actividades de Segunda Categoría.
- Contribuyentes personas naturales que tributen en Primera Categoría, que realicen Término de Giro.

2. **MICRO EMPRESA.**

- Contribuyentes que tributen en Primera Categoría (excluyendo a personas naturales con Término de Giro) o en Segunda Categoría (excluyendo a personas naturales) con ingresos menores a 1.400 UTM.
- Contribuyentes (excluyendo a personas naturales) que al realizar término de giro estén clasificados en el segmento Micro Empresa.
- Contribuyentes que realicen inicio de actividades en Primera Categoría o en Segunda Categoría (excluyendo a personas naturales) que declaren capital menor a 1.350 UTM. Contribuyentes que tengan sólo rentas de Segunda Categoría, que realicen una ampliación o cambio de giro a una actividad clasificada en Primera Categoría y declaren capital menor a 1.350 UTM.

3. **PEQUEÑA EMPRESA.**

- Contribuyentes que tributen en Primera Categoría (excluyendo a personas naturales con Término de Giro) o en Segunda Categoría (excluyendo a personas naturales) con ingresos mayores o iguales a 1.400 UTM y menores a 15.000 UTM, en alguno de los dos últimos años.
- Contribuyentes (excluyendo a personas naturales) que al realizar término de giro estén clasificados en el segmento Pequeña Empresa.
- Contribuyentes que realicen inicio de actividades en Primera Categoría o en Segunda Categoría (excluyendo a personas naturales) que declaren capital mayor o igual a 1.350 UTM y menor a 75.000 UTM.
- Contribuyentes que tengan sólo rentas de Segunda Categoría, que realicen una ampliación o cambio de giro a una actividad clasificada en Primera Categoría y declaren capital mayor o igual a 1.350 UTM y menor a 75.000 UTM.

4. **MEDIANA EMPRESA.**

- Contribuyentes que tributen en Primera Categoría (excluyendo a personas naturales con Término de Giro) o en Segunda Categoría (excluyendo a personas naturales) con ingresos mayores o iguales a 15.000 UTM y menores a 60.000 UTM o capital propio tributario mayor o igual a 75.000 UTM y menor a 300.000 UTM o compras mayores o iguales 15.000 UTM y menores a 60.000 UTM, en alguno de los dos últimos años.
- Contribuyentes (excluyendo a personas naturales) que al realizar término de giro estén clasificados en el segmento Mediana Empresa.
- Contribuyentes que realicen inicio de actividades en Primera Categoría o en Segunda Categoría (excluyendo a personas naturales) que declaren capital mayor o igual a 75.000 UTM y menor a 300.000 UTM.

- Contribuyentes que tengan sólo rentas de Segunda Categoría, que realicen una ampliación o cambio de giro a una actividad clasificada en Primera Categoría y declaren capital mayor o igual a 75.000 UTM y menor a 300.000 UTM.

La ubicación geográfica es nuestra variable que dividirá nuestro mercado global, y determinará el alcance de nuestro servicio en nuestro plan de escalamiento. Como primera etapa, abordaremos las personas naturales con iniciación de actividades y las Pymes, que pertenezcan a la región de Antofagasta, dado que estos clientes privilegian el precio y la accesibilidad al servicio, por sobre todo otro elemento; y en una fase de crecimiento o escalamiento incorporar como clientes a las grandes empresas.

III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR.

3.1 MODELO DE NEGOCIOS.

El modelo de negocios de nuestra empresa se basa en prestar un servicio de asesoría y representación legal especializado a personas naturales con giro y PYMES que requieran dar solución a sus problemas de endeudamiento en materia tributaria y así permitirles poder seguir desarrollando cada uno de sus negocios con proyección de largo plazo.

Sin embargo, si bien el **core business** será el descrito en el párrafo anterior, dicho servicio estará reforzado también por otros que estén más bien ligados a la prevención de escenarios futuros desfavorables, a fin de cumplir con el propósito real que es el de ayudar a los contribuyentes a salir adelante.

En ese sentido y tal como se señala en otros pasajes de esta tesis, la diferenciación estará dada por el hecho de ser un servicio **especializado** en materia tributaria y a un costo notoriamente menor al que hoy por hoy cobran los estudios jurídicos dedicados a estas materias, los que justamente fijan honorarios muchas veces inalcanzables para nuestro target objetivo porque ese público, que es al que nosotros pretendemos llegar, no es de su interés, pues históricamente la prestación de este tipo de asesoría ha estado relacionada a un alto costo, inaccesible para el gran número de emprendedores de nuestro país.

- **Para ilustrar de mejor manera nuestra idea de negocios, utilizaremos el siguiente modelo CANVAS:**



[Figura N° 4 – Elaboración Propia, Modelo Canvas “Contribuyentes sin deudas”]

3.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.

Se trata de una empresa que ofrecerá un servicio denominado “Contribuyentes sin deudas”, que se traduce en la prestación de **asesoría, defensa y representación legal de personas y Pymes** en mora, o en estado de insolvencia, respecto de sus obligaciones de **carácter tributario**.

El objetivo es entregar asesoría, defensa y representación legal a contribuyentes tanto en sede administrativa como en sede judicial, enfocada a personas naturales que hayan iniciado actividades ante el Servicio de Impuestos Internos (Persona Natural con Giro), así como a pequeñas y medianas empresas (Pymes), a través de atención remota y presencial, con la posibilidad de pago de nuestros honorarios a través de cuotas en una cantidad de meses acorde al tiempo de durará la prestación de los servicios.

La misión de nuestra empresa es la de prestar un servicio a personas naturales con giro y PYMES que requieran dar solución a sus problemas de endeudamiento en materia tributaria y que por una cuestión de

costos no han podido previamente acceder a profesionales de calidad y especializados en estas materias.

Nuestra misión es, por tanto, la de ser los primeros en la Región de Antofagasta que lleguemos a un público históricamente desatendido y a los que los grandes estudios jurídicos nunca han considerado importantes.

3.3 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO O ESCALAMIENTO. VISIÓN GLOBAL.

En principio, el primer año será de puesta en marcha para ir afinando los detalles más importantes para un desarrollo óptimo de nuestro negocio. Asimismo, ya desde el segundo año de funcionamiento consideramos una proyección de crecimiento del 70%. Por su parte, la proyección crecimiento para los siguientes años es: el tercer año 80%, el 4º año un 95% y el 5 año un 110%.

Trabajaremos desde una visión estratégica de posicionamiento como una empresa especializada en el mercado de asesoría por deudas en materia tributaria, con miras de crecimiento y expansión dentro de otras comunas de la Región de Antofagasta, a partir del cuarto año.

En nuestro modelo de negocios, aumentan los ingresos mediante el aumento de clientes, en base a un canal de distribución online, en el cual no existen horarios rígidos y costos de establecimiento en aumento. El principal recurso es el capital humano.

- Existe baja inversión inicial.
- Sistematización de procedimientos y automatizaciones de funciones.
- Aprovechamiento de recursos externos.

La estrategia de crecimiento la hemos definido en tres fases, la que a su vez ha sido diseñada en base a la definición inicial de ubicación geográfica, del volumen de clientes y de apertura de nueva oficina para el cuarto año. Al respecto, es preciso señalar que no necesariamente una fase es equivalente a un año, sin perjuicio de que en algunos casos si lo sea.

De esta forma, la estrategia de crecimiento seguirá la siguiente programación:

AÑO	FASE	ETAPA	ACTIVIDAD	DOTACIÓN
1	1	Introducción al mercado	Generar primeros contratos con clientes	5 personas (solo oficina Antofagasta)
2	2	Penetración de mercado	Ampliar volumen de clientes a través de partners y actividades claves	7 personas (solo Antofagasta)
3	2	Penetración de mercado	Ampliar volumen de clientes de la competencia a través de estrategia de precio	9 personas (solo Antofagasta)
4	3	Desarrollo de mercado	Expansión a Calama	9 (Antofagasta) + 3 (Calama)
5	3	Desarrollo de mercado	Evaluación de expansión a regiones del centro del país	10 (Antofagasta) + 3 (Calama)

[Figura N° 5 – Elaboración Propia, Estrategia de crecimiento “Contribuyentes sin deudas”]

3.4 RSE y SUSTENTABILIDAD.

Nuestra idea de negocios al tratarse de una prestación de servicios jurídicos a personas naturales con iniciación de actividades ante el SII y también a PYMES que están pasando por una situación de insolvencia respecto de deudas de carácter tributario, consideramos relevante entregar también una asesoría de carácter preventivo en esta materia, a fin de poder educar y enseñarles a quienes están iniciando un emprendimiento cómo se debe administrar un negocio con el objetivo de no pasar por estas situaciones.

Creemos que las instancias gubernamentales de apoyo a estas PYMES son el lugar idóneo para poder participar de manera activa y entregar este mensaje preventivo y educativo sobre todo para quien se está adentrando en el mundo de los negocios por primera vez.

IV. PLAN DE MARKETING

4.1 OBJETIVOS DE MARKETING.

El objetivo principal del plan de marketing que utilizaremos será, además de darnos a conocer rápidamente en nuestro público objetivo, posicionarnos dentro de la Región de Antofagasta como **la primera y única oferta especializada** de servicios jurídicos respecto de deudas de carácter tributario para PYMES y personas naturales con giro ante el Servicio de Impuestos Internos. A través de esta estrategia, buscaremos lograr el objetivo de llegar a tener una participación del el **1,2%** del mercado local para el año

1º, para luego alcanzar un 2,1%, 3,7%, 7,2 % y 15,2% para el 2º, 3º, 4º y 5º año, respectivamente.

Por su parte, en terminos de volumen anual de clientes contratados, pretendemos pasar de captar **720 en el primer año, a captar 1224, 2203, 4296 y 9022, para el 2º, 3º, 4º y 5º año, respectivamente.** Lo anterior supone crecer un 70% en volumen de clientes el 2º año respecto del 1º. Luego, para los tres años siguientes, la proyección es crecer un 80%, 95% y 110% respecto del año inmediatamente anterior.

Es justamente la **especialización** lo que mostraremos como principal fortaleza para lograr diferenciarnos de la competencia ya existente, que si bien tiene la ventaja de llevar más tiempo que nosotros en el mercado, se proyecta hacia el cliente como un servicio estándar independiente de quien lo ofrezca, donde quien accede a él no advierte grandes diferencias entre contratar a un abogado o a otro, puesto que el cliente experimenta un **comportamiento de compra reductor de disonancias.**

Por último, otro objetivo importante del plan de marketing será también comunicar óptimamente los procesos de escalabilidad cuando vayan ocurriendo, como el hecho de ampliar la gama de servicios pasando de solo prestar asesoría y representación legal por deudas de carácter tributario a también hacerlo por deudas de otro origen, como son las financieras en general, a saber, bancarias, factoring, leasing, laborales, previsionales, proveedores, etc.

Nuestro plan de marketing se apoyará el modelo SMART, de acuerdo con la siguiente forma:

S	Específico	Orientado al mercado al que pretendemos abarcar.
M	Medible	Lograr determinar con precisión los resultados obtenidos.
A	Alcanzable	Los requerimientos y presupuestos están absolutamente dentro de los límites posibles
R	Realizable	Se cuenta con los necesario para llevarlo a cabo, no hay nada que requiera de un esfuerzo tal que ponga en peligro su realización
T	Tiempo	El presupuesto y estructura del plan de marketing está pensando en 1 año.

[Figura N° 6 – Elaboración Propia, Plan de Marketing “Contribuyentes sin deudas”]

4.2 ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN.

En razón de que nuestro target objetivo se divide en, por una parte, las personas naturales con inicio de actividades y las pequeñas y medianas empresas (Pymes) que mantengan deudas tributarias y, por la otra, las empresas auditoras – consultoras que presten servicios se asesoría integral a grandes contribuyentes, a fin de que nosotros les prestemos a su vez asesoría a ellas, es preciso segmentar a este público objetivo de manera precisa. Así, la forma en cómo nos comunicaremos con el primer grupo, es decir, personales naturales con giro y PYMES, será distinta de cómo lo haremos con el segundo grupo que son las empresas auditoras-consultoras que presten servicios de asesoría integral a grandes contribuyentes,

básicamente porque lo que una y otra necesitan también son cuestiones distintas.

Para las personas naturales con giro y PYMES aplicaremos a cabalidad lo señalado en el modelo CANVAS, es decir, principalmente mantener relaciones óptimas con nuestros socios clave (Asociaciones de PYMES y de empresarios, gremios y empresas de auditoría y consultoría contable) y mediante la participación en actividades también claves, como los seminarios de endeudamiento y en otras actividades de carácter preventivo, como son las organizadas, por ejemplo, por CORFO y SERCOTEC.

Por su parte, respecto a las empresas auditoras-consultoras que presten servicios de asesoría integral a grandes contribuyentes, la forma de relacionarnos con ellas será a través de alianzas comerciales, que signifiquen para nosotros la posibilidad de mantener dichas relaciones en el tiempo, que nos permitan acceder aunque sea de manera indirecta a un cliente que de otra forma no podríamos llegar y, para ellos, la posibilidad de delegar en nosotros ciertas funciones específicas.

4.3 ESTRATEGIA DE PRODUCTO/SERVICIO.

El servicio consistirá en prestar asesoría y también representación legal, la que será personalizada y aplicada para cada caso en particular de acuerdo principalmente a dos variables o factores; primero, el estado o etapa de cobro en la que se encuentra esa deuda de carácter tributario, y segundo, las propias necesidades del cliente, que naturalmente más allá de las alternativas jurídicas, no siempre podrían ser las mismas.

De esta forma, entendemos el tipo de servicio y su descripción, de acuerdo a lo que aquí se detalla:

TIPO DE SERVICIO	DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO
Preventiva / Reestructuración.	Planificación estratégica, tributaria y financiera para no caer en morosidad.
Judicial: Liquidación voluntaria de bienes para personas y empresas // Aplicación de Ley 20.720	Dilatar el procedimiento judicial de cobro para buscar mejores alternativas de acuerdo o pago con la TGR.

[Figura N° 7 – Elaboración Propia, Servicios que ofrece “Contribuyentes sin deudas”]

4.4 ESTRATEGIA DE PRECIO.

Los honorarios que se le cobrarán al cliente por nuestra asesoría fluctúan entre el 1% y 15% del

monto adeudado, independiente de cuál sea el servicio que se le prestará, con un monto mínimo de \$750.000 (año 1); \$760.000 (año 2), \$770.000 (año 3); \$780.000 (año 4); y \$790.000 (año 5). La forma de pago será en efectivo, cheque al día y tarjetas de crédito o débito.

Para el caso de los pagos en efectivo o cheque al día, en atención al tiempo de duración del servicio y del monto de los honorarios, se dará siempre la posibilidad del pago en cuotas o crédito directo, con las siguientes limitaciones:

- i. Las cuotas no pueden ser inferior \$75.000 mensuales.
- ii. El monto máximo de cuotas que se otorgarán serán 18.

* cualquier caso excepcional, respecto del monto o número de cuotas, será resuelto de manera discrecional por la empresa.

4.5 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN.

La asesoría que nosotros prestaremos a nuestros clientes podrá realizarse en nuestra oficina de manera presencial, pero también de manera remota si el cliente así lo dispone, que será por teléfono, videollamada o de manera telemática a través de las plataformas destinadas para ello.

Relacionado con lo anterior, la tendencia en materia de prestación masiva de servicios profesionales en el ámbito legal es la no presencialidad, justamente por un tema de cobertura y costos, pero eso no significa prescindir de una oficina que permita poder atender a los clientes que prefieran esa forma.

En cuanto a la tramitación legal propiamente tal, ésta se efectúa en los tribunales, pero ni siquiera se requiere, al menos hoy, absoluta presencialidad, pues se están efectuando generalmente a través de la plataforma Zoom.

4.6 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y VENTAS.

El nombre “Contribuyentes sin deudas” pretende lograr una rápida asociación a lo que queremos proyectar, que es justamente el corazón de nuestro servicio. La comunicación la llevaremos a cabo principalmente a través de redes sociales, pues por un tema de costos respecto del volumen que se puede abarcar a través de ellas, es la mejor opción.

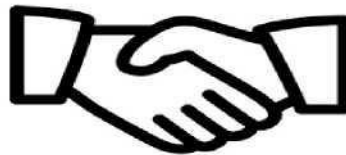
Al mismo tiempo, las redes sociales facilitan la interacción del cliente con nosotros a través de un simple click o ingresando a un link, cuestión fundamental hoy por hoy para la masividad de la marca. De igual forma, nos permite entregar mensajes rápidos y precisos, como por ejemplo la de compartir capsulas de videos cortos, de no más de 45 segundos, donde podamos explicar qué hacemos y darnos a conocer.



Por lo anterior, al menos en el corto plazo, no consideramos aparecer en medios tradicionales como TV, diarios o radios, básicamente porque el impacto que esos medios generan versus el costo por utilizarlos no resulta conveniente.

Sin embargo, se iniciarán conversaciones con dos radios locales (Carnaval y El Conquistador) y un canal de TV local (Antofagasta TV) para participar de programas de emprendimiento, entregando asesoría preventiva en materia tributaria que nos permita mostrarnos como una marca preocupada por la salud de las personas y PYMES respecto de sus negocios, sean o no clientes nuestros.

Por último, determinante será la generación de alianzas con nuestros socios clave, las que nos permitirán poder posicionarnos como una de las primeras opciones a la hora de contar con un servicio jurídico como el nuestro. En ese mismo sentido, la participación en seminarios de endeudamiento, emprendedores e inversionistas, nos acercará a ellos y podremos recibir de primera fuente su feedback, así como los dolores que más les afectan y cómo ellos esperan poder solucionarlos.



4.7 ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA Y PROYECCIONES DE CRECIMIENTO ANUAL.

En atención a que de acuerdo con la información entregada por la Tesorería General de la República, de fecha 17 de junio de 2022, que se acompaña como anexo en este informe, en la Región de Antofagasta existen **59.348** contribuyentes que mantienen deudas impagas ante este organismo público, consideramos que tenemos un mercado bastante importante al que atacar.

Así, para efectos de la **estimación de demanda y proyecciones de crecimiento anual** trabajaremos con un escenario moderado, a fin de cumplir con las expectativas que nos permitan no salirnos de la planificación y teniendo siempre presente 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. Dicho lo anterior, consideramos llegar a captar en el primer año un **1,2%** del mercado existente en Antofagasta, esto es, 720 clientes. Para el segundo año, el porcentaje que alcanzaremos será un **2,1%** del mercado, llegando a **1224** clientes. Del tercer al quinto año llegaremos a un **3,7%, 7,2% y 15,2%**, lo que significa, **2203, 4296 y 9022** clientes, respectivamente.

TABLA 1 – Porcentaje de participación en mercado local.

AÑO	N° clientes mensual	N° clientes anual	% de participación en el mercado
1	60	720	1.2%
2	102	1224	2,1%
3	183,6	2203	3,7%
4	358	4296	7,2%
5	752	9022	15,2%

[Figura N° 8 – Elaboración Propia, Participación de mercado de “Contribuyentes sin deudas”]

Además, con el menor acceso al crédito que hoy existe, es probable que las dificultades de muchos contribuyentes aumenten a la hora de mantener su negocio y, consecuentemente, cumplir con sus obligaciones dinerarias, entre las cuales justamente están las de carácter tributario.

Por último, el hecho de que se pueda interactuar con nuestros clientes y con todos quienes se muestren interesados en nuestros servicios a través de plataformas remotas y no solo presencialmente, nos permite poder llegar con inmediatez a clientes de otras ciudades de la región de Antofagasta, incluso de plazas tan importantes como Calama, de manera que nuestra estimación de la demanda para los primeros cinco años es la siguiente:

TABLA 2 – Porcentaje de crecimiento anual en volumen de clientes:

AÑO	N° clientes mensual	N° clientes anual	% de crecimiento en volumen de clients
1	60	720	100%
2	102	1224	70%
3	183,6	2203	80%
4	358	4296	95%
5	752	9022	110%

[Figura N° 9 – Elaboración Propia, Porcentaje de crecimiento Anual de “Contribuyentes sin deudas”]

Tal como lo demuestra la tabla anterior, el primer año será de puesta en marcha para ir afinando los detalles más importantes para un desarrollo óptimo de nuestro negocio. Asimismo, ya desde el segundo año de funcionamiento consideramos una proyección de crecimiento del 70%, y para el tercer, cuarto y

quinto año, la proyección de crecimiento considerada es de un 80%, 95% y 110% respecto de su año inmediatamente anterior.

En cuanto a los ingresos por ventas propiamente tal, suponiendo, como ya se indicó, un escenario extremadamente cauteloso y moderado, y considerando que todos nuestros clientes nos pagarán solo el monto mínimo de honorarios que cobraremos, es decir, \$750.000 en el primer año, y \$760.000, \$770.000, \$780.000 y \$790.000, para el 2º, 3º, 4º y 5º año, respectivamente, al unir las tablas 1 y 2, y agregándole las columnas “Ingresos por ventas mensual” e “Ingresos por ventas mensual”, quedaría de la siguiente manera:

TABLA 3 - Porcentaje de participación en mercado local y de crecimiento anual en volumen de clientes + ingresos mensuales y anuales por ventas:

Año	N° clientes mensual	N° clientes anual	% de captación del mercado local	% de crecimiento en volumen de clients	Ingresos x ventas mensual \$	Ingresos x ventas anual \$M
1	60	720	1,2%	100%	45.000.000	540.000.000
2	102	1224	2,1%	70%	77.520.000	930.240.000
3	183,6	2203	3,7%	80%	141.372.000	1.696.464.000
4	358	4296	7,2%	95%	279.255.600	3.351.067.200
5	752	9022	15,2%	110%	593.955.180	7.127.462.160

[Figura N° 10 – Elaboración Propia, Crecimiento Anual de “Contribuyentes sin deudas”]

4.8 PRESUPUESTO DE MARKETING y CRONOGRAMA.

Por el modelo de nuestro negocio y por cómo lo hemos planificado, el presupuesto de marketing será acotado para el primer año, debido a principalmente que nuestra energía al respecto estará puesta en la difusión a través de página web, redes sociales, participación en seminarios relacionados con nuestro servicio y reuniones con nuestros socios claves, las que estimamos tremenda importantes para crear redes de contactos y apoyo, prescindiendo así del uso de publicidad tradicional que consideramos no es relevante para darnos a conocer de la forma en que queremos.

De esta forma, para el primer año el presupuesto de marketing será de \$11.400.000, distribuidos en la forma que señala en la siguiente tabla:

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	VALOR ANUAL / AÑO 1
Web	Dominio, hosting, diseño y	\$3.000.000

	mantención	
Redes sociales	Diseño y mantención	\$1.800.000
Seminarios	Artículos de merchandising y regalos	\$2.400.000
Reuniones socios claves	Invitaciones a socios clave	\$4.200.000
		\$11.400.000

[Figura N° 11 – Elaboración Propia, Presupuesto de Marketing de “Contribuyentes sin deudas”

V. **PLAN DE OPERACIONES - DESARROLLO COMPLETO PARTE II**

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 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.

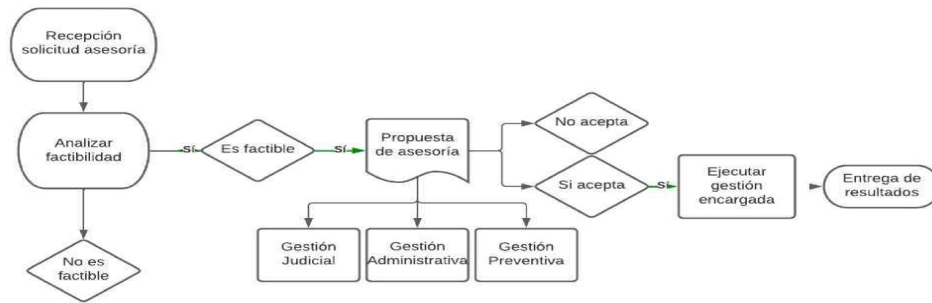
Cabe recordar al respecto, que del 100% de nuestra ventas, el 80% corresponderá a procedimiento de liquidación Voluntaria de Bienes, tanto de empresas como de personas, y el 20% será por servicios de naturaleza preventiva y reestructuración.

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.

VI. EQUIPO DEL PROYECTO – DESARROLLO COMPLETO PARTE II

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.

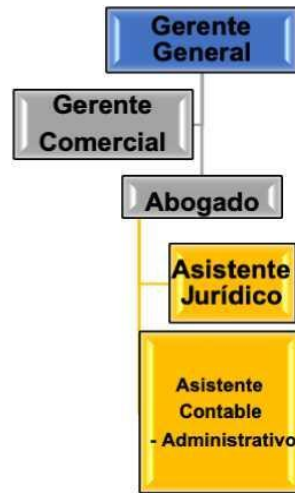
6.1 EQUIPO GESTOR.

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.

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°17– 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.



[Figura N°18– Elaboración Propia, Organigrama año 2-5 "Contribuyentes sin deudas"]

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 – DESARROLLO COMPLETO PARTE II

Esta empresa participará en el mercado de la asesoría legal y contable, específicamente en lo relativo a la solución de problemas de endeudamiento de pequeñas y medianas empresas, ya sea ante el Fisco de Chile, o instituciones privadas, 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 utiliza estos servicios, principalmente conforme nuestro estudio de mercado por una cuestión de costos.

La puesta en marcha de este negocio se centrará en el aporte de sus socios que convinan estratégicamente la experiencia y recursos para la apertura de una oficina en la ciudad de Antofagasta, y posteriormente en la ciudad de Calama.

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.

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°19– 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, sin dejar de lado que este aumento repercute directamente en los ingresos por servicios prestados.

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°20– 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 RON		24.966.876	24.966.876	24.966.876	24.966.876	24.966.876
INVERSIONES						
Capital de trabajo Valor Residual	(90.000.000)	(102.484.609)	130.201.623	(159.959.756)	(187.542.223)	(193.590.044)
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°21– Elaboración Propia, Proyecciones de Flujo y Caja “Contribuyentes sin deudas”]

7.5. BALANCE.

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

ACTIVOS NO CORRIENTES						
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL DE ACTIVOS	\$	420.600.000	\$ 731.082.000	\$ 1.342.094.700	\$ 2.663.515.785	\$ 5.682.031.057
PASIVOS CORRIENTES						
CxP	\$	100.916.118	\$ 135.605.562	\$ 176.110.038	\$ 231.563.238	\$ 261.000.270
Impuesto por pagar	\$	108.215.192	\$ 203.752.142	\$ 399.165.458	\$ 830.325.360	\$ 1.841.301.813
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	\$	209.131.310	\$ 339.357.704	\$ 575.275.496	\$ 1.061.888.598	\$ 2.102.302.083
PASIVOS NO CORRIENTES						
Provisiones	\$	1.920.000	\$ 1.920.000	\$ 1.920.000	\$ 1.920.000	\$ 1.920.000
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	\$	1.920.000	\$ 1.920.000	\$ 1.920.000	\$ 1.920.000	\$ 1.920.000
PATRIMONIO						
CAPITAL	\$	90.000.000	\$ 382.581.814	\$ 933.467.235	\$ 2.012.692.363	\$ 4.257.646.114
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$	292.581.814	\$ 550.885.420	\$ 1.079.225.128	\$ 2.244.953.751	\$ 4.978.334.530
RETIRO DE DIVIDENDO	-\$	87.774.544	-\$ 165.265.626	-\$ 323.767.538	-\$ 673.486.125	-\$ 1.493.500.359
TOTAL PATRIMONIO	\$	294.807.270	\$ 768.201.609	\$ 1.688.924.824	\$ 3.584.159.988	\$ 7.742.480.285
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	\$	505.858.580	\$ 1.109.479.312	\$ 2.266.120.321	\$ 4.647.968.586	\$ 9.846.702.368

7.6. REQUERIMIENTO DE CAPITAL.

Capital de trabajo:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Servicio				963.900.000	1.735.020.000	3.383.289.000	7.104.906.900
Ingreso por servicio		567.000.000					
Costos				(135.825.570)	(176.090.046)	(231.183.246)	(260.500.278)
Costos fijos		(101.376.126)	(12.360.000)	(14.310.000)	(16.516.500)	(19.137.975)	(21.858.671)
Costos variables							
Depreciación		(24.966.876)		(24.966.876)	(24.966.876)	(24.966.876)	(24.966.876)
Amortización							
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	
Utilidad neta		337.623.685	600.789.090	1.132.702.878	2.293.807.535	4.987.201.061	
INVERSIONES							
Capital de trabajo Valor Residual	(90.000.000)	(102.484.609)	130.201.623	(159.959.756)	(187.542.223)	(193.590.044)	
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°23– 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°24– Elaboración Propia, Evaluación Financiera “Contribuyentes sin deudas”]

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 (-).

Análisis Sensibilidad Servicios Entregados			
Indicadores	Inicial (Año 1)	Delta cantidad (5%)	Delta cantidad (+5%)
Servicios Entregados Annual	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°25– Elaboración Propia, Análisis de Sensibilidad “Contribuyentes sin deudas”]

VIII. RIESGOS CRÍTICOS – DESARROLLO COMPLETO PARTE II

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°26– 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°27 – Elaboración Propia, Riesgos Externos “Contribuyentes sin deudas”]

IX. PROPUESTA A INVERSIONISTA – DESARROLLO COMPLETO PARTE II

Una vez revisadas las proyecciones de los resultados financieros, en conjunto con la oportunidad de negocio, el análisis de la industria y las ventajas competitivas respecto de nuestra competencia, podemos concluir que “Contribuyentes sin deudas” se presenta como una real oportunidad de inversión para ser replicada en distintas ciudades del país.

Asimismo, las investigaciones de mercado que se llevarón acabo para el análisis de la oportunidad de negocio, nos permiten concluir que efectivamente existe una necesidad real de parte del mercado objetivo al cual nos encontramos orientados.

Nuestra propuesta al inversionista es de 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 y contables 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.

Contribuyentes sin deudas ingresará al mercado local con un servicio de asesoría legal y tributaria para PYMES que presenten problemas de pago de sus impuestos ante la Tesorería General de la República y deudas ante Instituciones Privadas.

Si bien es cierto que ya existe un desarrollo de la industria de los servicios jurídicos y contables para deudores, es cierto también que los actores que participan como oferentes en este mercado no han sido capaces, de otorgar soluciones realmente efectivas y acceder a valores accesibles.

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.

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, Organigrama año 1 “Contribuyentes sin deudas”]
18. [Figura N°18– Elaboración Propia, Organigrama año 2-5 “Contribuyentes sin deudas”]
19. [Figura N°19– Elaboración Propia, Supuestos Plan Financiero “Contribuyentes sin deudas”]
20. [Figura N°20– Elaboración Propia, Cuadro Resultados “Contribuyentes sin deudas”]
21. [Figura N°21– Elaboración Propia, Flujo de Caja “Contribuyentes sin deudas”]
22. [Figura N°22– Elaboración Propia, Balance “Contribuyentes sin deudas”]
23. [Figura N°23– Elaboración Propia, Inversión Activos y Capital de Trabajo “Contribuyentes sin deudas”]
24. [Figura N°24– Elaboración Propia, Evaluación Financiera “Contribuyentes sin deudas”]
25. [Figura N°25– Elaboración Propia, Análisis de Sensibilidad “Contribuyentes sin deudas”]
26. [Figura N°26– Elaboración Propia, Riesgos Internos “Contribuyentes sin deudas”]
27. [Figura N°27– Elaboración Propia, Riesgos Externos “Contribuyentes sin deudas”]