



Universidad Austral de Chile

Escuela de Ingeniería Civil Industrial

Sede Puerto Montt

**PROFESOR PATROCINANTE:  
ING. ALEX CISTERNA CASTILLO  
ESCUELA DE INGENIERÍA CIVIL INDUSTRIAL**

**DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE  
UNA CONSULTORA FINANCIERA EN PUERTO MONTT**

Trabajo de Titulación  
para optar al título de  
**Ingeniero Civil Industrial**

**KARLA KATHERINE HEIM ALARCÓN**

**PUERTO MONTT – CHILE  
2013**

## DEDICATORIA

*El esfuerzo que he puesto durante tantos años por fin ha traído sus recompensas, y me debo entera y completamente a ustedes, mi familia, que me apoyaron en todo el camino y me ayudaron a superar todos mis tropiezos, esto es para ustedes.*

*Los Quiero Mucho.*

## AGRADECIMIENTOS

Profesor Alex Cisterna, docente a cargo de este trabajo de título, gracias por hacer posible el último esfuerzo para lograr ser una Ingeniera Civil Industrial, apoyando y guiando mis acciones, por ofrecer siempre una sonrisa y ayudarme a entender que era capaz de lograr grandes cosas.

Directora Gabriela Manoli y Profesora Alexia Quiroz, les agradezco por el apoyo durante el proceso de este trabajo de título, por sus consejos y su guía, por darse el tiempo de atenderme y ofrecerme un momento de su vida para apoyarme en ámbitos que sobrepasan lo académico.

Profesores Oscar Romero, Alejandro Sotomayor y Oscar Guevara, gracias por su tiempo y sus enseñanzas que quedan para la vida profesional y personal, por recibirme en sus oficinas cada vez que lo necesité, por darse el tiempo de enseñarme con detalle y paciencia las materias que costaban un poquito más, agradezco enormemente haber sido su alumna durante estos 6 años.

Carola y Blanca, gracias por ser los pilares más importantes en mi vida, por alentarme a estudiar Ingeniería, convenciéndome que era capaz de salir adelante en un mundo de hombres, puliendo mis capacidades y mis valores, gracias por estar siempre presentes en mi vida.

Felipe, gracias por tu apoyo e incondicionalidad, todo esto es también para ti. Gracias a toda mi familia llanquihuana, por su apoyo el tiempo que viví con ustedes, y por estar siempre pendiente de mí, gracias por cada sonrisa, cada fin de semana... Lo único que me hacía volver con energía a una nueva semana de estudios.

Por último pero no menos importante, agradezco a la familia que no es de sangre, a esa que se escoge y que particularmente he escogido, mis amigos y sus familias, gracias por su tiempo, ánimo, apoyo, por entender mis cambios de ánimo y el poco tiempo que he tenido para darles estos meses, por todos esos momentos inolvidables que aunque pasen los años seguiremos recordando y seguiremos riendo... En resumen, gracias a todos por estar siempre conmigo.

## SUMARIO

El presente trabajo de título presenta un plan de negocios para la puesta en marcha de una Consultora Financiera del tipo externa, cuya principal función es asesorar financieramente a las micro, pequeñas y medianas empresas.

En Puerto Montt, y más aún, proyectado a todo el país, se dejó ver la realidad en la que están inmersos estos consumidores, con un paradigma difícil de doblegar y por lo mismo, olvidados por las grandes Consultoras, sus tramos de ventas son poco atractivos para generar utilidades ostentosas, y el difícil acceso a ofrecer el servicio, es sin duda una de las razones por las cuales las asesorías y apoyos al giro existentes se enfocan en rubros específicos.

La diferenciación y los precios complementados con el trabajo en equipo, fueron las grandes características que distinguieron a esta consultora de la competencia, incluir capacitaciones y asesoría dentro de un determinado periodo de tiempo entregó a los consumidores herramientas a utilizar a través del tiempo, además se otorgó seguridad y control sobre sus estructuras financieras, con el fin de internalizar la importancia de comprender a cabalidad el proceso financiero y las ventajas que esto conlleva.

Con miras a cumplir el objetivo general planteado para esta investigación, se trabajó en base a la siguiente estructura: Diagnóstico del Mercado, Plan Estratégico, Plan de Marketing, Plan Administrativo, Plan Financiero y un Plan Legal, que en su conjunto dieron vida al informe que entregó de forma detallada, cada paso y actividad correspondiente para levantar, constituir e insertar a la consultora al mercado, es decir, el Plan de Negocios.

Desarrollada la metodología anterior, cumplidos los objetivos y analizados los datos, se concluyó que existe mercado al cual ofrecer el servicio, los consumidores están dispuestos a pagar por él y se muestran interesados en las ventajas que trae consigo adquirir el mismo, el entorno económico apoya considerablemente las inversiones, es un país sustentable y admirado en Latinoamérica, con intenciones de seguir creciendo y consolidarse como una de las economías más sólidas del continente.

La evaluación financiera aplicada a este Plan de Negocios, con un periodo de evaluación de cinco años, arrojó un VAN de \$10.605.551.- que refleja la rentabilidad expuesta por el proyecto, que se sustentó además con una TIR del 121,16 por ciento, muy por encima de la tasa de descuento estimada, que correspondió al 12,78 por ciento.

En definitiva este plan de negocios muestra los pasos que se deben seguir para desarrollar una consultora y lograra viabilidad para la misma, es decir, que sea factible de ser realizada.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
SUMARIO	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS	v
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE FÓRMULAS	xi
ÍNDICE DE ANEXOS	xii
<b>1. ANTECEDENTES GENERALES</b>	<b>1</b>
1.1. Introducción	1
1.2. Objetivos	1
1.2.1. Objetivo General	1
1.2.2. Objetivos Específicos	2
1.3. Planteamiento del Problema	2
<b>2. MARCO TEÓRICO</b>	<b>4</b>
2.1. Concepto "Consultoría"	4
2.1.1. Utilización de Consultoría entre grandes y pequeñas empresas	5
2.1.2. Tipos de Consultoría	5
2.1.3. Modelos de Consultoría	6
2.2. Estados Financieros	6
2.2.1. Componentes de los Estados Financieros	7
2.2.2. Uso de los Estados Financieros	8
2.3. Informe Financiero	8
2.3.1. Estructura de un Informe Financiero	8
2.3.2. Indicadores Financieros	10
2.3.3. Tipo de Indicadores Financieros	10
2.4. Plan de Negocios	13
2.5. Estructura del Plan de Negocios	14
2.5.1. Plan Estratégico	14
2.5.2. Plan de Marketing	17
2.5.3. Plan Operativo	19
2.5.4. Plan Administrativo	20
2.5.5. Evaluación Económica - Financiera	21
2.5.6. Plan Legal	26
2.6. Metodología de la Investigación	29

2.6.1. Método Cualitativo	29
2.6.2. Método Cuantitativo	30
3. DISEÑO METODOLÓGICO	33
3.1. Objetivo “Diagnosticar la situación actual del Mercado”	34
3.1.1. Actividad: “Recopilación de información a través del desarrollo de análisis cualitativo y cuantitativo”	34
3.2. Objetivo: “Desarrollo Plan Estratégico”	37
3.2.1. Actividad: “Descripción General de la Compañía”	37
3.2.2. Actividad: “Descripción del Servicio”	38
3.3. Objetivo “Desarrollar Plan de Marketing”	38
3.3.1. Actividad “Desarrollar análisis de la situación actual del país”	38
3.3.2. Actividad “Desarrollar Estudio de Mercado”	39
3.3.3. Actividad “Desarrollar Marketing Mix”	39
3.4. Objetivo “Desarrollo Plan Operativo”	40
3.4.1. Actividad “Definir Proceso del Servicio”	40
3.4.2. Actividad “Definir Localización”	40
3.4.3. Actividad “Definir Recursos Físicos”	41
3.5. Objetivo “Desarrollo Plan Administrativo”	41
3.5.1. Actividad “Definir Estructura Organizacional”	41
3.5.2. Actividad “Establecer Estructura de Sueldos”	42
3.6. Objetivo “Desarrollo Evaluación Económica - Financiera”	42
3.6.1. Actividad “Evaluación Económica Financiera del Proyecto”	42
3.7. Objetivo “Desarrollo Plan Legal”	44
3.7.1. Actividad “Utilizar Plataforma web <a href="http://www.tuempresaenundia.cl">http://www.tuempresaenundia.cl</a> ”	44
4. RESULTADOS	45
4.1. Diagnóstico de la situación actual del Mercado	45
4.1.1. Método Cualitativo	45
4.1.2. Método Cuantitativo	48
4.2. Plan Estratégico	54
4.2.1 Descripción General de la Compañía	54
4.2.2. Descripción del Servicio	56
4.3. Plan de Marketing	58
4.3.1. Desarrollo Análisis de la situación Actual del País	58
4.3.2 Investigación de Mercado	62
4.3.3 Marketing Mix	66
4.4. Plan Operativo	69
4.4.1. Proceso del Servicio	69

4.4.2. Localización	71
4.4.3. Recursos Físicos	73
4.5. Plan Administrativo	74
4.5.1. Estructura Organizacional	74
4.5.2. Estructura de Sueldos	76
4.6. Plan Financiero	77
4.6.1 Evaluación Económica Financiera del Proyecto	78
4.7. Plan Legal	86
4.7.1. Tu Empresa en un Día	86
5. CONCLUSIONES	89
6. RECOMENDACIONES	90
7. BIBLIOGRAFÍA	91
8. LINKOGRAFÍA	94
9. ANEXOS	95

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla N° 2.1: Determinación de Costos	22
Tabla N° 3.1: Diseño Metodológico	33
Tabla N° 3.2: Resumen Búsqueda en la Web	35
Tabla N° 3.3: Peso de cada Criterio	40
Tabla N° 3.4: Matriz de Comparación	40
Tabla N° 3.5: Ponderaciones	41
Tabla N° 3.6: Costo de Capital	44
Tabla N° 4.1: Resultado Búsqueda en la Web	47
Tabla N° 4.2: Resultado Análisis FODA	55
Tabla N° 4.3: Resolución Diagrama de las Cinco Fuerzas de Porter	60
Tabla N° 4.4: Mix de Servicios	66
Tabla N° 4.5: Ciclo de Vida del Servicio	67
Tabla N° 4.6: Estructura de Precios	67
Tabla N° 4.7: Mix Promocional	68
Tabla N° 4.8: Características Espacios Físicos	72
Tabla N° 4.9: Resolución Peso de cada Criterio	72
Tabla N° 4.10: Resolución Matriz de Comparación	72
Tabla N° 4.11: Resolución Ponderaciones	73
Tabla N° 4.12: Resolución Elección Espacio Físico	73
Tabla N° 4.13: Descripción de Cargos	75



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 3.1: Entrevista para generar opinión sobre el mercado de las Consultorías	34
Figura N° 3.2: Cuestionario Mercado Consultor	36
Figura N° 4.1: Respuesta N°1, Cuestionario Mercado Consultor	50
Figura N° 4.2: Respuesta N°2, Cuestionario Mercado Consultor	51
Figura N° 4.3: Respuesta N°3, Cuestionario Mercado Consultor	51
Figura N° 4.4: Respuesta N°4, Cuestionario Mercado Consultor	52
Figura N° 4.5: Respuesta N°5, Cuestionario Mercado Consultor	52
Figura N° 4.6: Respuesta N°6, Cuestionario Mercado Consultor	52
Figura N° 4.7: Respuesta N°9, Cuestionario Mercado Consultor	53
Figura N° 4.8: Logo que acompaña a la Razón Social	54
Figura N° 4.9: Diagrama de las Cincos Fuerzas de Porter	60
Figura N° 4.10: Respuesta N°7, Cuestionario Mercado Consultor	63
Figura N° 4.11: Respuesta N°8, Cuestionario Mercado Consultor	63
Figura N° 4.12: Respuesta N°10, Cuestionario Mercado Consultor	64
Figura N° 4.13: Respuesta N°11, Cuestionario Mercado Consultor	64
Figura N° 4.14: Respuesta N°12, Cuestionario Mercado Consultor	65
Figura N° 4.15: Respuesta N°13, Cuestionario Mercado Consultor	65
Figura N° 4.16: Diagrama del Servicio	70
Figura N° 4.17: Organigrama	74
Figura N° 4.18: Cuadro de Remuneraciones	77
Figura N° 4.19: Balance Recursos Humanos	78
Figura N° 4.20: Costos Fijos	79
Figura N° 4.21: Total Costos	79
Figura N° 4.22: Inversión Fija	80
Figura N° 4.23: Inversión Nominal	80
Figura N° 4.24: Depreciación	80
Figura N° 4.25: Ganancias, Costos / Mes	81
Figura N° 4.26: Préstamo	81
Figura N° 4.27: Programa Anual de Ventas	82
Figura N° 4.28: Crecimiento Proyectado de Ventas	82
Figura N° 4.29: Flujo de Caja Proyectado	83
Figura N° 4.30: Métodos de Evaluación Económica	84
Figura N° 4.31: Cálculo Costo de Capital	84
Figura N° 4.32: Análisis de Sensibilidad, Disminución, Ingresos	85

Figura N° 4.33: Análisis de Sensibilidad, Disminución, VAN	85
Figura N° 4.34: Análisis de Sensibilidad, Incremento, Ingresos	86
Figura N° 4.35: Análisis de Sensibilidad, Incremento, VAN	86
Figura N° 4.36: Inicio Página "Tu Empresa en un Día"	87
Figura N° 4.37: Elección tipo de Sociedad	87
Figura N° 4.38: Registro e Inicio de Sesión "Tu Empresa en un Día"	88

**ÍNDICE DE FÓRMULAS**

Fórmula N° 2.1: Punto de Equilibrio	23
Fórmula N° 2.2: Punto de Equilibrio Matemáticamente	23
Fórmula N° 2.3: Valor Actual Neto	25
Fórmula N° 2.4: Tasa Interna de Retorno	26
Fórmula N° 3.1: Tamaño de la Muestra	35
Fórmula N° 3.2: Valor de Desecho	42

**ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo A: Transcripción de Entrevistas	95
Anexo B: Resultados Encuesta Mercado Consultor Completa	97

## **1. ANTECEDENTES GENERALES**

### **1.1. Introducción**

El mercado actual es cada vez más versátil y competitivo, los emprendedores y compañías ya existentes tratan de abarcar nichos inexplorados, tratando de cubrir una necesidad ya presente o creando una nueva. Estas últimas, son infinitas; es por esto que la creación de nuevas empresas, líneas de negocios y/o tecnologías están a la orden del día. Lo principal es mantener estos negocios en el tiempo, definir estructuras, desarrollar planes estratégicos, elaborar análisis internos, externos, y a su vez recurrir a ayuda externa que entregue otro tipo de visión a la compañía.

Hoy en día las grandes empresas solicitan constantemente asesorías con el fin de establecer soluciones a sus problemáticas, ante esta necesidad nacen las “consultoras” que prestan servicios de asesoría de todo tipo, con el fin de aumentar productividad, eficiencia y lograr mejores márgenes monetarios entre otros objetivos. Por otro lado, se encuentran las empresas más pequeñas, que quedan excluidas de solicitar estos servicios puesto que son costosos para sus niveles de ingresos y que por lo demás encuentran poco útil e innecesario. Sin embargo, una asesoría los ayuda a obtener una posición sólida frente a sus competidores, les permite abrirse a nuevos mercados y explorar nuevas oportunidades, no es un sector menor, el 80 por ciento de los empleos que existe en Chile lo ofrecen las pequeñas y medianas empresas (PyMES).

Por otro lado la asesoría financiera, es el área menos consultada en materia de asesorías, pues las compañías prefieren invertir sus ingresos en mejorar la producción, lograr eficiencia en las operaciones, capacitar a sus trabajadores, hasta asesoría legal cuando se trata de ampliaciones de giros, nuevas sociedades, etc.

El área financiera es delicada, las compañías suelen ser muy celosas respecto a ella y no facilitan sus estados financieros, sin embargo, la información que se extrae de ellos, puede entrelazarse con diversos departamentos dentro de una misma compañía, generando así alianzas estratégicas, que permiten obtener mejores resultados al final de cada periodo contable. De esta manera se crea la nueva necesidad de solicitar el servicio de consultoría financiera.

A continuación se presenta el desarrollo de un Plan de Negocios para la creación de una consultora financiera, en la ciudad de Puerto Montt, Región de Los Lagos.

### **1.2. Objetivos**

#### **1.2.1. Objetivo General**

Evaluar la creación de una consultora financiera a través del desarrollo un plan de negocios, con el propósito de ofrecer asesoría a micros, pequeñas y medianas empresas dentro de la ciudad de Puerto Montt, décima región de Los Lagos.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- a. Diagnosticar la situación actual del Mercado de las Consultorías, a través del uso de herramientas de investigación, tanto cualitativas como cuantitativas, que permitan evaluar la percepción del mercado hacia las consultoras.
- b. Desarrollar un Plan Estratégico a través de una descripción detallada de los antecedentes generales de la Consultora y el servicio a entregar, con el fin de establecer lineamientos que permitan introducir esta última al mercado.
- c. Generar un Plan de Marketing por medio del desarrollo de un modelo de marketing mix, apoyado de una investigación de mercado, que permita generar estrategias que ayuden a presentar de manera sólida este servicio al mercado.
- d. Desarrollar un Plan Operativo y un Plan Administrativo, a través de la descripción de los recursos tanto físicos como humanos, necesarios para levantar la Consultora.
- e. Desarrollar una evaluación económica - financiera del proyecto, usando como base indicadores de rentabilidad, tales como VAN y TIR, que den origen al flujo de caja que mostrará la rentabilidad del proyecto.
- f. Desarrollar un Plan Legal a través del Portal de Internet propuesto por el gobierno "Tu Empresa en un día", con el fin de dar inicio a las actividades comerciales de la Consultora.

### **1.3. Planteamiento del problema**

Hoy en día las empresas buscan; diferenciación, establecer ventajas competitivas, expandirse, etc, una forma de ayudar en esta búsqueda, es utilizar la parte financiera. Si bien, disminuir costos es lo más tentador y lo más recurrente, existen otros tipos de estrategias para conseguir diferenciación, pero no es posible conseguir las sin las herramientas necesarias, es por esto que los indicadores financieros ocupan un lugar importante en las grandes empresas, con ayuda de estos, las decisiones que se toman intentan ser más precisas y fidedignas al poseer datos "duros" que la acompañen. Pero, los indicadores financieros por sí solos, ¿Generan suficiente información?, es claro que los ratios calculados muestran una situación actual de cualquier empresa, sin embargo, son simplemente números si no tienen un punto de comparación. La solución a lo planteado, es añadir a los informes financieros comunes entregados por las consultoras, indicadores de sector, que darán cuenta de cómo se está comportando el mercado y que ayudará a establecer mejores decisiones y por sobre todo a generar ventajas competitivas.

La web, da cuenta de la deficiencia que existe en el país respecto al cálculo de los indicadores mencionados en el párrafo anterior, solo algunas compañías han levantado y calculado esta información, sin embargo, todas se refieren a un sector en específico, y generalmente están enfocados en las grandes industrias, además son deficientes a la hora de actualizar la información en el tiempo. Al generar una

empresa que actúe como “consultora” para cualquier compañía de cualquier sector, se está cubriendo un nicho que las antes mencionadas dejan inexplorable, así cualquier industria podrá plantear sus necesidades de información, sin necesidad de buscar una compañía que realice este servicio de forma específica.

En Puerto Montt, existen alrededor de 14 empresas en el rubro de las asesorías, consultorías financieras y apoyo al giro, muchas de ellas con prestigio internacional y sucursales en todo Sudamérica. Se entiende con esto que el precio que ellas establecen está a la altura de su posición y de los conocimientos adquiridos en el tiempo por sus funcionarios. No hay ningún participante de estas consultoras que no posea algún tipo de Magister o MBA en el área, entonces ¿las pequeñas empresas están en condiciones de recurrir a este tipo de consultoras? Es claro que la estructura financiera de las mismas no les permite tentarse a recurrir a este tipo de servicios. Es entonces, este nicho, el que se pretende explotar específicamente; las empresas pequeñas, donde se ofrece apoyar su proceso de crecimiento y mejorar su posición en el mercado, además, enseñar e instruir a las empresas en todo lo referente a estructuras financieras y sus beneficios, ofreciendo así un servicio más “simple” pero más efectivo y acorde a sus necesidades.

Por lo tanto esta consultora hará diferencia en precio y en el tipo de servicio a entregar, estableciendo como base, añadir los antes mencionados “indicadores de sector”.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Concepto “Consultoría”**

Las consultoras tienen un papel relevante en la supervivencia de las empresas, aportando soluciones eficaces a diversos problemas que puedan presentar los distintos departamentos dentro de las organizaciones. Tener un concepto claro y bien definido, ayudará a comprender su funcionamiento y relevancia en materia de servicios.

“La consultoría es un servicio prestado por un profesionalista en calidad de asesoramiento, el cual implica la toma de decisiones basándose en observaciones pertinentes con la finalidad de ayudar a las organizaciones en la búsqueda de soluciones o al mejoramiento de procedimientos dentro de sus diferentes áreas” (Milan Kubr 1999)

Kubr, reunió y resumió el trabajo colectivo de múltiples contribuciones, experiencias, ideas y sugerencias constructivas de los consultores de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), rescatando dos enfoques, el primero adopta una visión funcional (Fritz 1975), mientras que el segundo considera a la consultoría como un servicio profesional especial y que destaca varias características que debe poseer el servicio (Greiner y Metzger 1983).

La síntesis de Kubr, se apoyó en los conceptos propuestos por Fritz Steele, Peter Block, Larry Greiner y Robert Metzger, principalmente, que definen Consultoría de la siguiente manera:

“Cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que no lo son” (Fritz Steele 1975).

“Se actúa como consultor siempre que se trata de modificar o mejorar una situación, pero sin tener un control directo de la ejecución” (Peter Block 1971).

“La consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones” (Larry Grenier y Robert Metzger 1983).

Las definiciones que se encuentran respecto de esta temática son amplias, sin embargo, todos los autores antes presentados coinciden en que el fin de las consultorías es principalmente dar apoyo y soluciones a sus asesorados, generando así un valor agregado que permita obtener ventajas competitivas y solidez en el mercado. En consecuencia el proceso de consultoría comienza cuando algún director de algún ente empresarial solicita una recomendación de solución a algún problema detectado en



su empresa y termina cuando al problema detectado se le ha aplicado una idea o recomendación de solución y este presenta alguna mejora parcial o total.

### **2.1.1. Utilización de Consultoría entre grandes y pequeñas empresas**

Las grandes organizaciones, aunque poseen considerable experiencia directiva y personal especializado en diversas funciones y técnicas de gerencia y aunque algunas de estas grandes compañías tienen sus consultores permanentes disponibles para prestar asistencia rápidamente si surge la necesidad, contratan estos servicios a causa de múltiples razones, entre ellas:

- Aportar conocimiento y capacidades especiales.
- Prestar ayuda intensiva en forma transitoria.
- Dar un punto de vista imparcial.
- Dar a la dirección argumentos que justifiquen decisiones predeterminadas.

En la pequeña empresa puede ser difícil la decisión sobre el contratar un consultor. El dueño puede considerar demasiado costoso el servicio profesional, y a menudo no ve cómo podría colaborar, dada su situación, con una persona ajena a la empresa. No obstante, cada vez es mayor el número de pequeñas empresas de los países industrializados y en desarrollo que solicitan servicios de consultores, especialmente en asuntos relacionados con la política general de la empresa o con el fin de introducir determinadas técnicas de dirección. Algunos consultores se especializan en problemas de compañías pequeñas, y hay países (especialmente entre los que persiguen su desarrollo) en que las compañías pequeñas disponen de servicios de consultoría subvencionados como parte de los planes de fomento de la pequeña empresa.

### **2.1.2. Tipos de Consultoría**

El Venezolano Marcel Antonorsi Blanco (1991), consultor gerencial, y Kubr (1999), coinciden en la existencia de 2 tipos de consultoría:

Interna: "...Tenemos así la situación de personas o dependencias que tienen como función explícita y regular la de asesorar y resolver problemas para la gerencia, y que lo hacen según un esquema de consultoría para un "cliente", que, en este caso, es de la propia empresa. Las especialidades de este tipo de consultoría de carácter interno son muy variadas: organización, métodos, ingeniería industrial, sistemas, desarrollo de recursos humanos, desarrollo organizacional, etc." (Antonorsi 1991). El consultor interno, es parte de una organización determinada, una compañía, un grupo de compañías, un ministerio o departamento gubernamental, etc. (Kubr 1999).

Externa: "La situación convencional de consultoría es la externa, es decir, el consultor (individuo o empresa) que como ente distinto de la empresa cliente presta sus servicios desde fuera. Este es el caso más notorio de capacidad complementaria a la cual recurre la empresa cuando lo necesita" (Antonorsi

1991). El consultor externo es completamente independiente de las organizaciones para las cuales trabaja. (Kubr 1999).

Semi-Interna: “La que podemos denominar como consultoría “semi-interna” es un tipo especial de situación que se da cuando el consultor forma parte de una organización mayor y trabaja, desde una de las organizaciones integrantes prestando sus servicios a otra del mismo conjunto. En esta situación, el consultor es, a la vez, interno y externo” (Antonorsi 1991).

Para los autores el concepto de consultoría tanto externo como interno es similar, sin embargo Marcel Antonorsi establece un punto intermedio, que llama, “Semi-Interno”, que no dista mucho de la realidad de las empresas, pero de las “grandes” empresas, puesto que el concepto está asociado a organizaciones que posean casa matriz y filiales, dándose así la posibilidad de utilizar este tipo de consultoría donde la clase matriz soluciona problemas emergentes de sus filiales.

### **2.1.3. Modelos de Consultoría**

Schein (1973) y Kubr (1999) establecen conceptos muy similares sobre los modelos de consultoría. Estos se clasifican en tres tipos:

Modelo de compra de información o experiencia: En la cual el cliente ha identificado su problema o la mejora que requiere, sabe el tipo de ayuda que necesita y simplemente recurre al consultor para que éste se apropie del problema y lo resuelva.

Modelo médico-paciente: En la cual el cliente ha observado síntomas anómalos en su empresa y contrata al consultor para que diagnostique el problema y le brinde la información y experiencia requerida para solucionarlo.

La consultoría de procesos: En la cual el consultor orienta al cliente para que él mismo perciba su realidad empresarial, elabore su diagnóstico y desarrolle las estrategias que le permitan resolver el problema.

Schein sugiere comenzar con el modelo de consultoría de procesos, e involucrar al cliente en la investigación del problema, este modelo facilita la capacidad de autodiagnóstico y el aprendizaje organizacional, preparando al cliente para afrontar sus futuros retos.

## **2.2. Estados Financieros**

La forma convencional de elaborar un informe financiero y poder realizar una asesoría financiera es a través del análisis de Estados Financieros, estos entregan la información necesaria para poder calcular todo tipo de ratios que se transforman luego en sugerencia, soluciones y/o propuestas para un problema o mejoramiento en algún ámbito de la organización.

Las NIC (Normas Internacionales de Contabilidad) definen los estados financieros como: “Los Estados Financieros constituyen una representación estructurada de la situación financiera y del rendimiento financiero de la entidad. El objetivo de los estados financieros con propósitos de información general es suministrar información acerca de la situación financiera, del rendimiento financiero y de los flujos de efectivo de la entidad, que sea útil a una amplia variedad de usuarios a la hora de tomar sus decisiones económicas. Los estados financieros también muestran los resultados de la gestión realizada por los administradores con los recursos que se les han confiado. Para cumplir este objetivo, los estados financieros suministrarán información acerca de los siguientes elementos de la entidad: activos; pasivos; patrimonio neto; gastos e ingresos, en los que se incluyen las pérdidas y ganancias; otros cambios en el patrimonio neto; y flujos de efectivo”.

Guajardo – Andrade (2008), agrega que los Estados Financieros son elementos imprescindibles para que los diversos usuarios puedan tomar decisiones; la información financiera que dichos usuarios requieren se centra primordialmente en la evaluación de la situación financiera, de la rentabilidad y de la liquidez.

### **2.2.1. Componentes de los Estados Financieros**

Guajardo – Andrade (2008), Vargas Valdivia (2004), Torres Salazar (2007), son algunos de los autores que en sus respectivos libros definen lo que consideran como estados financieros básicos, si bien cada uno los establece a su criterio, todos coinciden y dan relevancia a tres de ellos, en lo personal la definición más completa y que engloba las otras dos es la que define Torres Salazar (2007):

Balance: “Informe que muestra la situación económica-financiera de una empresa a una fecha determinada. Su contenido corresponde a un resumen de los recursos económicos, técnicamente denominados activos y de las deudas a favor de terceros y de los propietarios, técnicamente denominados pasivo y patrimonio, respectivamente”.

Cuenta de resultados: “Es un informe que muestra el resultado económico de una empresa, producido en un período determinado. Su contenido corresponde a la acumulación de ingresos económicos, costos expirados y gastos incurridos. La diferencia entre ingresos menos costos y gastos corresponde al resultado del ejercicio contable”.

Estado de flujos de efectivo: “Muestra los flujos de efectivo ocurridos durante un período de tiempo. Su contenido revela los ingresos y egresos de efectivo provenientes o empleados en actividades operacionales, de financiamiento y de inversión, además de la valorización neta del efectivo (aumento o disminución)”.

Los estados financieros que quedan fuera de esta lista y que describen los demás autores son de apoyo y que sustentan a los tres principales establecidos además, por la NIC. Por lo que una organización puede perfectamente generar un informe financiero, tomar decisiones y visualizar la situación de la misma, solo con estos tres Estados Financieros.

## **2.2.2. Usos de los Estados Financieros**

Sandoval, Leonel Luis y J. L. Abreu (2008) creen que la capacidad y el uso adecuado de los estados financieros es la de transmitir información que satisfaga al usuario, y la cual le sirve para:

- Tomar decisiones de inversión y crédito, los principales interesados de esta información son aquellos que puedan aportar un financiamiento u otorguen un crédito, para conocer qué tan estable es el crecimiento de la empresa y así conocer el rendimiento o recuperación de la inversión.
- Aquilatar la solvencia y liquidez de la empresa, así como su capacidad para generar recursos. Aquí los interesados serán los diferentes acreedores o propietarios para medir el flujo de dinero y su rendimiento.
- Evaluar el origen y características de los recursos financieros del negocio, así como su rendimiento. Esta área es de interés general para conocer el uso de estos recursos.
- Por último formarse un juicio de cómo se ha manejado el negocio y evaluar la gestión de la administración. Asimismo cómo se maneja la rentabilidad, solvencia y capacidad de crecimiento en la empresa.

## **2.3. Informe Financiero**

Documento que transcribe una reflexión personal o grupal sobre la situación actual de la organización, pudiéndose comparar con periodos anteriores. Es una herramienta de mucha utilidad en la toma de decisiones de los diferentes usuarios y grupos interesados en dicha organización, principalmente acreedores, accionistas ya sean actuales o potenciales.

“Para que un informe financiero resulte motivante, conciso, ágil y comprensible debe señalar al lector los beneficios que reporta su lectura, redactarse en pocas palabras, manejar solo las ideas necesarias y expresarlo en un lenguaje cotidiano... El informe financiero interesa a las entidades o personas pendientes de la marcha de la organización, con el propósito de tomar decisiones... debe indicar el significado de los vocablos de carácter técnico. Es necesario identificar y separar los conceptos básicos de los episódicos... se titulará de la siguiente manera: Informe Financiero (de entidad) correspondiente al ejercicio terminado (de fecha)” (Elizondo 1993).

### **2.3.1. Estructura de un Informe Financiero**

Fayet y Commeignes (2001) publican la estructura que un informe financiero debe contener:

Encabezado: Nombre de la empresa y los estados financieros que se van a analizar con su respectivo período, nombre del informe (que haga alusión al tema que se tratará), fecha y lugar del análisis.

Resumen de los aspectos más relevantes de la empresa: Debe incluirse un pequeño resumen de las actividades que realiza la empresa, las características mercantiles y jurídicas, y sus principales objetivos a corto y largo plazo.

Objetivos del informe: Enumeración de los propósitos que tiene el informe y el área de la empresa a la que se dirige.

Identificación de los problemas: Describir de manera detallada y resumida cada uno de los problemas que llevaron a la elaboración del informe. En un mismo informe no se deben tratar diferentes problemáticas que no estén relacionadas entre sí. Generalmente se deben analizar diferentes indicadores financieros (de liquidez, endeudamiento, de rentabilidad, etc.), los cuales permiten identificar algunos problemas de la compañía.

Análisis de las causas: Detallar de manera clara y concisa cuáles han sido las causas de los problemas identificados en el punto anterior. Se pueden utilizar gráficos para que la información sea clara y precisa, y resumir las cifras de los estados financieros resaltando las más importantes en el estudio que se está realizando.

Recomendaciones y conclusiones: Describir de forma clara y breve qué puede y debe hacer la compañía para solucionar los problemas que se están presentando (las diferentes estrategias que puede utilizar la empresa). Además, se deben incluir unas breves conclusiones de la situación en la que se encuentra la organización.

Cierre: Incluir los nombres de las personas que realizaron el informe, con su respectivo número de identificación y el cargo que ocupan en la compañía.

A continuación se presentan estructuras utilizadas por algunas instituciones y que ayudan a obtener una idea de cómo generar un informe financiero:

Banco de Chile y Filiales, deja en manos de la empresa auditora, Ernst & Young sus estados financieros para ser puestos en análisis, por consiguiente la Consultora elabora un informe financiero con la siguiente estructura:

- Estados de Situación Financiera Consolidados
- Estados de Resultados Integrales Consolidados
- Estados de Cambios en el Patrimonio Consolidados
- Estados de Flujos de Efectivo Consolidados

En cada uno de los puntos la consultora establece la situación de la empresa respecto de cada ítem y proporciona soluciones a los puntos bajos y formas de consolidar los puntos altos.

Subsecretario de Financiamiento del Ministerio de Economía, deja en manos de la Auditoría General de la Nación Argentina, el análisis de los estados financieros pertenecientes al proyecto “TERCER PROYECTO DE PROTECCIÓN SOCIAL”, que contiene la siguiente estructura:

- Estados Auditados
- Alcance del trabajo de Auditoría
- Aclaraciones previas
- Dictamen

La bibliografía sugiere variadas formas de estructurar un informe financiero, pero en definitiva no existe un único prototipo, las organizaciones crean sus propios formatos y los adecuan a sus necesidades de información. Por otro lado a las instituciones que están abiertas al mercado se les exige una serie de informes que contengan toda la información de sus estados financieros, tal como establece la Ley N°18.045, Ley de Mercados y Valores. Para el resto la estructura es de libre elección, quienes en su mayoría se rigen por las Icontec, que están reconocidas a nivel internacional para la elaboración de informes, aun así estas tampoco establecen una estructuras únicas, puesto que estas normas rigen para todo tipo de informes, no solo financieros.

### **2.3.2. Indicadores Financieros**

Es la relación existente entre dos o más cifras extraídas de los Estados Financieros, entrega señales sobre el desempeño obtenido por la empresa en algún aspecto particular y también facilitan el control gerencial y permiten apoyar el proceso de toma de decisiones, son la base para la realización de informes financieros, puesto que entregan datos duros y confiables que son analizados en busca de mejoras continuas.

“Las razones financieras, en forma aislada, entregan una visión estática de la realidad financiera de una entidad. Para conferirles dinamicidad deben ser usadas en conjunto con otras herramientas, o al menos, bajo un enfoque diferente” (Torres Salazar 2007).

### **2.3.3. Tipo de Indicadores Financieros**

Torres Salazar (2007), explica los índices financieros, agrupados de acuerdo a las siguientes categorías:

#### Indicadores de liquidez:

- *Razón Corriente o Razón Circulante:* Indica la proporción de Activos Corrientes con los que cuenta la empresa para responder por sus compromisos de corto plazo. Cuando es mayor que uno (1), la empresa tiene mayores Activos corrientes que Pasivos Corrientes y por consiguiente “se supone” que no tendrá problemas de liquidez.
- *Prueba Ácida o Razón Rápida:* Su interpretación es similar a la de la Razón Corriente; la diferencia radica en que ahora no se toman en cuenta los inventarios, por ser lo “menos líquido” del Activo

Corriente. Además debe tenerse cuidado al calcularla, pues depende mucho del tipo de inventarios que la empresa maneja y sobretodo de la calidad de los mismos.

- *Razón de Efectivo o Liquidez Inmediata*: Mide la capacidad que tiene la compañía para responder por sus acreencias de corto plazo, con su dinero disponible y aquellos valores que son convertibles en efectivo de manera rápida (ej. Depósitos a plazo fijo).
- *Rotación de Cartera*: Expresada en días, significa el promedio del tiempo que la compañía le otorga a sus clientes para el pago de las ventas a crédito.
- *Rotación de Inventarios*: Expresado en días, así, da una idea del tiempo que la empresa puede atender sus ventas sin necesidad de fabricar nuevos productos (en el caso de las manufactureras) o realizar nuevos pedidos (en el caso de las comercializadoras).
- *Rotación de Proveedores*: Expresada en días, indica el tiempo promedio que la empresa se está tardando para cancelar sus cuentas a proveedores.
- *Importancia del Activo Corriente*: Indica la proporción del Activo Total que es Corriente (CP), es decir, refleja qué tan concentradas tiene la empresa sus inversiones, en el corto plazo.
- *Ciclo de Liquidez – Ciclo de Caja*: Son dos indicadores que nos permiten observar cuál es el ciclo que tienen los recursos de Corto Plazo en la Empresa. Son importantes para definir, por ejemplo, cuál sería la necesidad de Efectivo de la empresa durante un período determinado. El ciclo de liquidez se define como el tiempo promedio que tarda una unidad monetaria para convertirse en efectivo, después de haber transitado por el ciclo operativo del negocio. Mientras que el ciclo de caja se define como el tiempo promedio que la empresa se encuentra sin efectivo para cumplir con sus compromisos de corto plazo.

#### Indicadores de rentabilidad:

- *Rentabilidad del Activo (RAN)*: Refleja la tasa de rentabilidad que genera una empresa cuando se dedica a su actividad principal. Es la tasa de rentabilidad que generan los activos operacionales de la empresa.
- *Rentabilidad Del Patrimonio*: Refleja la tasa que obtienen los socios de la compañía por los recursos que tienen invertidos en ella.
- *Margen Bruto de Ganancia*: Refleja el porcentaje de utilidad que le queda a la empresa, una vez se han deducido los costos del período. Es útil para evaluar el peso que tiene la estructura de costos de la empresa.
- *Margen de Utilidad Operativa*: Refleja la utilidad (como porcentaje de los ingresos) que le queda a la compañía, una vez se han deducido los costos del período y los gastos operacionales (de

administración y comercialización). Es útil para evaluar la gestión administrativa ya que la mayoría de costos y gastos de la empresa son controlados por sus administradores.

- *Margen de Utilidad Antes de Impuestos*: Es útil para evaluar el efecto que causan los gastos financieros y la estructura no operativa del negocio, sobre las utilidades de la empresa.
- *Margen de Utilidad Neta*: Es el porcentaje de las ventas que le queda a la empresa, una vez se han deducido todos los costos y gastos en los que incurrió en el período.
- *Rentabilidad Sobre la Inversión (ROI)*: Se puede utilizar para evaluar la eficiencia lograda por la estructura operativa de la empresa. Tiene la evidente limitación de basarse en cifras contables.
- *Rentabilidad Sobre el Capital Empleado (ROCE)*: Se utiliza para analizar la productividad del capital específicamente utilizado en la actividad principal de la empresa. Implica una desagregación específica de los estados financieros.

#### Indicadores de Endeudamiento y Solvencia:

- *Índice de Endeudamiento Total*: Refleja el nivel de endeudamiento de la empresa, es decir, la proporción de los activos que se han financiado a través de terceros (Bancos, Proveedores, etc). De este indicador podemos desagregar los indicadores de Endeudamiento de corto y largo plazo.
- *Solvencia Operativa*: Refleja el número de veces que la empresa podría cubrir sus pasivos, con los recursos de su estructura operativa (Activos). Es una estimación de la capacidad de pago ante una "eventual" quiebra de la empresa.

#### Indicadores Operativos y Basados en Efectivo:

- *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciations and Amortizations. (Utilidades antes de intereses, Impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones) (EBITDA)*: Es la Utilidad Operativa de Caja, o en efectivo que produce la empresa, pues elimina el efecto "distorsionante" que causan gastos que se presentan como tales en el estado de resultados, pero que no se desembolsan en efectivo, tales como las depreciaciones, amortizaciones y provisiones de cartera.
- *Margen EBITDA*: Indica la proporción de cada peso de ingresos, que se convierte en Efectivo Operativo. Mientras mayor sea este indicador, mayores serán las posibilidades de la empresa de generar Valor.
- *Productividad del Capital de Trabajo (PKT)*: Refleja la eficiencia con la que se aprovechan los recursos del activo corriente de la empresa. Indica la proporción que la empresa debe mantener en capital de trabajo, por cada unidad monetaria de ingresos. Cuando es muy alto, significa que se tienen ineficiencias o recursos ociosos que generan presión negativa sobre el Flujo de Caja.



- *Palanca de Crecimiento (PDC)*: Al combinar el Margen EBITDA con la PKT, resulta un indicador reciente que se ha denominado Palanca de Crecimiento (PDC), que indica lo conveniente o inconveniente, que resultaría para una empresa, Crecer (entendiendo ese crecimiento como un Aumento de sus Ventas).
- *Flujo de Caja Libre (FCL)*: Se puede decir que son los recursos que le quedan disponibles a una empresa para cumplir con tres objetivos fundamentales:
  - Atender el servicio a la deuda (Aunque depende de cuál FCL se trate)
  - Repartir Utilidades (Establecer políticas de dividendos)
  - Apoyar Inversiones Estratégicas (Aquellas que incrementan el nivel de actividad y la competitividad de la empresa)

No obstante, este concepto puede variar dependiendo de los objetivos que se persigan con ese flujo de caja libre. Por ejemplo, no es igual que se pretenda evaluar un proyecto con o sin financiación; que si se trata de valorar una empresa ya existente.

Vale la pena anotar que el Flujo de Caja Libre, hoy está considerado como el componente que mejor refleja el comportamiento del negocio y es por ello que su utilización en la valoración de empresas, es permanente.

## **2.4. Plan de Negocios**

La literatura ofrece una amplia gama de conceptos referidos a este tema, a continuación se citarán algunos autores:

“El plan de negocios es un documento fundamental para el empresario, tanto para una gran compañía como para una pyme. En distintas situaciones de la vida de una empresa se hace necesario mostrar en un documento único todos los aspectos de un proyecto: para su aprobación por superiores dentro de la organización, para convencer a un inversionista, para respaldar un pedido de crédito, para presentar una oferta de compraventa, para conseguir una licencia o una franquicia de una compañía local o extranjera, o para interesar a un potencial socio” (Danila Terragno y María Leuona 1999).

“El plan de negocios es un instrumento sobre el que se apoya un proceso de planificación sistemático y eficaz” (Antonio Borrello 1994).

Cynertia Consulting se refiere al plan de negocios, “... herramienta imprescindible para justificar un nuevo proyecto empresarial y describir las acciones y recursos necesarios para desplegarlo, ya se trate de una nueva empresa, una nueva línea de negocio o un spin-off... Asimismo, el plan de negocio es un elemento esencial para comunicar y conseguir fondos para dicho proyecto, ya se trate de capital que proceda de inversores, de créditos de entidades financieras o de subvenciones, créditos blandos o inversiones por

parte de entidades públicas de promoción económica... El plan de negocio no sólo comunica con detalle cómo el promotor piensa actuar para aprovechar la oportunidad. También refleja su nivel de comprensión del mercado, las operaciones, las necesidades de recursos y los retos, además de la calidad de su pensamiento y su creatividad”.

“El plan de negocio es una herramienta útil que ayuda a evaluar un proyecto desde diferentes perspectivas y que permite evaluar la probabilidad de éxito de una nueva aventura empresarial. Además, permite reducir incertidumbre y saber con mayor precisión el riesgo que se está corriendo el ejecutar una idea de negocio” (Weinberger 2009).

“Un Plan de Negocio es una herramienta de reflexión y trabajo que sirve como punto de partida para un desarrollo empresarial. Lo realiza por escrito una persona emprendedora, y en él plasma sus ideas, el modo de llevarlas a cabo e indica los objetivos que alcanzar y las estrategias a utilizar. Consiste en redactar, con método y orden, los pensamientos que tiene en la cabeza” (Velasco 2007).

En resumen los autores exponen que el Plan de Negocios, es un documento importante y necesario para poner en marcha un negocio o una empresa, más aun cuando la idea es solicitar financiamiento a través de inversionistas o instituciones bancarias. Se deja al manifiesto que el producto o servicio tiene un mercado dispuesto a adquirirlo, que es rentable su comercialización y que se va a operar y administrar la empresa o negocio de una forma tal, que se asegurará el éxito a través del tiempo.

## **2.5. Estructura del Plan de Negocios**

La literatura es bastante generosa en cuanto a estructuras de planes de negocio se trata, pues las organizaciones o emprendedores las adecúan a su situación y necesidades.

“Las áreas esenciales de un Plan de Negocios son aquellas que determinan en gran medida su contenido y generalmente son las de mayor importancia en cualquier negocio y/o empresa, independientemente de su naturaleza o giro: Administración, Ventas, Mercadotecnia, Operaciones, Finanzas y Legal” (Viniegra 2007)

Es así como el plan de negocios está estructurado en una serie de planes individuales, estos son:

### **2.5.1. Plan Estratégico**, dividido en dos áreas:

#### Descripción General de la Empresa:

El objetivo es ofrecer una semblanza general de la empresa, como está conformada en lo que refiere a accionistas, su historia, cuáles son sus objetivos, qué es lo que la distingue y dentro de que industria está o va a participar, en resumen, información relevante que permita conocer a la empresa con más detalle (Viniegra 2007).

### Descripción del Producto o Servicio a entregar:

Sin un producto y/o servicio que vender realmente no existe empresa o negocio. Este ítem busca plantear todos los aspectos relevantes relacionados a los antes mencionados, por ejemplo, qué productos y/o servicios van a ser ofrecidos, cómo son, cuál es su estado actual y que características distintivas posee, qué productos y/o servicios adicionales están contemplados, qué factores implica el desarrollar o poner en el mercado nuestro producto y/o servicio, cómo han sido probados o evaluados y qué es lo que los hace superiores a los demás, entre otros. (Viniegra 2007).

El plan estratégico de una empresa sigue una secuencia de actividades que complementarán el desarrollo de la división explicada antes.

- *FODA*, el plan estratégico comienza con una relación de las variables que pudieran representar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) para ella. Los componentes Externos de este análisis (Oportunidades y Amenazas), se identifican con el análisis del entorno y en el análisis de la industria, que debe hacerse previo al desarrollo de este plan. Los componentes Internos (Fortalezas y Debilidades), se basa en el análisis de las capacidades, los conocimientos y los recursos del equipo empresarial fundador, por lo tanto no será la evaluación de una empresa sino de un equipo de trabajo, esto cuando se habla de una empresa nueva (Weinberger 2009).

El análisis FODA es una herramienta que el emprendedor puede utilizar para valorar la viabilidad actual y futura de un proyecto, es decir, es un diagnóstico que facilita la toma de decisiones (Alcaraz 2011).

- *Visión*, realizado el análisis FODA, es siguiente paso es determinar la visión de la empresa, es decir, lo que la empresa quiere ser en el futuro. Por lo general, la visión de la empresa responde a la visión o sueño del empresario y suele establecerse por un periodo superior a los tres años (Weinberger 2009).

La visión de una empresa, es una declaración que ayuda al emprendedor a seguir el rumbo al que se dirige a largo plazo. Una visión clara permite establecer objetivos y estrategias que se convierten en acciones que inspiren a todos los miembros del equipo para llegar a la meta, la mayoría de las nuevas empresas utilizan lapsos de entre 5 y 10 años de tiempo para alcanzar su visión. (Alcaraz 2011).

- *Misión*, la misión de una empresa es su razón de ser. Para poder definirla se debe responder a las siguientes preguntas, procurando que la redacción sea suficientemente corta, para que todos los miembros de la organización la recuerden, pero también ser lo suficientemente precisa, para que la empresa pueda diferenciarse claramente de sus competidores. (Weinberger 2009):

¿Quiénes somos?

¿Qué hacemos?

¿Para quién lo hacemos?

¿Cómo lo hacemos?

¿Dónde lo hacemos?

¿Por qué lo hacemos?

¿En qué creemos?

La misión de una empresa es su razón de ser, es el propósito o motivo por el cual existe y, por tanto, da sentido y guía sus actividades (Alcaraz 2011).

- *Objetivos Estratégicos*, no hay consenso a cuáles son las áreas en las que las empresas competitivas deberían fijar sus objetivos estratégicos, sin embargo, se sabe que todo objetivo estratégico debe cumplir con tres condiciones (Weinberger 2009):

Establecerse para toda la organización.

Establecerse de manera permanente.

Establecer en términos cuantitativos, en la medida de lo posible.

Los objetivos son los puntos intermedios de la misión. Es el segundo paso para determinar el rumbo de la empresa y acercar los proyectos a la realidad, en los objetivos los deseos se convierten en metas y compromisos específicos, claros y ubicados en el tiempo. Así, la misión deja de ser una intención para convertirse en una realidad concreta (Alcaraz 2011).

- *Estrategia de Negocio*, se refieren a la forma como las organizaciones alcanzan sus objetivos. Existen tres opciones para ingresar a un mercado o mantenerse en él (Weinberger 2009):

*Estrategia de liderazgo en costos*: Generalmente se aplica cuando el empresario quiere captar una gran porción del mercado y éste no valora la diferenciación. En este caso, el precio promedio del producto suele estar por debajo del precio promedio de la industria, con la calidad suficiente para ese mercado (Weinberger 2009).

El liderazgo en costos exige la construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente, la búsqueda vigorosa de reducción de costos a partir de la experiencia, un control riguroso de gastos variables y fijos y otras. En toda la estrategia el tema central lo constituyen los costos bajos frente a los de la competencia, pero no deben descuidarse la calidad, el servicio ni otros aspectos (Porter 2000).

*Estrategia de diferenciación*: Las empresas que aplican esta estrategia están en lucha constante por mantener características o atributos que muestren su diferencia, es por ello que deben seguir siendo eficientes, por lo que deberán tener un buen presupuesto de marketing, para dar a conocer a los clientes las características que hacen único su producto o servicio (Weinberger 2009).

La forma en que se logra son muy diversas: el diseño o la imagen de marca, la tecnología, las características, el servicio al cliente, redes de distribución u otras dimensiones. (Porter 2000).

*Estrategia de enfoque:* Está destinada a empresas que tienen una sola unidad de negocio. En este caso, la empresa se “enfocará” sólo en una opción o segmento de mercado que ha definido claramente. Esta estrategia de enfoque tiene a su vez dos opciones, enfoque en costos y enfoque en diferenciación, el primero es cuando el objetivos se orienta sólo a segmentos específicos y la fortaleza de la empresa está en la capacidad de controlar los costos con altos estándares de eficiencia, el segundo, es cuando el objetivo sigue orientado sólo a segmentos específicos y la fortaleza de la empresa está en la capacidad de diferenciar el producto o servicio y presentarlo como único (Weinberger 2009).

Se centra en grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico; al igual que la diferenciación, adopta multitud de modalidades. Esta estrategia procura ante todo dar un servicio excelente a un mercado particular (Porter 2000).

### **2.5.2. Plan de Marketing**

Una vez teniendo el producto y/o servicio, lo siguiente es planear cómo se va a hacer para llevarlo al mercado, que la gente lo conozca y más importante aún, lo compre. Este ítem es fundamental, puesto que independiente que se tenga el mejor producto del mundo, si no se establece una adecuada estrategia para comercializarlo, éste se irá directamente al baúl de los recuerdos. En resumidas cuentas un plan de marketing, es el medio que nos va a permitir analizar el mercado y las estrategias para llegar a él de una manera más eficiente (Viniegra 2007).

El proceso de desarrollo del Plan de Marketing, está sujeto a actividades que deben desarrollarse necesariamente para poder generar información, entre ellas; desarrollar una investigación o sondeo de mercado, realizar un análisis del entorno, un análisis de la industria, seleccionar el segmento de mercado, desarrollar el concepto de producto o servicio y por último la estrategia de marketing, es decir, marketing mix (Precio, Producto, Plaza, Promoción) (Weinberger 2009), a continuación se explican parte de estas actividades y que requieren de un mayor detalle:

#### Investigación de Mercado

Es el medio para recopilar, registrar y analizar datos en relación con el mercado específico al cual la empresa ofrece sus productos (Alcaraz 2011).

La estructura de una investigación de mercado debe completar los siguientes pasos (Kinnear – Taylor 2005):

- *Necesidad de información:* Donde se establece cual es la necesidad de información, y de qué manera esta última facilitará el proceso de toma de decisiones.

- *Objetivos de la investigación y necesidades de información:* Se elabora una lista específica de objetivos, que den sustento a la necesidad de información descrita antes.
- *Diseño de la investigación y fuentes de datos:* Paso en el cuál se diseña el proyecto formal de investigación e identificar fuentes apropiadas de datos para el estudio. Donde se establecen, las fuentes internas que incluyen los estudios previos de investigación y los registros de la empresa, por otro lado, las fuentes externas incluyen los informes comerciales de investigación, revistas comerciales o informes industriales e informes gubernamentales. Se escoge trabajar con el diseño de Investigación Exploratoria, que es apropiada para las etapas iniciales del proceso de toma de decisión, pues se necesita un gasto mínimo de dinero y tiempo.
- *Procedimiento de recolección de datos:* Se establece un vínculo eficaz entre las necesidades de información y las preguntas que se formularán o las observaciones que se grabarán. se utilizan las 4 fuentes básicas que establece Kinnear – Taylor, encuestados, situaciones análogas, experimentación y datos secundarios.
- *Diseño de muestra:* Se relaciona con quien o que debe incluirse en la muestra, y se escoge los métodos para seleccionar la muestra, por último se calcula el tamaño de la muestra.
- *Recopilación de datos:* Se elige la forma en que se recopilarán los datos, es importante para luego determinar la parte del presupuesto que se entregará para este fin, y además se podrá calcular el error en los resultados provenientes de este mismo proceso.
- *Procesamiento de datos:* Se aplican funciones de edición y codificación, los datos se someten a edición que comprende la revisión de formatos de datos en cuanto a legibilidad, consistencia e integridad.
- *Análisis de datos:* Se realiza utilizando paquetes de software apropiados para el análisis de datos.
- *Presentación de los resultados:* Se realiza un informe escrito, que establezcan los puntos que se determinaron para apoyar la toma de decisiones.

### Marketing Mix

Se utiliza para posicionar los productos o servicios en el mercado objetivo. Esta se define también como las “4P”: Producto, Plaza, Precio y Promoción.

Este instrumento es considerado como una variable controlable, pues tiene la capacidad de modificarse. Sin embargo, las modificaciones sólo son posibles dentro de algunos límites.

Si los precios están regulados de alguna manera no podrán alterarse con absoluta libertad. Las variaciones en las características de los productos (Calidad, tamaño, prestaciones, color, etc.) suelen ser costosas de realizar. El sistema de distribución utilizado puede ser prácticamente imposible de cambiar.

Por último los métodos de promoción llevados a cabo llegan a identificar a la empresa y habituar al mercado, por lo que cambiarlos resulta a veces muy difícil (López-Pinto Ruiz 2001).

El producto y la distribución son instrumentos estratégicos a largo plazo, por cuanto no se pueden alterar de modo inmediato, y su utilización debe ser convenientemente planificada. El precio y la promoción, en cambio, son instrumentos tácticos que, dentro de las limitaciones antes apuntas, pueden modificarse con facilidad y rapidez (López-Pinto Ruiz 2001).

- *Producto o Servicio*: El producto es cualquier bien, servicio o idea que se ofrece al mercado. Es el medio para alcanzar el fin de satisfacer las necesidades del consumidor.

El concepto del producto debe centrarse, por tanto, en los beneficios que reporta y no en las características físicas del mismo. Aunque muchos productos sean de calidad y de diseño agradable, no hay que olvidar que existen para satisfacer una necesidad (López-Pinto Ruiz 2001)

- *Estrategia de precio*: Es sumamente importante definir los precios de los bienes o servicios y además establecer las políticas de fijación de precios. La lista de precios se fijará en función a la estructura de costos de la empresa, a los precios de la competencia, a la percepción de los clientes y los resultados económicos esperados por el empresario (Weinberger 2009).

En general, el precio del bien se establece en función a la percepción que tiene del bien o servicio, la intensidad de la necesidad insatisfecha, el posicionamiento del producto o servicio en la mente de los consumidores, el poder adquisitivo del cliente, la estructura de costos del producto o servicio, el precio de los productos competidores o sustitutos (Weinberger 2009).

- *Estrategia de distribución o Plaza*: Es también conocida como estrategia del lugar, hace referencia a la forma cómo se llegará al cliente o consumidor final. En este punto, es necesario analizar cuáles son los canales de distribución que la industria tiene. El canal de distribución puede ser intensivo cuando se utilizan todos los canales de distribución; puede ser selectivo cuando se usan algunos de los intermediarios y puede ser exclusivo cuando se llega directamente del productor al consumidor final (Weinberger 2009).

- *Estrategia de Promoción*: El objetivo fundamental de la estrategia de promoción es comunicar y dar a conocer al mercado objetivo las bondades del producto o servicio que se ofrece.

### **2.5.3. Plan Operativo**

Entrega una visión general del flujo de las actividades diarias del negocio y las estrategias que las sostienen (Viniestra 2007).

Sin infraestructura adecuada, ubicación conveniente, sistema eficiente de producción y distribución, será difícil que el negocio sea sostenible, a pesar de las bondades del producto o servicio.

La determinación de la ubicación de la empresa es muy importante, pues debe tener como premisa el minimizar los costos de instalación y aprovechar los recursos del entorno, para satisfacer las exigencias del negocio, es por esto que se debe considerar, la proximidad a los clientes, la cercanía a los proveedores, la conveniencia de estar muy próximos a la competencia, la facilidad de acceso para clientes y trabajadores, la cercanía a organismos e instituciones de relevancia para la empresa, municipalidad, bancos, etc., la facilidad para acceder a servicios como suministro de agua, recojo de basura, vigilancia y seguridad, etc.

La distribución de las instalaciones tiene que ver con la adecuación y orden de cada uno de los procesos productivos, es decir, cómo se ordenará físicamente la fábrica, la oficina o el taller, para que el trabajo se desarrolle de manera eficiente. Una buena distribución ayuda a minimizar los costos de manejo transporte de insumos y materiales, de almacenamiento, de flujos de información y del proceso de entrada y salida de los productos. (Weinberger 2009).

La representación gráfica del proceso productivo de un bien o un servicio, muestra las secuencia o el orden de las actividades y las acciones que se desarrollan en cada una de las etapas del proceso productivo de una empresa, esto ayudará a la fácil comprensión por parte de los trabajadores, accionistas y algún otro interesado en saber cómo se lleva a cabo el producto o servicio.

#### **2.5.4. Plan Administrativo**

Una vez que se tiene el producto o servicio, se está vendiendo, lo siguiente es cómo administrar o cuidar los recursos generados por las ventas y todo lo demás asociado con la operación del negocio y/o empresa. Este ítem señala entre otras cosas cuál será el sistema administrativo a emplear, quiénes estarán a cargo de la administración de la empresa o negocio, cuáles serán las políticas administrativas, entre otras. (Viniegra 2007).

Una vez definidos los objetivos y estrategias del plan de marketing y del plan de operaciones, es muy importante que el empresario desarrolle el plan de recursos humanos. Las personas son el elemento clave del éxito empresarial y por ello un recurso humano de calidad podría significar una ventaja para la empresa. El plan de recursos humanos debe considerar (Weinberger 2009):

- Las principales funciones que se requieren en el negocio.
- Las habilidades y conocimientos que cada función requiere.
- Los cargos que serán permanentes en la empresa.
- Las tareas, que por ser temporales o requerir un alto grado de especialización, podrían ser realizadas por personas o compañías ajenas a la empresa.
- Los puestos claves y del personal propio que hará las tareas que le permitan a la empresa diferenciarse de los demás.
- El organigrama que representa la estructura general de la empresa.
- Las políticas y estrategias que ayudarán a administrar el recurso humano.



- La planilla de la empresa, es decir el presupuesto de las remuneraciones.

Es muy importante determinar las funciones y las responsabilidades de cada puesto porque esto permite (Weinberger 2009):

- Coordinar tareas
- Supervisar el trabajo y a los trabajadores
- Establecer medidas de control del trabajo
- Asignar responsabilidades de las actividades
- Medir los resultados de las actividades
- Evaluar el desempeño de los trabajadores

Para realizar todas estas actividades, se deben elaborar manuales de procedimientos administrativos y manuales de funciones que sirvan de pauta para controlar las acciones de la empresa y de los trabajadores. Estos deben ser muy claros, precisos, sencillos y conocidos por todo el personal. Un manual de funciones debe contener (Weinberger 2009):

- La descripción del puesto
- Los objetivos o la misión del puesto
- A qué área pertenece o de quién depende
- Las funciones que desempeña
- Las responsabilidades, es decir, las acciones que se espera que cumpla el trabajador.

El organigrama representa la estructura de la organización, da a conocer como se han agrupado las tareas y se deja en claro los niveles jerárquicos dentro de la organización. Una vez desarrollado todo lo anterior, se procede a seleccionar al personal, a través de un proceso de reclutamiento y posterior contratación.

### **2.5.5. Evaluación Económica - Financiera**

Este plan refleja todas las decisiones que se han tomado, integrando a todos planes previos ya establecidos, aquí se demuestra si la producción y comercialización del producto o servicio, permitirá que los accionistas reciban algún tipo de retribución económica a cambio del dinero que ya han invertido, es decir, demostrará si el plan resultará económica y financieramente viable (Weinberger 2009).

El plan financiero para una empresa en marcha es distinto al plan financiero de una nueva iniciativa empresarial. Mientras que el primero comienza con un análisis de la situación financiera de la empresa, el segundo comienza identificando los datos, supuestos y políticas que guiarán las proyecciones económicas y financieras del nuevo emprendimiento (Weinberger 2009).

## Estudio Económico

Esta parte del análisis pretende determinar cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto, cuál será el costo total de la operación de la planta, así como otra serie de indicadores que servirán como base para la parte final y definitiva del proyecto, que es la evaluación económica. A continuación se presentan una serie de actividades que darán sustento a este estudio económico (Baca 2010):

- *Determinación de los Costos:* El costo es un desembolso en efectivo o en especie hecho en el pasado, en el presente, en el futuro o en forma virtual. Dentro de los cuales se encuentran (Baca 2010):

**Tabla N° 2.1: Determinación Costos**

<b>Costos de Producción</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Costo Materia Prima</li><li>- Costo Mano de Obra</li><li>- Envases</li><li>- Costos de Energía Eléctrica</li><li>- Costos de Agua</li><li>- Combustibles</li><li>- Control de Calidad</li><li>- Mantenimiento</li><li>- Cargos de depreciación y amortización</li><li>- Otros Costos (detergentes, refrigerantes, etc.)</li><li>- Costos Para combatir la contaminación</li></ul>
<b>Costos de Administración</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Remuneraciones del Personal</li><li>- Departamento de Planeación</li><li>- Departamento de I+D</li><li>- Recursos Humanos, Selección de Personal</li><li>- Relaciones Públicas</li></ul>
<b>Costos de Venta</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- I+D de nuevos productos</li><li>- Estudio estratificación del mercado</li><li>- Estudio cuota y porcentaje de participación de la competencia en el mercado</li></ul>
<b>Costos Financieros</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Intereses que se deben pagar en relación con capitales obtenidos en préstamo</li></ul>

Fuente: Elaboración Propia

- *Inversión Inicial*: La inversión inicial comprende la adquisición de todos los activos fijos o tangibles y diferidos o intangibles necesarios para iniciar las operaciones de la empresa, con excepción del Capital de Trabajo (Baca 2010).
- *Cronograma de Inversiones*: Es un diagrama de Gantt, en el que, se toman en cuenta los plazos de entrega ofrecidos por los proveedores, y de acuerdo con los tiempos que se tarde tanto en instalar como en poner en marcha los equipos, se calcula el tiempo apropiado para capitalizar o registrar los activos en forma contable (Baca 2010).
- *Depreciaciones y Amortizaciones*: El término depreciación tiene exactamente la misma connotación que amortización, pero el primero sólo se aplica al activo fijo, que con el uso, estos bienes valen menos; es decir, se deprecian; en cambio, la amortización sólo se aplica a los activos diferidos o intangibles, puesto que estos no bajan su precio o se deprecian, por lo que significa un cargo anual que se hace con el fin de recuperar una inversión (Baca 2010).
- *Capital de Trabajo*: Es el recurso económico adicional, diferente de la inversión inicial, que se requiere para poner en marcha la empresa (Weinberger 2009).

Para calcular el capital de trabajo necesario para la operación de la empresa, se debe proceder a comparar los egresos con los ingresos por unidad de tiempo, que puede ser semanal, quincenal o mensual, para un empresario que está comenzando sus operaciones es fundamental que estime el capital de trabajo requerido para no quedarse sin caja (Weinberger 2009).

- *Punto de equilibrio*: Es el nivel de producción en el que los ingresos por ventas son exactamente iguales a la suma de los costos fijos y variables, permite calcular con facilidad el punto mínimo de producción al que se debe operar para no incurrir en pérdidas, sin que esto signifique que aunque hayan ganancias éstas sean suficientes para hacer rentable el proyecto (Baca 2010).

Los ingresos están calculados como el producto del volumen vendido por su precio, ingresos =  $P \times Q$ . Se designa por costos fijos a  $CF$ , y los costos variables se designan por  $CV$ . En el punto de equilibrio, los ingresos se igualan a los costos totales (Baca 2010):

$$P \times Q = CF + CV \quad (2.1)$$

Pero como los costos variables siempre son un porcentaje constante de las ventas, entonces el punto de equilibrio se define matemáticamente como (Baca 2010):

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{CF}{\left(1 - \frac{CV}{P \times Q}\right)} \quad (2.2)$$

### Fuentes de Financiamiento

Una vez calculada la inversión inicial y el capital de trabajo necesarios hay que determinar las fuentes económicas para financiar las operaciones de la empresa. En líneas generales, el financiamiento puede venir de (Weinberger 2009):

- Redes personales o Financiamiento de terceros, por lo general, son otorgados por familiares, amigos y proveedores. Son procesos simples e informales, con condiciones favorables y muy bajas o nulas tasas de interés.
- Sistema financiero, los créditos bancarios pueden ser útiles para cualquier tipo de financiación. Son muy flexibles pero se necesitan avales personales o garantías, por lo cual un empresario que recién comienza sus actividades, difícilmente podrá acceder a créditos bancarios.
- Ayuda del estado, por lo general, el dinero está disponible, pero es indispensable hacer un plan de negocios y a veces el proceso es largo y burocrático.

### Proyección del Flujo de Caja

El flujo de caja es la herramienta básica de planificación financiera y de evaluación de proyectos, este sirve para (Weinberger 2009):

- Planificar, ordenar y controlar la liquidez de la empresa por un periodo determinado.
- Ver si se puede cumplir con los compromisos adquiridos en las fechas programadas.
- Evaluar la posibilidad de gestionar un financiamiento adicional.
- Evaluar la necesidad de cambiar las condiciones de plazo en el cobro a clientes y el pago a proveedores.
- Determinar la utilidad económica del proyecto y estimar su rentabilidad.

El flujo de caja muestra todos los ingresos y egresos, actuales y futuros, que tiene o tendrá un plan de negocios. Empieza con la inversión inicial y luego se incluye la proyección de ventas. La cifra de ventas será calculada en base a la estimación de la demanda hecha como resultado del sondeo de mercado y a las políticas de precios y descuentos establecidas por el plan de marketing. En segundo lugar se incluyen los gastos y finalmente el financiamiento. En resumen el flujo de caja debe considerar tres aspectos importantes (Weinberger 2009):

- Ingresos: Total de cantidad vendida multiplicada por el precio unitario de venta.
- Egresos: Suma de costos de fabricación + costos administrativos + costos de comercialización.
- Financiamiento: Amortizaciones de intereses y capital.

El horizonte de proyecciones dependerá de cada caso en particular. Sin embargo, existen algunos principios (Weinberger 2009):

- Si el proyecto será financiado, la proyección deberá ser al menos por el periodo del financiamiento.
- Si se trata de un negocio rápido en crecimiento, en una industria competitiva, una proyección a tres años podría ser suficiente.
- Si se trata de proyectos con altos niveles de innovación, el periodo de evaluación no será mayor a cinco años.

### Métodos de Evaluación Económica

El estudio de la evaluación económica es la parte final de toda secuencia de análisis de la factibilidad de un proyecto. Si no han existido contratiempos, hasta llegar a este punto, se sabrá que existe un mercado potencial atractivo; se habrá determinado un lugar óptimo y el tamaño más adecuado para el proyecto, de acuerdo con las restricciones del medio; se conocerá y dominará el proceso de producción, así como todos los costos en que se incurrirá en la etapa productiva; además, se habrá calculado la inversión necesaria para llevar a cabo el proyecto. Sin embargo, a pesar de conocer incluso las utilidades probables del proyecto durante los primeros cinco años de operación, aún no se habrá demostrado que la inversión propuesta será económicamente rentable (Baca 2010).

Es aquí donde surge la disyuntiva sobre que método de análisis se empleará para comprobar la rentabilidad económica del proyecto. Se sabe que el dinero disminuye su valor real con el paso del tiempo, a una tasa aproximadamente igual al nivel de inflación vigente. Esto implica que el método de análisis empleado deberá tomar en cuenta este cambio de valor real del dinero a través del tiempo (Baca 2010).

A continuación se presentan dos de los métodos más recurrentes en la literatura para el cálculo de la rentabilidad:

- *Valor Presente Neto (VPN)*: Es el método más conocido, mejor y más generalmente aceptado por los evaluadores de proyectos. Mide la rentabilidad deseada después de recuperar toda la inversión. Para ello, calcula el valor actual de todos los flujos de caja, proyectados a partir del primer período de evaluación, y le resta la inversión total expresada en el momento cero (Sapag 2011).

Si el resultado es mayor que cero, mostrará cuánto se gana con el proyecto, después de recuperar la inversión, por sobre la tasa  $i$  que se exigía de retorno al proyecto; si el resultado es igual a cero, indica que el proyecto reporta exactamente la tasa  $i$  que se quería obtener después de recuperar el capital invertido; y si el resultado es negativo, muestra el monto que falta para ganar la tasa que se deseaba obtener después de recuperada la inversión (Sapag 2011).

$$VAN = \sum_{t=0}^n \frac{BeneficioNeto_t}{(1+i)^t} \quad (2.3)$$

Dónde:

$i$ : TMAR, Tasa Mínima Atractiva de Retorno

$t$ : Número de años del periodo de evaluación ( $t=1,2,3,4,5,..n$ )

- *Tasa Interna de Retorno (TIR)*: Tanto Sapag (2011), como Baca (2010) y Fontaine (2008), concuerdan que esta tasa mide la rentabilidad como porcentaje. Es decir, se puede exigir al proyecto generar una ganancia superior a la tasa de descuento y que la máxima tasa exigible será aquella que haga que el VAN sea cero. Fontaine agrega que es conveniente realizar la inversión cuando la tasa de interés es menor que la tasa interna de retorno, o sea, cuando el uso del capital en inversiones alternativas “rinde” menos que el capital invertido en el proyecto.

$$VAN = 0 = \sum_{t=0}^n \frac{BeneficioNeto_t}{(1+\rho)^t} \quad (2.4)$$

Dónde:

$\rho$  = La tasa Interna de Retorno, es aquella tasa de interés que hace igual a cero el valor actual de un flujo de efectivos netos.

### Análisis de Sensibilidad

Según Sapag, los resultados que se obtienen al aplicar los criterios de evaluación no miden exactamente la rentabilidad del proyecto. Los cambios que casi con certeza se producirían en el comportamiento de las variables de entorno harán que sea prácticamente imposible esperar que la rentabilidad calculada sea la que efectivamente tenga el proyecto implementado. Por ello, la decisión de aceptación o rechazo de un proyecto debe basarse más en la comprensión del origen de la rentabilidad de la inversión y del impacto de la no ocurrencia de algún parámetro considerado en el cálculo del resultado que entregue el VAN (Sapag 2011).

Anticipar las variaciones que puedan ocurrir en el tiempo, respecto de los criterios que se consideren más relevantes, ayudará a la empresa a medir el impacto que podrían ocasionar y además reaccionar adecuadamente y en el tiempo correspondiente, permitiendo crear ciertos planes de contingencia.

### **2.5.6. Plan Legal**

#### Constitución de la Empresa

Lo primero será conocer las diversas figuras societarias existentes en nuestro país para poder tomar una decisión acertada respecto del tipo de empresa a constituir, determinación que finalmente dependerá de la estrategia de negocios del emprendedor, de la dimensión de los aportes de capital, del perfil del inversionista, etc. A continuación se muestra una fracción de lo expuesto en “Guía para la creación de empresas en Chile”, publicado por la Cámara de Comercio de Santiago.

- *Persona Natural*: Se denomina así a cualquier individuo que cuenta con la capacidad de ejercer o participar en actividades jurídicas. En el ámbito de la Creación de Empresas, una Persona Natural puede realizar actividades comerciales bajo la figura de:

*Empresa Unipersonal o Individual:* Se refiere a la entidad formada por el capital, dedicada a cualquier actividad industrial y/o comercial y que no está organizada como una persona jurídica. El empresario opera con su RUT personal y responde ilimitadamente sobre los compromisos adquiridos por el negocio, es decir, incluso con sus bienes particulares.

- *Persona Jurídica:* Se refiere a un ente ficticio, creado por la ley, que posee facultades para ejercer derechos y cumplir obligaciones. Posee, además, un RUT que la identifica como única, independiente de sus miembros.

La persona jurídica puede ser formada por una o más personas naturales o jurídicas estando facultadas para realizar actividades con fines de lucro.

En el ámbito de Creación de Empresas, una única persona natural puede adquirir la calidad de jurídica a la siguiente figura:

*Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L.):* Corresponde a una persona jurídica con patrimonio propio distinto del titular y con carácter comercial. Se diferencia de la Empresa Unipersonal principalmente por dos aspectos: el primero, es que al ser persona jurídica, opera con un RUT distinto y, en segundo término, la responsabilidad se torna limitada, es decir, el propietario sólo responde con sus bienes personales hasta el aporte de capital efectuado a la empresa, y la empresa responde con todos sus bienes.

*Sociedad Anónima (S.A.):* La Sociedad Anónima es una persona jurídica formada por la reunión de un fondo en común, suministrado por accionistas responsables sólo por sus respectivos aportes y administrada por un directorio integrado por miembros esencialmente revocables. Las sociedades anónimas pueden ser de dos clases: Abiertas o Cerradas, las primeras son aquellas que hacen oferta pública de sus acciones en conformidad a la Ley de Mercado de Valores; las segundas son aquellas no comprendidas en la definición de "Abiertas".

*Sociedad de Responsabilidad Limitada:* Los socios pueden ser nacionales o extranjeros, personas naturales o jurídicas, sin que su número pueda ser inferior a dos ni superior a cincuenta. No se exige un mínimo de capital y, aunque presenta similitudes con las Sociedades Anónimas, especialmente en la responsabilidad limitada de sus miembros, se diferencia de aquellas en aspectos tan importantes como en que las cuotas de participación de sus miembros en la Sociedad no están incorporadas en documento alguno ni son libremente transmisibles, es decir, no corresponde a acciones libremente transables.

*Sociedad Colectiva:* En las Sociedades Colectivas los socios intervienen directamente en la gestión y responden personal e ilimitadamente de las deudas de la Sociedad. Este tipo de Sociedad no tiene limitaciones en cuanto al número y la nacionalidad de sus socios.

*Sociedad Comanditaria:* Este tipo de Sociedad presenta coexistencia de sus participantes pudiendo ser Socios Administradores o Generales que responden ilimitadamente de las deudas sociales y participan en la gestión de la Sociedad, junto con Socios Comanditarios que no participan en la gestión y cuya responsabilidad se limita al capital aportado.

#### Escritura de Constitución de Sociedad

Es fundamental para la creación de una empresa ya que establece, entre otras cosas, el tipo de sociedad, el giro o actividad comercial a la cual se dedicará, los socios que la conformarán y sus aportes de capital respectivos, así como también la forma en que éstos participarán de las utilidades y cómo se responderá en caso de pérdidas.

Para la confección de la escritura, dependiendo de la complejidad de la sociedad, se podría requerir los servicios de un Abogado o una Notaría. De lo contrario basta con asesorarse con un documento “tipo”.

Para la redacción de la escritura, sólo es necesario que los socios presenten una fotocopia de su Cédula de Identidad. Luego de que el documento esté listo, se debe concurrir a una notaría para su firma y legalización.

#### Legalización y Extracto de la Escritura

Luego de la redacción de la Constitución de Sociedad, es necesario proceder a legalizar el documento ante notario y con ellos materializar la personalidad jurídica requerida para realizar los trámites relacionados a la creación de la empresa, así como también la obtención de RUT y patente comercial.

#### Inscripción de la Sociedad en el Registro de Comercio

La inscripción de la sociedad en el Registro de Comercio es parte del conjunto de trámites a realizar para la formalización de una sociedad o modificación de una ya existente. Se realiza directamente en el Conservador de Bienes Raíces, entidad dependiente de la Corte de Apelaciones de Santiago y de las Cortes de Regiones. Se deben presentar 2 extractos de la Escritura de la Constitución de la Sociedad y el Formulario N°2 que se debe solicitar en la misma oficina.

#### Publicación en el Diario Oficial

El Diario Oficial es el órgano del Estado encargado de la publicación de las normas jurídicas que rigen en el país, con lo que una Sociedad adquiere personalidad jurídica legal luego de su publicación por este medio. Este trámite debe realizarse dentro de 60 días contados a partir de la fecha registrada en la Escritura de la Sociedad.



## Iniciación de Actividades

Este trámite se realiza para iniciar legalmente toda actividad productiva comercial, además marca el inicio de las obligaciones como contribuyente sujeto a impuestos, los que se aplicarán mientras no se realice término de giro.

Para las actividades enmarcadas como Primera Categoría, ya sean personas naturales o jurídicas, es necesario presentarse ante las oficinas del Servicio de Impuestos Internos (SII) correspondientes al domicilio de la Sociedad y presentar los siguientes documentos:

- Formulario de inscripción al Rol Único Tributario y/o Declaración de Inicio de Actividades (F-4415).
- Cédula de Identidad del contribuyente.
- Escritura de la Sociedad.
- Inscripción de la Sociedad en el Registro de Comercio.
- Publicación del Extracto en el Diario Oficial.

## **2.6. Metodología de Investigación**

### **2.6.1. Método Cualitativo**

Es la forma subjetiva de establecer observaciones a través del punto de vista de otros sujetos, “Este tipo de investigación es abierto e interactivo, donde la teoría surge de la observación, se establece una identificación empática con el objeto estudiado, los casos son individuales y no representativos estadísticamente, varía según el interés de los sujetos, el diseño no tiene estructura fija, entre otras características (Corbetta 2007), por otro lado, este método “Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández 2010)

En resumen, este tipo de investigación recoge las impresiones de sujetos que representan interés en el entrevistador sobre el tema a abordar, su punto de vista genera información que resulta de utilidad y que es representativa para el desarrollo de la misma, la que posteriormente es comparada, en el caso de ser necesario, con otros puntos de vista aportando en una discusión que posteriormente ayudará a generar nueva información, adjuntando la perspectiva del mismo entrevistador y su propio punto de vista.

Un instrumento de este método, son las entrevistas, que se consideran instrumentos no estandarizados, ya que se caracteriza por ser abierto y flexible, adaptable a distintos contextos empíricos, Corbetta, Hernández y Grinnell – Unrau, coinciden en que existen diversos tipo de entrevistas, las que se clasifican en estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas o abiertas.

Entrevista Estructurada: “En este tipo de entrevistas se hacen las mismas preguntas a todos los entrevistados con la misma formulación y en el mismo orden.” Lo que conlleva un poco de rigidez en la dinámica de la entrevista, por lo que no se puede ocupar este tipo de entrevista en todos los temas y

variables a evaluar, debido a que existen temas que al abordarse necesitan de momentos exactos y prudentes en donde poder realizar las preguntas.

Entrevista Semi-Estructurada: "... el entrevistador dispone de un <<guión>>, que recoge los temas que debe tratar a lo largo de la entrevista." En este tipo de entrevista si es posible abarcar todo tipo de temas, puesto que el entrevistador tiene la libertad de desarrollar su entrevista como estime conveniente, abordar las preguntas como desee, pedir al entrevistado que aclare algún punto, entre otras características.

Entrevista no Estructurada: "En la entrevista estructurada las preguntas planteadas por el entrevistador se establecen de antemano, tanto en la forma como en el contenido; en la entrevista semiestructurada se establece de antemano el contenido, pero no la forma de las preguntas; por último, en la entrevista no estructurada, ni siquiera el contenido de las preguntas se fija previamente, y éste puede variar en función del sujeto" En este tipo de entrevista se busca dejar hablar libremente al entrevistado, planteándole solo el tema general de que tratará, estableciendo límites que impidan que la conversación desvíe su curso.

## **2.6.2. Método Cuantitativo**

La literatura ofrece algunas definiciones sobre este método de las cuales se puede realizar un pequeño resumen, así es como se cree que el método cuantitativo, es la forma objetiva de establecer datos duros y concretos a través de muestras tomadas de una población y que se estampan en el papel las variables calculadas estadísticamente.

Entre los autores especializados en el tema se encuentran, Corbetta (2007), quien menciona que este tipo de investigación es estructurada, las fases siguen una secuencia lógica, la observación es científica, distante y neutral, se establece una muestra estadísticamente representativa, que será uniforme para todos los sujetos en cuestión, el objetivo es crear una matriz de datos que entregue respuestas a los objetivos planteados, entre otras características mencionadas en su libro, por otro lado se encuentra Hernández (2010), quien define el mismo como, "... secuencial y probatorio. Cada etapa procede a la siguiente y no podemos "brincar o eludir" pasos", también hace elusión a seguir un orden riguroso, donde las variables son medidas en un determinado contexto para luego analizar las mediciones obtenidas, esto último con frecuencia a través de métodos estadísticos.

Dentro de este método encontramos "Tipo de Variables Cuantitativas", Corbetta (2007), establece 3 tipos de variables que son presentadas a continuación:

Nominal: "Cuando la propiedad que vamos a registrar adopta estados discretos que no se puede ordenar..." es decir solo puede tomar los extremos presentados, sin ambigüedades ni términos intermedios, como los números naturales, es decir se es "Femenino" o "Masculino".

Ordinal: “La propiedad a registrar adopta “estados discretos ordenables””, es decir se busca establecer jerarquía, con el fin de generar un orden en las respuestas obtenidas al finalizar el uso de esta método, ejemplo, niveles de estudio (Enseñanza básica, media, universitaria, post - grado)

Cardinal: “Variables para las cuales los números asignados a las modalidades tienen significado numérico pleno”, por ejemplo variables como la edad, el peso, la estatura, donde los resultados son solo numéricos y no poseen acotación.

A diferencia de Corbetta, Hernández (2010) hace mención a dos variables cuantitativas, cuestionario, que lo define como “... conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” y escala de actitudes, la que puede entender como la predisposición aprendida para responder coherentemente de una manera favorable o desfavorable ante un objeto, ser vivo, actividad, concepto, persona o símbolos.

La encuesta por muestreo es un manera de recoger información, a través del método cuantitativo, Corbetta (2007), la define como “... un modo de obtener información preguntando a los individuos que son objeto de la investigación, que forman parte de una muestra representativa, mediante un procedimiento estandarizado de cuestionario, con el fin de estudiar las relaciones existentes entre las variables.”

Corbetta y Hernández complementan una vez más sus ideas dando a entender que la encuesta por muestreo es la mejor definición de lo que implica realizar el método cuantitativo, una vez que se ocupa, se puede generar una matriz de datos, dependiendo del tipo de cuestionario a utilizar entre estos se encuentran:

El Cuestionario, donde la pregunta como la respuesta están estandarizadas, es decir, se formula una pregunta con las características antes mencionadas, por ejemplo ¿Le interesa a usted la política?, las respuestas con su correspondiente codificación serían, mucho, bastante, poco, nada.

La entrevista estructurada, donde sólo la pregunta está estandarizada, mientras que la respuesta es libre, por ejemplo, se establece la misma pregunta que en el punto anterior, pero se eliminan las respuestas preestablecidas, es decir se deja al entrevistado responder libremente.

La entrevista libre, donde ni la pregunta ni la respuesta están estandarizada, por ejemplo cuando el entrevistador sabe que debe formular una pregunta del interés propuesto, pero de acorde al ritmo de la conversación escoge la forma más adecuada de plantearla.

La muestra que se mencionó antes, es un procedimiento común que se basa en el cálculo de una “porción” representativa perteneciente a una población total, el tamaño que posea esta muestra resulta de mucha relevancia, puesto si esta no es representativa el objetivo de la investigación no se cumple, y los datos dejan de ser fidedignos. Corbetta menciona “El muestreo es el procedimiento por el cual, de un conjunto de unidades que forman el objeto de estudio (la población), se elige un número reducido de unidades (muestra) aplicando unos criterios tales que permitan generalizar los resultados obtenidos del

estudio de la muestra a toda la población.”, Hernández tiene una visión muy similar a Corbetta, agregando la existencia de dos tipos de muestras, las probabilísticas, donde todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser escogidos, y las no probabilísticas, donde la elección de los elementos no depende de la probabilidad, si no de las causas relacionadas con las características de la investigación.

Dentro de los beneficios de acudir a muestras representativas, se pueden distinguir, la reducción de costos, claramente es mucho más factible invertir en la entrevistas de un grupo de personas que representen la totalidad del universo a estudiar, que entrevistar a este último por completo, por otro lado y de manera similar se ahorra tiempo, tanto en la recogida de datos como en el análisis de los mismos, posee ventajas en la organización de los encuestadores, al ser un grupo pequeño a entrevistar también es un grupo pequeño de entrevistadores donde se puede ejercer mejor y mayor control, entre otras.

### 3. DISEÑO METODOLÓGICO

A continuación se explicará la metodología que se ocupó para desarrollar las actividades que permitieran cumplir los objetivos planteados, para esto se utilizó un enfoque mixto, donde se realizaron estudios tanto cualitativos como cuantitativos, que dan sustento al desarrollo de esta investigación, los primeros se basaron en la recolección de información que no puede ser calculada pero que es de suma importancia para la comprensión de los conceptos a utilizar, y que dan apoyo y complementan a los datos numéricos; los segundos, se basaron en la recolección de datos cuantificables tales como porcentajes e indicadores que desencadenaron luego en análisis referidos al mercado y que permitieron una posterior evaluación económica de la investigación.

**Tabla N° 3.1:** Diseño Metodológico

<b>Objetivos</b>	<b>Actividades</b>
Diagnosticar la situación actual del Mercado	- Recopilación de información a través del desarrollo de análisis cualitativo y cuantitativo.
Desarrollo Plan Estratégico	- Descripción General de la compañía (Nombre, Logo, Misión, Visión, Objetivos, FODA, Estrategias) - Descripción del Servicio.
Desarrollo Plan de Marketing	- Desarrollar análisis de la situación actual del país. - Desarrollar Estudio de Mercado. - Desarrollar Marketing Mix.
Desarrollo Plan Operativo	- Definir Proceso del Servicio. - Definir Localización. - Definir Recursos Físicos
Desarrollo Plan Administrativo	- Definir Estructura Organizacional. - Establecer Estructura de Sueldos.
Desarrollo Evaluación Económica - Financiera	- Evaluación económica – financiera del proyecto.
Desarrollo Plan Legal	- Utilizar plataforma web “ <a href="http://www.tuempresaenundia.cl">http://www.tuempresaenundia.cl</a> ”

Fuente: Elaboración Propia

### 3.1. Objetivo “Diagnosticar la situación actual del Mercado”

Para elaborar un diagnóstico sobre la situación del sector económico al que apunta este trabajo de título, se desarrollaron técnicas que permitieron recoger información tanto cualitativa como cuantitativa. Las cuales se detallan a continuación:

#### 3.1.1. Actividad: “Recopilación de información a través del desarrollo de análisis cualitativo y cuantitativo”

##### Cualitativa:

*Entrevistas:* del tipo “semiestructuradas”, siguiendo los modelos expuestos por Corbetta (2007) y Hernández (2010). La información subjetiva que se recolectó sobre el tema, se obtuvo a través de preguntas redactadas previamente con un orden establecido pero que estuvo sujeto a cambios, esto debido al hilo de conversación. Lo anterior se realizó con el fin de establecer una opinión de lo que existe hoy en día en lo que a consultoras y asesorías financieras se refiere. Los entrevistados fueron profesionales inmersos en el sector financiero, y que actualmente ofrecen este tipo de servicios.

<p>Entrevista para generar opinión sobre el mercado de las Consultorías.</p> <p>Nombre y Cargo del Entrevistado, Nombre de la Compañía.</p> <p>1.- ¿Cuál es su público Objetivo?</p> <p>2.- ¿Cómo captan a sus clientes potenciales?</p> <p>3.- ¿Qué tipo de publicidad utilizan?</p> <p>4.- ¿Cuál es su equipo de trabajo?</p> <p>5.- ¿Trabajan con tarifas?, ¿Fijas, variables, otro?</p> <p>Opinión Personal</p>
---

**Figura N° 3.1:** Entrevista para generar opinión sobre el mercado de las Consultorías

Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado se decidió entrevistar a un ejecutivo de CORFO, con el fin de establecer una visión más amplia y asertiva sobre las pequeñas y medianas empresas, puesto que ellos están en constante contacto con las mismas, apoyando sus financiaciones en proyectos de emprendimiento e innovación. La entrevista en este caso fue del tipo “no estructurada”, se siguió el modelo propuesto por Corbetta y Hernández, es decir, ni el contenido ni la estructura de las preguntas se fijó previamente, se utilizó este tipo de entrevista, con el propósito de dejar hablar libremente al entrevistado, se planteó solo el tema general y se establecieron límites que impidieron que la conversación desvíe su curso.

*Web:* Se utilizaron motores de búsqueda en internet que dieron cuenta de la información existente respecto de consultoras financieras en Chile, que tanto se publicitan y dan a conocer, que tan fácil es el acceso a su información y como se diferencian del resto de las compañías, con el propósito de establecer una idea general de lo que se hace hoy en el ámbito de las asesorías.

Se utilizó el siguiente cuadro resumen:

**Tabla N° 3.2:** Resumen Búsqueda en la Web

Motor Búsqueda	Palabra Clave	Página	Empresas Encontradas	Ubicación	
				Puerto Montt	Otro

Fuente: Elaboración Propia

Cuantitativas:

Se desarrolló una búsqueda en el Servicio de Impuestos Internos (SII) determinando la cantidad de consultoras financieras que existen hoy en día en Puerto Montt, estableciendo así un punto importante que se consideró más adelante para evaluar la competencia y apoyar el contenido de la siguiente actividad, aportando información útil para el cálculo de la muestra representativa necesaria para el desarrollo de encuestas

Se utilizó además como herramienta cuantitativa el cuestionario, que contiene variables del tipo nominal (Corbetta (2007), Hernández (2010)). Su elección se basó en la necesidad de obtener datos medibles que entregaran una visión con más respaldo, de lo que son las consultoras en el país, específicamente la ciudad de Puerto Montt. Para el desarrollo de esta actividad lo primero fue calcular el tamaño de la muestra que representó la opinión del universo total, que para este caso en particular fue el parque industrial dentro de la capital de la Región de Los Lagos.

La muestra calculada, para efectos de este estudio, fue del tipo no probabilística. El procedimiento que se utilizó para desarrollar el muestreo aleatorio, fue sesgado para conveniencia del estudiante, debido a los múltiples factores en contra que se detallarán más adelante en los resultados.

Para poder realizar el cálculo, fue necesario desglosar y sustituir valores reales a la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{1 + \frac{e^2(N-1)}{z^2pq}} \quad (3.1)$$

Dónde:

- $N$  = Tamaño conocido de la población;
- $n$  = Tamaño de la muestra;
- $e$  = Error típico de la media muestral;
- $z$  = Grado de confianza de la estimación;

$pq$  = Varianza de la población;

Una vez se decidió el error y el nivel de confianza que se estuvo dispuesto a aceptar, se procedió a calcular el tamaño de la muestra, que fue representativa de la población y de la que se tomaron los datos necesarios para proceder al análisis correspondiente.

Calculada la muestra, se procedió a repartir el cuestionario a las empresas que han sido seleccionadas, el medio que se utilizó para la entrega de estos cuestionarios, fue la plataforma virtual, es decir, los cuestionarios fueron creados a través de Google Drive y posteriormente enviados por e-mail, a las empresas que se publicitan y exponen sus datos en páginas como [www.puertomontt.cl](http://www.puertomontt.cl) y [www.amarillas.cl](http://www.amarillas.cl), la explicación del porqué debieron responderlo, y la finalidad del mismo, fueron explicados por el estudiante al enviar el documento, que sostuvo el siguiente formato:

Cuestionario Diagnóstico Mercado Consultor	
1.- ¿Utiliza actualmente los servicios de una Consultora?	
Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
Si la respuesta es afirmativa, continúe con la pregunta número dos (2), de lo contrario continúe con la pregunta número cuatro (4)	
2.- ¿Le ha traído algún beneficio pagar por este servicio? Si la respuesta es afirmativa continúe con la pregunta número tres (3) de lo contrario dirijase a la pregunta número (4)	
Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
3.- ¿Qué tipo de Beneficio? _____	
4.- ¿Ha realizado alguna Consultoría del tipo financiera? Si la respuesta es afirmativa dirijase a la pregunta número siete (7) de lo contrario prosiga con el orden establecido.	
Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
5.- ¿Sabe en qué consiste realizar una Consultoría del tipo Financiera?	
Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
6.- ¿Estaría dispuesto a pagar por una Consultoría del tipo Financiera?	
Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
7.- ¿Ha oído hablar de Indicadores de Sector? Si su respuesta es afirmativa, continúe con la siguiente pregunta, de lo contrario prosiga con la pregunta número nueve (9).	
Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
8.- ¿Le interesaría que este atributo este añadido en el servicio al contratar una consultoría financiera?	
Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	



9.- ¿Considera que los indicadores financieros son una herramienta útil para la toma de decisiones?  
 Sí  No

10.- ¿Si quisiera hipotéticamente contratar este servicio, que método ocuparía?  
 Internet  Diarios  Radios  Recomendación  Otro  \_\_\_\_\_

11.- Responda solo si su respuesta en la pregunta número diez (10) fue "Internet"... ¿Qué motor de búsqueda utilizaría?  
 Google  Amarillas Publicitarias  La Guía Chile  Otro  \_\_\_\_\_

12.- ¿Genera algún tipo de Estado Financiero (Balance, Estado de Resultado, Flujo de Caja)?  
 Sí  No

13.- ¿Trabaja actualmente con Indicadores Financieros?  
 Sí  No

**Figura N° 3.2:** Cuestionario Diagnóstico Mercado Consultor

Fuente: Elaboración Propia

Con esto se logró establecer porcentajes, que reflejaron la cantidad de empresas que ocupan asesoría, cuántas de ellas tienen conocimiento de la misma, entre otras variables que se analizaron para poder generar una visión asertiva del mercado hacia las consultoras.

### **3.2. Objetivo: "Desarrollo Plan Estratégico"**

La finalidad de este plan fue estructurar internamente a la consultora. Se realizó para esto un análisis FODA, posteriormente se establecieron las características propias de la compañía, es decir, nombre, logo, objetivos, ente otros. A continuación se detalla el orden de las actividades y la manera en que se realizaron:

#### **3.2.1. Actividad: "Descripción General de la Compañía"**

Esta actividad a su vez cuenta con sub actividades que ayudaron a entender el desarrollo de este plan estratégico, la estructura que se utilizó fue la establecida por Alcaraz (2011):

- Se escogió el nombre y el logo de la compañía, siguiendo una serie de características, como que estos deben ser; descriptivos, originales, atractivos, claros y simples, significativos y agradables.
- Se estableció la misión, contestando a tres interrogantes, ¿Qué?, ¿Quién?, ¿Cómo?

- Se definió la visión, respondiendo a interrogantes como, ¿Cómo será mi empresa en unos años? Y ¿Hasta dónde quiero llegar con esta empresa?
- Se definieron y explicaron los objetivos de esta compañía, con los cuales se logró acercar los proyectos a la realidad.
- Se desarrolló un análisis FODA que permitió analizar tanto factores internos como externos que lograron establecer un diagnóstico para la viabilidad futura del proyecto.
- Por último se escogieron las estrategias competitivas, adecuadas para este proyecto.

### **3.2.2. Actividad: “Descripción del Servicio”**

Se utilizó lo propuesto por Pinson (2003), con el fin de dar origen a una descripción detallada que explique el servicio a entregar, dando respuesta a las siguientes interrogantes. ¿En qué consiste el servicio?, ¿Cómo lo hará?, ¿Quién hará el trabajo?, ¿Dónde se realizará el servicio?, ¿Por qué el negocio es único?, ¿Qué se tiene de especial para ofrecer?, ¿Cuánto tiempo requerirá el servicio?, lo que concluyó en la formulación específica del servicio, facilitando su comprensión hacia los consumidores.

### **3.3. Objetivo “Desarrollar Plan de Marketing”**

El desarrollo de este plan ayudó a definir el mercado objetivo y su segmentación, a establecer estrategias competitivas para introducir la consultora en el mercado, entre otros. En resumidas cuentas, sin un plan de este tipo, el plan de negocios no llegará a puerto, es decir, sin una estrategia adecuada de inserción al mercado, sin una publicidad adecuada, aunque el servicio sea indispensable para el usuario, si este no está enterado que la solución a su necesidad existe, que está a su alcance y que ofrece variedad de promociones, no lo comprará.

#### **3.3.1. Actividad “Desarrollar análisis de la situación actual del país”**

##### Desarrollar Situación Tendencias Actuales

- Análisis de entorno: Se efectuó un estudio en el ámbito más contingente y adecuado al tema de este proyecto de título, es decir, económico. Con el fin de recolectar información suficiente que luego dio cuenta del ambiente existente en el mercado.
- Análisis de Mercado: Se definió y segmentó el Mercado, también se calculó su tamaño, se mostraron las tendencias del mercado y la posición de los competidores.
- Análisis del Consumidor: Se estableció información referida al tipo de decisión de compra y datos demográficos.

### **3.3.2. Actividad “Desarrollar Estudio de Mercado”**

Se utilizó el sistema propuesto por Kinneer – Taylor (2005), para el desarrollo de la investigación de mercado, pues es el más completo y detallado encontrado en la literatura, se desarrolló con el propósito de identificar y caracterizar los mercados de consultorías además de examinar la aceptación por parte del consumidor al servicio. La estructura que se utilizó es la siguiente:

- Necesidad de información: Se estableció la necesidad de información, y de qué manera esta última facilitó el proceso de toma de decisiones.
- Objetivos de la investigación y necesidades de información: Se elaboró una lista específica de objetivos, que dieron sustento a la necesidad de información descrita antes.
- Diseño de la investigación y fuentes de datos: Paso en el cual se diseñó el proyecto formal de investigación e identificó fuentes apropiadas de datos para el estudio. Se escogió trabajar con el diseño de Investigación Exploratoria, que fue apropiada para las etapas iniciales del proceso de toma de decisión, pues se necesitaba un gasto mínimo de dinero y tiempo.
- Diseño de muestra: Se decidió quien debe incluirse en la muestra, se escogió el método para seleccionar la muestra y por último se calculó el tamaño de la misma.
- Recopilación de datos: Se decidió utilizar como herramienta de recolección de datos, el cuestionario, que contiene variables del tipo nominal (Corbetta (2007), Hernández (2010)).
- Procesamiento de datos: A través de las herramientas proporcionadas por Microsoft Excel, principalmente gráficos.
- Análisis de datos: Se realizó un análisis completo por cada pregunta que contuvo el cuestionario, expresando sus inconvenientes y las conclusiones del proceso total de investigación.

### **3.3.3. Actividad “Desarrollar Marketing Mix”**

- Producto: Se desarrollaron sub actividades tales como, Mix de Servicios y Ciclo de vida del Servicio, que dieron cuenta de la diferenciación con la competencia y que ayudó a determinar luego la fijación de precios.
- Precio: Se determinó a través de una “fijación dinámica de precios”, puesto que cada cliente tiene necesidades de información distintas. Respecto a lo anterior se establecieron los valores asociados a cada servicio.
- Promoción: Se establecieron; un mix promocional, medios de comunicación, publicidad y relaciones públicas, que servirán como guía para llegar al consumidor de manera tal de crearles una nueva necesidad.

- Plaza: Se dio a conocer la cobertura geográfica y la distribución electrónica.

### 3.4. Objetivo “Desarrollo Plan Operativo”

#### 3.4.1. Actividad “Definir Proceso del Servicio”

Se desarrolló lo propuesto por Weinberger (2009), y se estructuró un diagrama de proceso para el desarrollo del servicio, con sus respectivas actividades y el detalle de las mismas, con el fin de establecer un orden y un protocolo en el proceso de venta, este ayudará a potenciar los puntos más débiles y generará retroalimentación.

#### 3.4.2. Actividad “Definir Localización”

Se determinó la mejor alternativa a través del modelo de ponderación lineal simple (Martínez 1994), con la cual se construyó una función de valor para cada alternativa. Este método fue escogido porque es un método completamente compensatorio, y puede resultar dependiente, y manipulable, de la asignación de pesos a los criterios o de la escala de medida de las evaluaciones. La recopilación de información estuvo sujeta a una búsqueda en la web, permitiendo realizar un cuadro comparativo, exponiendo las cotizaciones correspondientes, la cercanía con el público, es decir, un lugar centralizado y de fácil acceso.

La estructura para el desarrollo de esta actividad fue la siguiente:

Peso, las ponderaciones que acompañaron a los atributos fueron de 0,2 - 0,3 y 0,5 que luego se ordenaron de acuerdo a la relevancia que poseía cada criterio, castigando con 0,2 y premiando con 0,5.

**Tabla N° 3.3:** Peso de Cada Criterio

Criterio\Ponderación	Bajo	Medio	Alto

Fuente: Elaboración Propia

Equivalencias:

Bajo = No, Insuficiente, Ninguno.

Medio = Alrededores, Suficiente, Pocos.

Alto = Si, De Sobra, Muchos.

Matriz de Comparación, Escogidos los posibles lugares para la ubicación de la consultora, se procede a ordenarlos y rellenarlos con la ponderación correspondiente.

**Tabla N° 3.4:** Matriz de Comparación

Criterio\Lugar Físico			

Fuente: Elaboración Propia

Ponderaciones, a través de un promedio simple, se calcularon las ponderaciones y se escogió la que obtuvo la mayor puntuación.

**Tabla N° 3.5: Ponderaciones**

Criterio\Lugar Físico			
<b>Ponderación</b>	$\sum$ Pesos por Criterio	$\sum$ Pesos por Criterio	$\sum$ Pesos por Criterio

Fuente: Elaboración Propia

### 3.4.3. Actividad “Definir Recursos Físicos”

Se redactó una lista con los recursos necesarios para el negocio que permitirá introducir a la consultora al mercado, esto dio apoyo a la actividad relacionada con la evaluación económica – financiera para poder desarrollar la estructura de costos, necesaria para la creación del flujo de caja.

### 3.5. Objetivo “Desarrollo Plan Administrativo”

#### 3.5.1. Actividad “Definir Estructura Organizacional”

##### Organigrama:

Se utilizó la estructura descrita por Franklin (2004), es decir, un organigrama integral, ya que esta da cuenta de las representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de la organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia, además se utilizó una presentación horizontal, que permitió desplegar las unidades de izquierda a derecha y colocar al titular en el extremo izquierdo. Con esto se logró esclarecer los niveles jerárquicos de la empresa, que servirán como guía para la posterior descripción de cargos.

##### Descripción de Cargos:

Para el desarrollo de descripción de cargos se decidió trabajar en base a la metodología propuesta por Alcaraz Rodríguez (2011), complementada con lo establecido por Lanham (1962):

- Identificación del puesto de trabajo
- Establecer el objetivo que se pretende lograr con cada función general.
- Desarrollar las funciones específicas, necesarias para llevar a cabo cada función general.
- Requisitos de Habilidad – Habilidad Mental
- Requisitos de Habilidad – Habilidad Manual
- Requisitos Físicos
- Riesgos
- Relación con otros Puestos

Con esto se logró un orden en los puestos de trabajos, que servirá para posteriormente generar contratos de trabajo, sistemas de comunicación, procesos para resolución de conflictos, comportamientos esperados, entre otros.

### **3.5.2. Actividad “Establecer Estructura de Sueldos”**

Se utilizó la estructura definida por Torres Salazar (2002), y se detalló la remuneración de trabajadores encasillados en el título de “dependientes”, estableciendo los “Haberres”, “Descuentos” y posteriormente la remuneración líquida, creando una tabla de sueldos correspondiente a los sueldos de todos los empleados de la empresa.

### **3.6. Objetivo “Desarrollo Evaluación Económica - Financiera”**

#### **3.6.1. Actividad “Evaluación Económica Financiera del Proyecto”**

##### Estudio Económico

Se realizó el estudio económico propuesto por Baca (2010), y que tuvo como finalidad conocer el monto de los recursos económicos necesarios para la realización de esta consultora.

Lo primero fue realizar una serie de tablas con el valor de los diversos costos asociados a la puesta en marcha de una consultora como la propuesta. Dentro de estos se encontraron; Costos de Administración, Fijos y Variables.

Luego se desarrolló el cálculo de la Inversión Inicial necesaria para dar origen a la creación de la consultora. Esto a través de la suma de los intangibles con los activos fijos que debieran adquirirse para el funcionamiento operacional de la consultora.

Tercero se generó un cuadro con las depreciaciones de los activos fijos, estableciendo para ellos el método de depreciación lineal.

Se estableció el monto correspondiente al capital de trabajo, necesario para solventar cualquier imprevisto dentro del primer año de iniciadas las actividades.

Se eligió el método de financiamiento sustentado en la combinación del capital propio apoyado de créditos externos.

Por último se calculó el Valor de Desecho del proyecto, a través de la siguiente fórmula publicada por la Agencia Nacional de Investigación e Innovación, Uruguay:

$$VR = FC * \frac{(1+k)^n - 1}{(1+k)^n * k} \quad (3.2)$$

Dónde:

*FC* : El valor estimado del flujo de fondos constante esperado del proyecto.

*k* : La tasa de descuento aplicada para el período de referencia.

$n$  : El horizonte de vida admitido para el cálculo del proyecto.

#### Generar un Flujo de Caja:

Esta herramienta describe las distintas características de análisis, pues se puede medir la rentabilidad del proyecto, la rentabilidad de los recursos propios obtenidos o la capacidad de un eventual préstamo para financiar la inversión.

La estructura del flujo de caja utilizado, se basó en la presentada por Sapag (2011):

- Ingresos y egresos efectos a impuestos
- Gastos no desembolsables
- Impuesto
- Ajustes por gastos no desembolsables
- Costos y beneficios no afectos a impuestos
- Flujo de caja.

#### Cálculo Métodos de Evaluación Económica

Para los criterios de evaluación se ocuparon los siguientes indicadores:

- VAN, el cual mide la rentabilidad deseada después de recuperar la inversión realizada para el proyecto. Con este indicador, se calculó el valor actual de todos los flujos futuros de caja, proyectados desde el primer período de operación, restándole la inversión inicial en el momento cero. Utilizando la fórmula (2.3).
- TIR, la cual midió la rentabilidad del proyecto que se expresó en porcentaje. Utilizando para ello la fórmula (2.4).
- Para poder calcular el VAN, fue primordial obtener la tasa de descuento o costo de capital, necesaria también para la comparación que se realizó con la Tasa Interna de Retorno. El cálculo fue desarrollado a través de: la multiplicación del porcentaje de aportación de cada una de las entidades, con sus Tasas Mínimas Aceptables de Retorno (TMAR), respecto del total de la inversión más el capital de trabajo, con lo cual fue posible calcular una ponderación entre lo aportado y sus TMAR. Como queda explicado en la siguiente tabla:

**Tabla N° 3.6: Costo Capital**

<b>Accionista</b>	<b>% Aportación</b>	<b>TMAR Respecto Accionista</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Inversionista Privado</b>	Financiamiento Privado/Total Inversión	0.0%	%Aportación*TMAR
<b>Otras Empresas</b>	Financiamiento Otras Empresas/Total Inversión	0.0%	%Aportación*TMAR
<b>Institución Financiera</b>	Financiamiento Deuda/Total Inversión	0.0%	%Aportación*TMAR
<b>TMAR global mixta</b>			$\Sigma$ Ponderaciones

Fuente: Evaluación de Proyectos, Gabriel Baca, 2010

### Análisis de Sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad se escogió utilizar lo propuesto por Sapag (2011), identificando las variables más críticas y los puntos más débiles con el fin de determinar las posibilidades de que se alcancen los puntos críticos.

Según indica el autor, el método más tradicional y común para este tipo de análisis se conoce como “Modelo de la Sensibilización de Hertz, o Análisis Multidimensional”, este fue utilizado con el propósito de analizar la variación en el VAN cuando se modificaba el valor de una o más variables que se consideraban susceptibles de cambiar durante el periodo de evaluación.

### **3.7. Objetivo “Desarrollo Plan Legal”**

#### **3.7.1. Actividad “Utilizar Plataforma web <http://www.tuempresaenundia.cl>”**

Se decidió utilizar la plataforma web establecida por el Gobierno, que apoya a las PyMEs en el desarrollo de nuevas empresas, ayudando a estas a constituirse en un día. Se escogió el tipo de sociedad comercial que más se adecuaría a una consultora como la propuesta y se mostraron imágenes del proceso a través de la página web. Con esto se evitó el uso de abogados y notarias además de todos los gastos que se adjuntan a este proceso realizado de forma convencional.



## 4. RESULTADOS

### 4.1. Diagnóstico de la situación actual del Mercado.

#### 4.1.1. Método Cualitativo

##### Entrevistas

Según lo expuesto en el diseño metodológico, se decidió entrevistar a profesionales inmersos en el mercado de las asesorías y consultorías, con el fin de transformar sus conocimientos y opiniones en pieza clave para desarrollar un diagnóstico de la situación actual de su industria respecto del mercado.

Primero que todo, es importante mencionar, que no fue fácil realizar estas entrevistas, debido a que la poca difusión de sus servicios en internet y la nula publicidad que mantienen hizo compleja la selección de consultoras a analizar. Sin embargo, se seleccionaron las cuatro más pronunciadas en internet, Deloitte, Cid Consultores, Celfin Capital y Price Water House Coopers (PWC) y se fue en busca de sus opiniones.

Cabe resaltar que solo se obtuvo entrevista de Deloitte y Cid Consultores, puesto que nunca se concretó la visita a Celfin Capital, y PWC, no contaba con ningún profesional en las oficinas de Puerto Montt, ya que se encontraban en terreno.

Las principales conclusiones de las entrevistas realizadas se resumen en los siguientes párrafos.

##### Deloitte: Empresa con sucursal en Puerto Montt.

- Su público objetivo está alejado del propuesto en el presente trabajo. Ellos están enfocados principalmente en empresas de gran tamaño y con prestigio a nivel nacional e internacional.
- El factor que provoca que atiendan solo grandes empresas es el nivel de ingresos de las MiPyMEs, quienes no se permiten costear tal servicio.
- Los tramos establecidos para clasificar las empresas en Micro, Pequeña, Mediana o Grande, difiere dependiendo de cada institución. Deloitte cuenta con su propia clasificación, de la cual se puede deducir que atienden a Medianas Empresas (dentro de la clasificación del SII, ocupada en este trabajo de título) que para su clasificación se encuentran en Grandes Empresas.

##### Cid Consultores: Entrevistado: Alex Navarro.

- Su público objetivo son pequeñas y medianas empresas, pero en un rubro en específico (pescadores artesanales).
- Se adjudican licitaciones dentro del portal "ChileCompra".
- No trabajan con publicidad en medios de comunicación. Confían en sus buenos resultados y que estos se propaguen a través del "Boca a Boca".

- No trabajan con tarifas, solo con los presupuestos expuesto por las licitaciones.

CORFO: Entrevistado: Hugo Escobar.

- Existen nichos inexplorados en el mercado de las pequeñas y micro empresas.
- Si los pequeños empresarios recibieran asesoría tomarían mejores decisiones respecto de sus negocios. Esto a raíz de un par de ejemplos citados, donde a juicio del entrevistado la decisión de venta de la marca no era la más acertada (Véase Anexos).
- Existen necesidades infinitas, por lo que sugiere entrevistar a las cerca de 12 mil empresas existentes en Puerto Montt, con el fin de encontrar específicamente sus puntos críticos.
- A juicio del entrevistado es más importante realizar capacitaciones que asesorías.

Con el desarrollo de las entrevistas, solo se dejó en claro la falta de asesorías que apoyen a los pequeños empresarios, que aunque posean la motivación de contratar el servicio, se ven limitadas a tener que pagar altos costos por el servicio, o participar de programas del gobierno para poder ser parte del proceso de una asesoría, según datos del Servicio de Impuestos Internos, en Puerto Montt existen 14 asesoras financieras, de las cuales solo se pudo llegar a 4, es decir, no hay intención de llegar al público objetivo a través de publicidad, es a causa de lo anterior que los emprendedores desisten de la idea de contratar un servicio de este tipo y encuentran que no es necesario, muchas veces porque no saben en qué consiste y nadie se da el tiempo de explicarlo.

### Web

Uno de los métodos utilizados durante la última década a la hora de buscar información, es la web, los usuarios de las plataformas de internet van en aumento, ya no son solo los pequeños del hogar quienes lo utilizan para realizar tareas y trabajos escolares, si no que toda la familia encuentra alguna utilidad en el servicio de conexión en línea, hasta existen cursos para la tercera edad, que los ayudan a familiarizarse con el medio, esto, debido a la alta demanda por parte del usuario a realizar todas sus actividades a través de esta plataforma, desde conectarse a redes sociales hasta pagar cuentas bancarías.

Se establecieron algunos patrones de búsqueda en diversos sitios dentro de estas plataformas web, donde se recopiló información sobre consultoras financieras, específicamente que tan publicitadas se encuentran, que tan fácil es llegar a ellas, entre otras características que se detallarán más adelante. La búsqueda reflejó una deficiente recolección de resultados, que se presentan utilizando para ello la tabla N° 3.2:

**Tabla N° 4.1: Resultado Búsqueda en la Web**

Motor Búsqueda	Palabra Clave	Página	Empresas Encontradas	Ubicación	
				Puerto Montt	Otro
Google.com	“Consultora Financiera”	1	4		X
Google.com	“Consultora Financiera”	2	2		X
Google.com	“Consultora Financiera”	3	0	-	-
OLX.cl	“Consultoría Financiera”	1	5		X
Laguiachile.cl	“Asesoría Contable financiera, Chile”	1	0	-	-
Laguiachile.cl	“Asesoría Contable financiera, Chile”	2	1		x
Laguiachile.cl	“Asesoría Contable financiera, Chile”	3	5		X
Laguiachile.cl	“Asesoría Financiera Puerto Montt”	1	0	-	-
Laguiachile.cl	“Asesoría Contable Financiera Puerto Montt”	1	Avisos sin descripción	-	-
Laguiachile.cl	“Asesoría PyMEs Puerto Montt”	1	Avisos sin descripción	-	-
Laguiachile.cl	“Asesoría y Consultoría Empresas Puerto Montt”	1	1	x	
Planosamarillas.cl	“Financieras en X”	1	6	x	
Planosamarillas.cl	“Consultora Financiera en: Puerto Montt”	1	0	-	-
Planosamarillas.cl	“Asesoría Financiera en: Puerto Montt”	1	1	-	-

Fuente: Elaboración Propia

Lo más llamativo resultó ser la nula publicidad de las Consultoras Financieras existentes en Puerto Montt, aún más amplios, en la décima región, las principales compañías que se dedican a este rubro y que son las primeras arrojadas en las búsquedas, se encuentran en Santiago, por lo que ya se encontró una limitante para las pequeñas empresas que no pueden costear un viaje de esas dimensiones, o pagar por el servicio que incluye el traslado de los consultores hasta sus dependencias.

La mayoría de los hogares utiliza Google.com para desarrollar todo tipo de búsquedas en internet, siendo no muy persistentes al momento de realizarlas. Para efecto de la presente investigación, este motor de búsqueda no devolvió ningún resultado para la ciudad de Puerto Montt en sus primeras páginas, los

usuarios más persistentes podrían acabar en páginas como “Olx.cl, laguiachile.cl o planoamarillas.cl”. Se intentó realizar la búsqueda en las antes mencionadas y el resultado fue el siguiente: En Olx.cl no se encontró ninguna consultora ni asesora en la ciudad de Puerto Montt, sin embargo, las consultoras que si se encontraron fuera de la región, no contaban con página web para poder entender en que consistían sus servicios; laguiachile.cl, logró devolver variados resultados sobre estas consultoras, pero nuevamente ninguna en la capital de la Región de Los Lagos, planoamarillas.cl, logró establecer resultados concretos de compañías con las características requeridas, sin embargo, ninguna poseía páginas web, se limitaron a entregar dirección y números de teléfonos, totalmente ausente la entregar información detallada de los servicios que entregan.

En resumen, si un pequeño empresario quisiera recurrir a este medio para informarse o recurrir a una entidad del tipo financiera, se vería muy limitado al no obtener resultados contundentes, lo que puede desincentivar la idea de contratar este servicio.

#### **4.1.2. Método Cuantitativo**

Por otro lado, el estudio cuantitativo que se desarrolló con el fin de apoyar argumentos con variables medibles y que den apoyo y veracidad a la información encontrada, arrojó el resultado a la búsqueda efectuada en el Servicio de Impuestos Internos (SII), que concluyó en la determinación en la cantidad de consultoras financieras que existen hoy en día en Puerto Montt, este valor fue extraído del archivo “Estadísticas de empresas por región, rubro, subrubro y actividad económica”, perteneciente a su plataforma web, específicamente dentro de los estudios realizados con el nombre “Estadísticas de Empresa”, cabe destacar que la última actualización de este estudio, es en octubre del presente año, por ende, contiene todas las empresas que han iniciado actividades hasta el año 2012, por lo que el valor puede haber sufrido cambios al transcurrir lo que va del 2013. Es así como hasta enero de 2013, existen en la región de Los Lagos, 829 empresas dentro del rubro “Intermediación Financiera”, de las cuales 303 pertenecen a la ciudad de Puerto Montt, sin embargo, este rubro se subdivide en subrubros y este a su vez en actividades económicas, siendo “Empresas de asesoría, Consultoría Financiera y de Apoyo al Giro”, código 671929, la actividad económica que interesa, al contener el giro que se estuvo evaluando, 36 de las antes mencionadas se encontraban en la décima región, los archivos no contienen la cantidad específica para la capital de la región de Los Lagos, por lo tanto, se estableció un cálculo (a través del método de “proporción directa”) que ayudó a aproximar este valor, el cual arrojó una cantidad de 14 compañías aproximadamente que iniciaron actividades con ese giro y que corresponden por lo tanto a “Competencia Directa”.

Durante el transcurso de este recorrido por la plataforma web del Servicio de Impuestos Internos (SII), se recogió la cantidad de empresas que existen en Puerto Montt (17.743), lo que dejó entrever que existe una consultora cada 1268 empresas. Cabe destacar que esto solo fue una estimación. Los públicos objetivos de las antes mencionadas varían generando un poco de distorsión en la cifra ya expuesta, sin embargo en el marco general y estadístico, puede asumirse como válida la estimación. Siendo así, una

sola empresa no podría captar 1268 para entregar este servicio, sería excesivo. Por otro lado, el grueso de esta cantidad total, la componen; micro, pequeñas y medianas empresas (12.514), que usualmente no contratan asesorías, lo que dejó a la vista que no hay instituciones que se focalicen en este nicho.

El cálculo del tamaño de la muestra necesaria para realizar la encuesta planteada en el diseño metodológico, se desarrolló de la siguiente forma:

Primero se obtuvieron los valores necesarios a ser reemplazados luego en la fórmula (3.1):

- *Tamaño Conocido de la Población (N)* :12.514 empresas

Este valor se obtuvo de los documentos exhibidos en la página del Servicio de Impuestos Internos, Estadísticas de Empresas, específicamente del archivo, "Estadísticas de empresas por tamaño según ventas y región" donde se seleccionaron solo las pequeñas micro y medianas empresas.

- *Error típico de la media muestral (e)* : 20 por ciento

El error fue elegido por el estudiante del presente proyecto de título, y corresponde al error estimado de acuerdo a las circunstancias en las que se desarrolló la encuesta, a causa del tiempo y el presupuesto, el tamaño de la muestra no pudo ser muy abultado, es por esto que la encuesta se desarrolló vía e-mail, lo que produjo un margen de error consistente para poder solventar las encuestas que no fueron contestadas, por lo demás varios de los correos pudieron encontrarse obsoletos, más adelante se explicará en detalle el desarrollo de la encuesta y esto ayudará a entender de mejor manera la justificación de estos valores.

- *Grado de confianza de la estimación (z)* : 1,96

Se decidió ocupar un nivel de confianza del 95 por ciento.

- *Varianza de la población (pq)* : 0,25

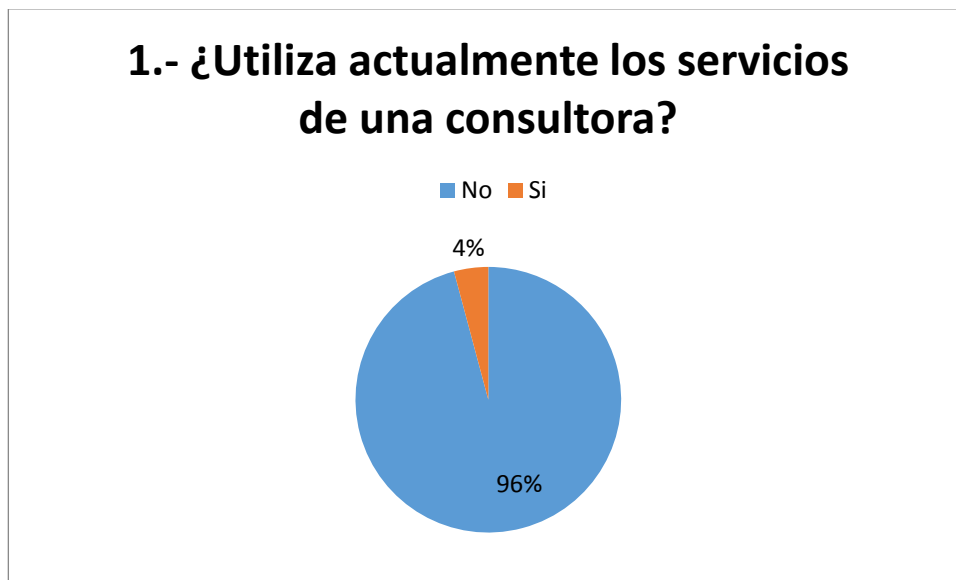
Como la mayor parte de las preguntas fueron de carácter binomial, es decir, de dos opciones (si y no), el "p" y el "q", se consideraron iguales, es decir, 0,5.

Con los valores ya establecidos, se procedió a reemplazarlos en la fórmula (3.1) y el resultado fue de 24, es decir nuestro tamaño de muestra fue de 24 empresas.

No existe en la literatura, en internet, ni en ningún otro medio, un listado de empresas vigentes en Puerto Montt. El SII con el fin de proteger a sus clientes, se reserva el derecho a entregar este tipo de información, es así, como resultó complejo establecer un método aleatorio para escoger a que empresas encuestar y el tipo de investigación se situó no probabilístico, debido al enfoque sesgado que obligadamente se debió tomar. Al enfrentar esta dificultad, se decidió utilizar variadas fuentes para extraer correos electrónicos y lanzar la encuesta vía e-mail, emitiendo 500 correos electrónicos, a 500 empresas que entregan sus datos en internet, exponiendo sus productos o servicios. Solo 24 encuestas

tuvieron respuesta, por lo que las cifras del Error Muestral y el nivel de confianza, debieron adecuarse a estas circunstancias.

Una vez se obtuvieron los resultados, lo siguiente fue plasmarlos en una tabla dinámica en Excel, que ayudó a comprender y sintetizar los datos recolectados, el resumen pregunta a pregunta se presenta a continuación:



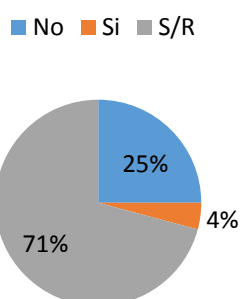
**Figura N° 4.1:** Respuesta N°1, Cuestionario Mercado Consultor

Fuente: Elaboración Propia

#### Interpretación Pregunta N°1

El cuatro por ciento de las empresas encuestadas reconoció utilizar el servicio de consultorías, lo que equivale a solo una de las 24 tomadas como muestra. Lo anterior se consideró esperable, debido al modo de pensar de los emprendedores, que tratan de justificar el no uso de este servicio, porque creen que no lo necesitan y que probablemente no les servirá de nada, pero olvidan que control significa poder, si tienen el control de sus movimientos en todas las áreas tendrán el poder de tomar decisiones más aventajadas.

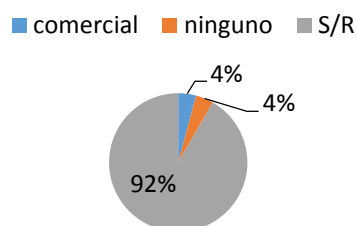
## 2.- ¿Le ha traído algún beneficio pagar por este servicio?



**Figura N° 4.2:** Respuesta N°2, Cuestionario Mercado Consultor

Fuente: Elaboración Propia

## 3.- ¿Qué tipo de Beneficio?



**Figura N° 4.3:** Respuesta N°3, Cuestionario Mercado Consultor

Fuente: Elaboración Propia

### Interpretación Preguntas 2 y 3

Al preguntar si les ha retribuido algún beneficio el uso de esta consultoría, la misma empresa que reconoció ocupar este servicio respondió que si le ha traído beneficios del tipo comercial, sin embargo, existieron respuestas negativas, que fueron inconsistentes con el desarrollo y explicación de cada pregunta en el cuestionario, es por esto que no fueron tomadas en cuenta.

#### 4.- ¿Ha realizado alguna consultoría del tipo financiera?

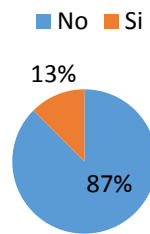


Figura N° 4.4: Respuesta N°4, Cuestionario Mercado Consultor

Fuente: Elaboración Propia

#### 5.- ¿Sabe en qué consiste realizar una Consultoría del tipo Financiera?

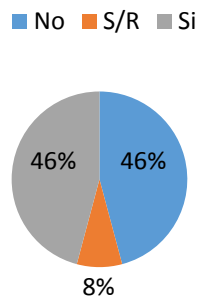


Figura N° 4.5: Respuesta N°5, Cuestionario Mercado Consultor

Fuente: Elaboración Propia

#### 6.- ¿Estaría dispuesto a pagar por una Consultoría del tipo Financiera?

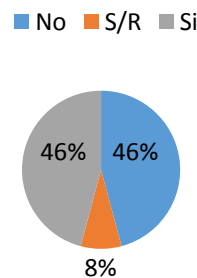
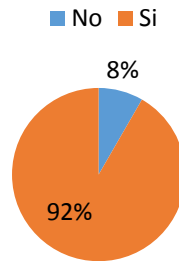


Figura N° 4.6: Respuesta N°6, Cuestionario Mercado Consultor

Fuente: Elaboración Propia



## 9.- ¿Considera que los Indicadores Financieros son una herramienta útil para la toma de decisiones?



**Figura N° 4.7:** Respuesta N°9, Cuestionario Mercado Consultor

Fuente: Elaboración Propia

### Interpretación Preguntas 4, 5, 6 y 9

El escenario cambió cuando se les preguntó si esta consultoría había sido del tipo financiera, entonces de uno, se pasa a tres empresas, incluyendo a la ya mencionada en la interpretación anterior. Se proyectó a toda la población confirmando la falta de este servicio en los empresarios con tramos más pequeños de venta. Una de las razones se atribuyó a la desinformación, es decir el 46 por ciento, u 11 empresas para ser más específicos, afirmaron no saber en qué consiste una consultoría financiera. El dato que si resulta relevante es que de esas 11 empresas, que afirmaron desconocimiento del servicio, seis estaban dispuestas a pagar por él, con esto se pudo inferir que aunque no conozcan en que consiste específicamente el servicio, están conscientes que el área financiera es importante y relevante, lo que se vio confirmado con un 92 por ciento de aprobación al consultarles por la relevancia del mismo. También es posible que entiendan por aquello un servicio de contabilidad, haría falta un estudio más detallado para saber exactamente la razón de sus opiniones. Por otro lado, 11 empresas también afirmaron saber en qué consiste el servicio, de las cuales seis no estaban dispuestas a pagar por él.

De lo anterior se concluyó que, para las empresas que no sabían en qué consiste el servicio pero si estaban dispuestos a pagar por él, sería necesario realizar visitas informativas para que conozcan el servicio detalladamente y confirmen sus deseos de desembolsar dinero en él. Por otro lado, para los que conocían el servicio y no estaban dispuestos a pagar por él, la labor sería distinta, se debiera tratar más bien de conquistar con valor agregado lo que conocían para poder captar su atención.

El análisis de las demás preguntas será presentado en el Plan de Marketing, cuando se hable del Estudio de Mercado que se complementó con este estudio cuantitativo.

## 4.2. Plan Estratégico

Con el fin de dar a conocer la empresa y mostrar lo que se ofrece al mercado en tema de servicios, se realizó un plan estratégico, que detalló cada una de las actividades propuestas antes y que en su conjunto formarán la base de la compañía.

### 4.2.1 Descripción General de la Compañía

El tipo de consultoría que realizará la compañía será de tipo Externo, es decir, se prestarán los servicios desde fuera, no habiendo dependencia alguna respecto de los clientes. La consultora adquirirá los tres tipos de modelos existentes y esto dependerá de cada cliente y su situación.

#### Nombre y logo:

“Indica MiPyME”, es el nombre escogido para representar comercialmente a esta consultora. El prefijo “Indica” está referido a Indicadores, puesto que uno de los diferenciadores de esta con la competencia, fue la integración de indicadores de sector a los informes financieros presentados a nuestros clientes. Por otro lado, el público objetivo explicado más adelante en detalle, fueron las micro, pequeñas y medianas empresas, por esto último, el nombre “Indica” se complementa con “MiPyME”.



**Figura N° 4.8:** Logo que acompaña a la Razón Social

Fuente: Elaboración Propia

#### Misión:

Indica MiPyME se caracteriza por prestar servicios de consultoría y asesoría financiera, a los pequeños y micro empresarios que no ejerzan control sobre sus estados financieros, ofreciendo a nuestros clientes, capacitaciones, presentación de informes financieros, desarrollo de estructuras financieras y estados financieros, entre otros, realizando un trabajo en conjunto hasta lograr que nuestros clientes generen utilidades.

Visión:

Con la convicción de haber asesorado a gran parte de la ciudad de Puerto Montt, Indica MiPyME espera proyectar la venta de sus servicios en toda la región de Los Lagos, haciendo de ésta, una región más productiva y valorada en todo el país.

Objetivos:

- Lograr entregar servicios al 2,64 por ciento de la población industrial de Puerto Montt, en los próximos dos años.
- Lograr un porcentaje de satisfacción en servicio al cliente del 100 por ciento
- Generar utilidades para los clientes con una efectividad del 80 por ciento el primer año.
- Aumentar la fuerza de trabajo en un integrante, para el cuarto año de iniciadas las actividades.

Análisis FODA:

**Tabla N° 4.2:** Resultado Análisis FODA

<p><b><u>Fortalezas:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Diferenciación y valor agregado en el servicio.</li><li>- Precios diferenciados, sujeto a evaluación de cada cliente.</li><li>- Bajo costo de iniciación, debido al tamaño y necesidades de la consultora.</li><li>- Fuerza de trabajo joven con espíritu de iniciativa y poder de convencimiento.</li></ul>	<p><b><u>Debilidades:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Poca información de los potenciales clientes sobre el servicio.</li><li>- Poca experiencia de la fuerza de trabajo.</li><li>- Bajo prestigio y reconocimiento al ser una empresa nueva.</li><li>- El nivel de ingresos depende del nivel de ingreso de los clientes.</li></ul>
<p><b><u>Oportunidades:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- El entorno económico incita a los emprendedores a invertir en negocios, pues existe estabilidad económica.</li><li>- Alrededor que 500 empresas inician actividades cada mes, existe entonces crecimiento potencial del público objetivo.</li><li>- Existe un nicho de mercado dispuesto a desembolsar dinero en el servicio.</li><li>- Gran cantidad de medios de difusión de información.</li></ul>	<p><b><u>Amenazas:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Competencia directa con contadores.</li><li>- Rapidez en avances tecnológicos, dejando obsoleto el trabajo manual de análisis.</li><li>- Apertura de negocios con ideas similares.</li></ul>

Fuente: Elaboración Propia

### Estrategia Competitiva:

La propuesta de entrada al mercado es a través de estrategias potenciadas en el liderazgo en costos y en la diferenciación del servicio.

Para lograr liderazgo en costos la propuesta apunta a atender un gran volumen de; micro, pequeñas y medianas empresas. Como fue investigado, este público tiende a ser difícil en el cambio de paradigmas, por lo que se supone difícil internalizarles la necesidad de realizar asesorías, es por esto que los precios de entrada deben ser bajos y accesibles a sus bolsillos. Con esto se crea una oportunidad de trabajar en conjunto con los clientes, otorgándoles la seguridad que el cobro del servicio, va a ir de la mano con las ganancias que se generen a lo largo del transcurso de la asesoría. Como este escenario no es netamente ventajoso para la consultora, es necesario entonces, trabajar con varias empresas a la vez, con el fin de poder solventar los costos fijos que generará el negocio, disfrutando luego las comisiones cobradas al lograr un buen trabajo.

La diferenciación apunta a entregar al cliente un valor agregado al servicio común de asesorías, y esto es, entregarles capacitaciones e indicadores de sector, que como se explicará más adelante, tendrá gran importancia en el desarrollo de conquista de los potenciales clientes. Además, no solo se pretende entregar un informe por los servicios prestados también se trabajará en conjunto con los clientes, como ya se ha explicado en el párrafo anterior, generando la mayor parte de las ganancias solo cuando ellos también las generen.

#### **4.2.2. Descripción del Servicio**

No solo generará información, sino que también dará apoyo personalizado y sostenido en el tiempo hasta que se generen resultados, en conjunto con él cliente; se tomarán decisiones y evaluarán situaciones de riesgo y emprendedoras, se transmitirá seguridad al mismo y se establecerán lazos de confianza, por ende, el tiempo que tomará efectuar el servicio, dependerá del tiempo que tome generar mayor utilidades. No se cobrarán horas trabajadas, puesto que las horas las dispondrá la consultora en beneficio de ambas partes y el cobro se establecerá a través de porcentajes expuestos previamente en un contrato de trabajo.

Se utilizarán plataformas web como medio para promocionar este servicio, haciendo sobresalir los atributos diferentes que se tienen respecto de las demás consultoras, se realizarán visitas programadas ofreciendo y explicando es que consiste este servicio, se utilizará el poder de convencimiento de los dueños para lograr captar a los clientes más evasivos, las micro empresas.

La fuerza de trabajo que desarrollará este servicio, consta de dos profesionales, un Ingeniero Civil Industrial y un Contador Auditor. En conjunto promocionarán, planificarán y ejecutarán las actividades, publicidad, capacitaciones y elaboración de estados e informes financieros .Se ofrecerá apoyo al sector menos valorado por las grandes consultoras, además de generar utilidades y posicionar al cliente en el

mercado, se adicionará el cálculo de indicadores de sector, que permitirá al cliente proponerse metas y objetivos para nivelarse con la competencia y lo más importante, un precio asequible a los bolsillos de estos pequeños empresarios.

El servicio será simple, sencillo, y adecuado al tipo de empresa y a sus dueños, este contendrá:

- Capacitaciones a los que lo requirieran o a los que esta consultora estime conveniente, muchos de los dueños no entienden en qué consisten los estados financieros, y por ende recurren a contadores externos que realizan esta labor por ellos, facilitándoles el trabajo, y limitándose solo a realizar esto por el pago del IVA, Impuesto a la Renta, entre otros, como no están familiarizados con el tema, es difícil que establezcan estrategias y/o tomen decisiones respecto de los mismos, es por esto que se dictarán clases explicándoles en qué consisten estos estados, como se calculan los indicadores, que utilidad tienen, y que decisiones se pueden tomar respecto de ellos.
- Elaboración de Estados Financieros: Esto para las empresas que no los posean o los posean pero muy básicos, es decir, sin los datos necesarios para generar información. Se generarán; Balances, Estados de Resultados y Flujos de Caja, bien detallados y especificados a las necesidades de los dueños.
- Elaboración de Informes Financieros: Se desglosarán dependiendo los requerimientos del cliente, alguno de ellos pueden desarrollarse:
  - o Una vez que los estados financieros estén creados (ya sea por elaboración propia de los clientes o por elaboración propia de la consultora), se procederá a realizar un análisis de los mismos, a través de Indicadores Financieros, abarcando cuatro grandes ramas, Indicadores de, Endeudamiento y Solvencia, Rentabilidad, Operativos y Basados en efectivo, y Liquidez. Con lo anterior y la información histórica de la compañía se generarán estrategias que permitieran satisfacer la necesidad de los dueños, o generar una nueva necesidad de información que será útil para la toma de decisiones y para competir en el mercado actual apoyado de datos duros y concretos.
  - o Por otro lado se realizarán Informes Financieros fundados en diagnósticos de la situación actual respecto de su estructura financiera, analizando la información existente y proponiendo la elaboración de estados más especializados.
  - o También se dejará libre el tema a evaluar y lo que contendrá el Informe respecto de lo que pudiera solicitar de manera especial el cliente.
- Se calcularán Indicadores de Sector, que permitieran establecer comparaciones entre el cliente y la industria a la que pertenece, tomando los puntos por debajo del promedio logrando establecer estrategias para nivelarlos, estudiar la competencia directa y estrategias competitivas.

### **4.3. Plan de Marketing**

La forma más completa de evaluar los agentes involucrados a la empresa y a su vez de generar estrategias que permitan dar a conocer el servicio es a través del desarrollo de un Plan de Marketing. Este mostró; la opinión del consumidor y sus tendencias, las estrategias a seguir respecto de las variables incluidas en el marketing mix (Precio, Promoción, Plaza, Producto), la situación del mercado y las posibilidades de invertir en el mismo, generando mayores posibilidades de éxito al insertar la consultora en la industria de las asesorías.

#### **4.3.1. Desarrollo Análisis de la situación Actual del País**

Dentro del periodo de esta investigación, se descubrió que; la constitución de sociedades, unidades de negocios, pequeñas y medianas empresas, microempresas, etc., están en auge, el Servicio de Impuesto Internos (SII) deja ver la cantidad de empresas que inician sus actividades al año. Particularmente desde enero 2013 a la fecha, el promedio de compañías entrando al mercado puertomontino bordeó las 605 empresas al mes, con un deceso de aproximadamente 68 empresas al mes, lo que se resumió en un mercado potente y que logra sostener a las compañías en el tiempo.

#### Análisis del Entorno

En lo económico, Chile está en un periodo de crecimiento, lo deja demostrado la tasa de crecimiento del producto interno bruto (PIB), que llega al 5,6 por ciento cambio anual (2012). Es un país con una economía emergente, y la mejor evaluada en Latinoamérica, hay que recordar que el 2010, Chile fue la primera nación sudamericana que se incorporó como miembro de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), además, las agencias clasificadoras de riesgo, tales como Fitch Ratings, Estándar & Poors y Moody's, aseguran que es un país seguro y confiable para hacer negocios, destacando los bajos niveles de deuda pública, el estable sistema financiero y la solidez de sus instituciones.

Por otro lado, Chile se ha posicionado como la economía más competitiva de Latinoamérica, esto se debe principalmente a su crecimiento económico y a su apertura comercial. Es así, como se ubicó en el lugar 28 entre 59 países, en el Informe Mundial de Competitividad 2012, publicado por el Institute for Managment Development (IMD), con esto asegura su liderazgo regional, sustentado en el flujo de inversiones extranjeras, las finanzas públicas y su mercado laboral.

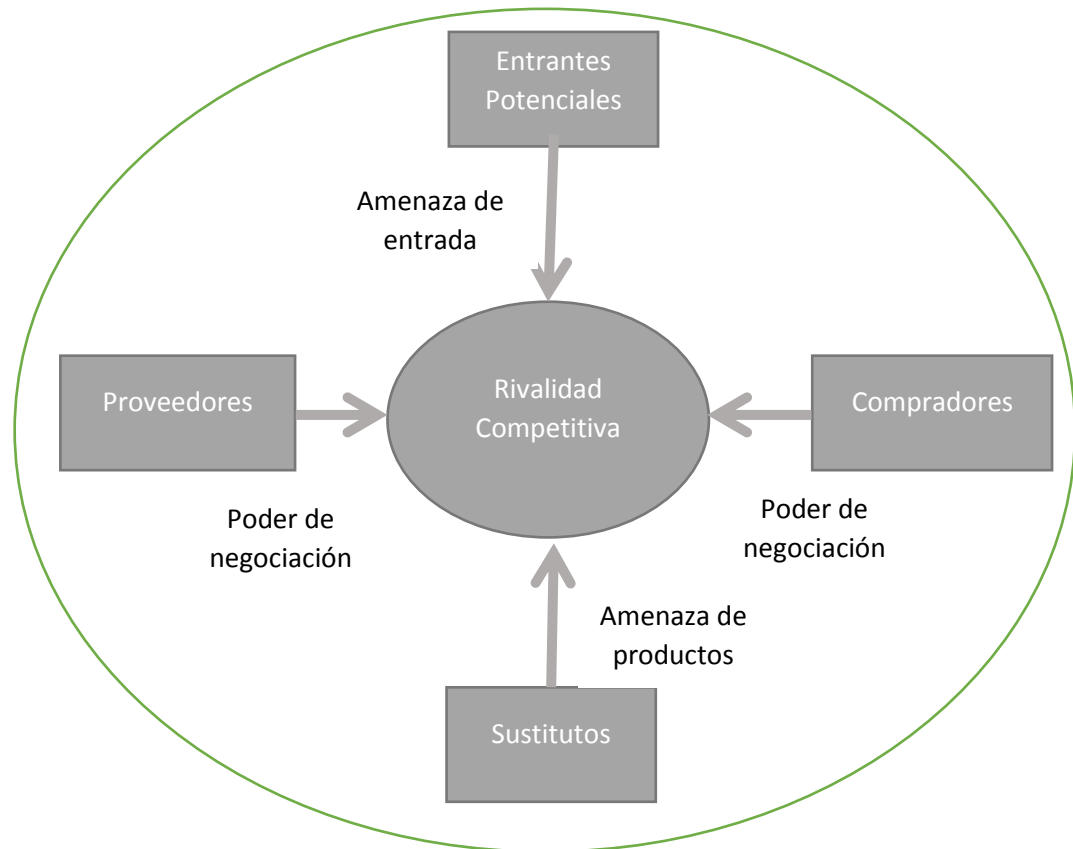
Entonces, Chile es un país que goza de prestigio internacional y es llamativo para la inversión extranjera. Siendo así, los propios Chilenos son los que debieran aprovechar estas cifras e invertir y producir para generar mayores utilidades, en resumidas cuentas es un lugar seguro para emprender.

## Análisis de Mercado

- *Definición y Segmentación de Mercado:* El mercado al que pertenecerá esta consultora es amplio, puesto que varias compañías del mismo giro atienden a todo tipo de empresas, lo que lleva a considerar toda la región de Los Lagos, y muchas veces todo el país. Específicamente, este servicio está destinado a pequeños y micro empresarios dentro de la ciudad de Puerto Montt, que necesiten desde; una revisión de su estructura financiera, establecer nuevas estrategias competitivas, compararse con el mercado y competencia, hasta una evaluación del rendimiento monetario actual de su negocio y que debido a su estructura financiera, no pueden pagar por el servicio entregado por otras consultoras más especializadas, que a causa del grado de estudio de sus colaboradores y a su renombre nacional e internacional sus precios son un poco elevados.

No se discrimina sector económico, pero si se restringe la categoría a la que pertenecerán los clientes, es decir, que de acuerdo a su tramo de ventas, se encuentren dentro de la categoría de mediana, pequeñas y micro empresas. Esto, debido a que no se cuenta aún con los conocimientos necesarios para satisfacer las necesidades de grandes empresas.

- *Tamaño de Mercado:* El parque industrial de Puerto Montt, está constituido por 14.518 empresas, que incluyen todos los rubros, subrubros y actividades económicas existentes en el país, de las cuales 12.514 correspondieron a micro, pequeñas y medianas empresas. Este último fue el público objetivo abordado en este plan de negocios. De acuerdo al recurso humano con el que se contará se pudo prestar servicios al 2,64 por ciento de la población correspondiente a MiPyME.
- *Análisis de las cinco Fuerzas de Porter:* Se desarrolló con el fin de evaluar las fuentes de competencia existentes en la industria, para ello se llevó a cabo la definición de los aspectos presentados en Figura N° 4.9, y que fueron plasmados luego en Tabla N° 4.3:



**Figura N° 4.9:** Diagrama de las Cinco Fuerzas de Porter.

Fuente: Dirección Estratégica, Gerry Johnson, 2006

**Tabla N° 4.3:** Resolución Diagrama de las Cinco Fuerzas de Porter

Fuerzas	Características
<b>Entrantes Potenciales (amenaza de Entrada)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lealtad de los consumidores o de los proveedores, será difícil conquistar al público objetivo, puesto que este posee un paradigma sobre el servicio que lo lleva a pensar en él, como un desembolso de dinero innecesario.</li> <li>- Experiencia: Se competirá con consultoras ya establecidas en el mercado, algunas con más de 10 años de trayectoria, por lo que será difícil igualar sus conocimientos y trato en general con los clientes.</li> </ul>
<b>Compradores (Poder de Negociación)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El negocio es nuevo, y saldrá al mercado con una gran desinformación por parte del consumidor respecto del servicio, por ende los primeros clientes tendrán un poder de negociación mayor. Esto es, hacer que la consultora acepte; diversos medios de pagos, contratos de mediano o</li> </ul>



	<p>corto plazo, etc., con el fin de mantenerlos en la cartera de clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Por otro lado no existe amenaza de que el proveedor haya sido adquirido por el comprador, es decir, los consumidores no hacen por sí mismos este trabajo, y por ende recurren a la consultora. Ahora bien el sentido cambia, si se habla de los consumidores que opten por capacitación y luego decidieran generar sus propias consultorías, que se espera sean los menos.</li> </ul>
<b>Proveedores (Poder de Negociación)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Como se trata de un servicio generado por los propios dueños de la consultora, no existen proveedores únicos ni relevantes que causen mayor poder de negociación.</li> <li>- Los proveedores con los que contará la consultora son todos aquellos servicios que permitirán el funcionamiento de esta en sus dependencias físicas, como: Luz, Agua, Telefonía, Gas, Internet.</li> </ul>
<b>Sustitutos (Amenaza de productos sustitutos)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se consideran como sustitutos los servicios de contabilidad que se ofrecen en el mercado, que si bien no sustituyen servicio por servicio, se asemeja bastante a lo que ofrece esta consultora, y que en cierta medida establecen un costo menor por parte del consumidor, aunque ofertando un servicio menos completo, y dependiendo absolutamente de la lealtad de los contadores.</li> </ul>
<b>Competencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La competencia más directa que tiene esta consultora, son las asociaciones que ofrecen apoyo al giro y servicios de asesorías. Sin embargo, en Puerto Montt la mayoría está dedicada a un sector en particular, por ende es ahí donde se genera la mayor dificultad a la hora de captar clientes. Por otro lado, cubre el nicho olvidado por estos consultores y se genera un espacio en el mercado sin competencia directa.</li> <li>- Además existen grandes empresas consultoras en la ciudad como Deloitte, y PWC, pero debido a sus expectativas de ventas, estos apuntan a otro sector de la industria. Por lo que se transforman en competencia indirecta.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

### Análisis del Consumidor

- *Tipo de Decisión de Compra:* El producto que se ofrece, provoca en el consumidor un nivel de análisis amplio, con un límite de participación alto, lo que lo lleva a clasificarse como un tipo de decisión compleja, en Marketing, esta se encuentra en la intersección de una percepción de la realidad con un modo intelectual (Pensar), junto con un nivel de implicancia alto, lo que termina

indicando que este tipo de cliente necesita publicidad del tipo Informativa, debido al nivel de aprendizaje que otorga. El cliente entonces, aprende, siente y luego “compra”.

La toma de decisiones complejas sigue una estructura muy particular, primero el usuario identifica el problema, esto a través de un desequilibrio entre el estado ideal, y el estado real de alguna dimensión física o sociológica. Segundo, busca información a través de fuentes personales, comerciales o públicas, a mayor grado de implicación mayor búsqueda, esto se debe a la resistencia a la necesidad del producto, consecuencias sociales y financieras de hacer una mala elección entre otras. Tercero, evalúa alternativas, asignando atributos de costo, rendimiento, sociales, disponibilidad entre otros. Cuarto, llega el proceso de “compra”, donde habiendo reunido información acerca del servicio, el cliente debe decidir dónde adquirirlo, aquí es muy importante las experiencias anteriores del cliente, la publicidad, etc. Por último el cliente realiza una evaluación pos compra, que genera retroalimentación hacia la búsqueda de información.

- *Datos Demográficos:*

*Dimensión:* Puerto Montt cuenta con alrededor de 15.353 empresas hasta junio del 2013.

*Territorio:* Todas las pymes y micro empresas formalmente establecidas en la capital de la décima región.

*Estructura:* En este ámbito, la edad, sexo, estado civil, nacionalidad, etc., de los clientes no es primordial ni relevante, el único estereotipo de cliente al que se pretende llegar, son los dueños o representantes de alguna sociedad.

#### **4.3.2 Investigación de Mercado**

Con el propósito de obtener información sobre los consumidores se realizó una investigación de mercado que dejó en claro la tendencia de los futuros clientes respecto a este servicio, la cantidad de información que poseen al respecto y su disponibilidad de compra. Este estudio se complementó con el análisis de la situación actual del mercado, expuesto al principio de este capítulo.

Necesidad de Información:

Saber la opinión de los empresarios respecto de esta consultora, si conocían los Indicadores de Sector, los Indicadores Financieros, si han trabajado con ellos, si consideran que son importantes, entre otros. Esto, con el fin de saber si existía un nicho de mercado inexplorable y si necesitaba de intervención.

Objetivos:

- Recolectar información del público establecido como objetivo, con el fin de conocer la información que manejan.
- Estudiar la disposición de pago de los potenciales clientes.

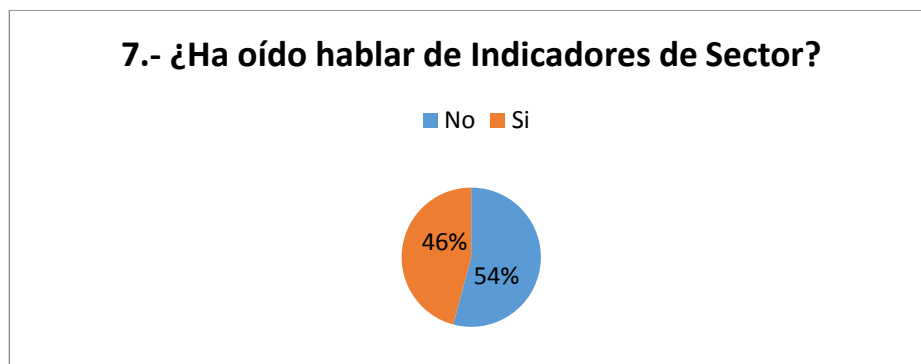
- Estudiar el uso de Estados Financieros e Indicadores se Sector por parte del cliente.

#### Diseño de la Muestra, Recopilación y Procesamiento de datos:

Estas actividades fueron explicadas en actividades anteriores, en ellas se detallan; el cálculo de la muestra, el método escogido para la recolección de datos y la forma en que estos se procesaron. (Ver actividad: "Diagnostico de la Situación Actual del Mercado", parte cuantitativa)

#### Análisis de datos:

Parte de las preguntas no se analizaron antes en el Diagnostico de la Situación Actual del Mercado, porque no eran relevantes para su desarrollo, pero corresponde estudiarlas en esta actividad, puesto que darán absoluto sentido a esta investigación de mercado.



**Figura N° 4.10:** Respuesta N°7, Cuestionario Mercado Consultor

Fuente: Elaboración Propia

#### Interpretación Pregunta N°7

Respecto a los indicadores de sector, el 54 por ciento de los encuestados aseguró no saber en qué consisten o de que tratan. Este factor fue la diferenciación de esta consultora, por lo que será necesario aplicar formas de informar a los potenciales clientes y explicar la relevancia de los mismos.

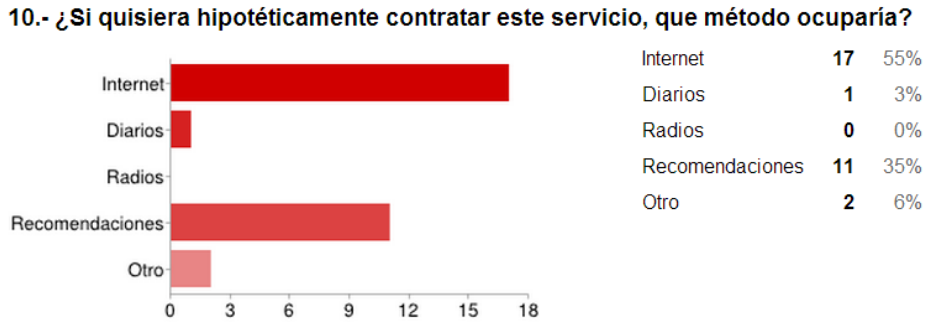


**Figura N° 4.11:** Respuesta N°8, Cuestionario Mercado Consultor

Fuente: Elaboración Propia

### Interpretación Pregunta N°8

Por otro lado, aun sin saber de qué trataban estos indicadores, los encuestados sintieron interés en su integración a los informes financieros que se entregarán al final de las consultorías. Ya sea por curiosidad o por conocimiento, será necesario pulir el desarrollo de esta información al ofrecer el servicio.



**Figura N° 4.12:** Respuesta N°10, Cuestionario Mercado Consultor  
Fuente: Elaboración Propia

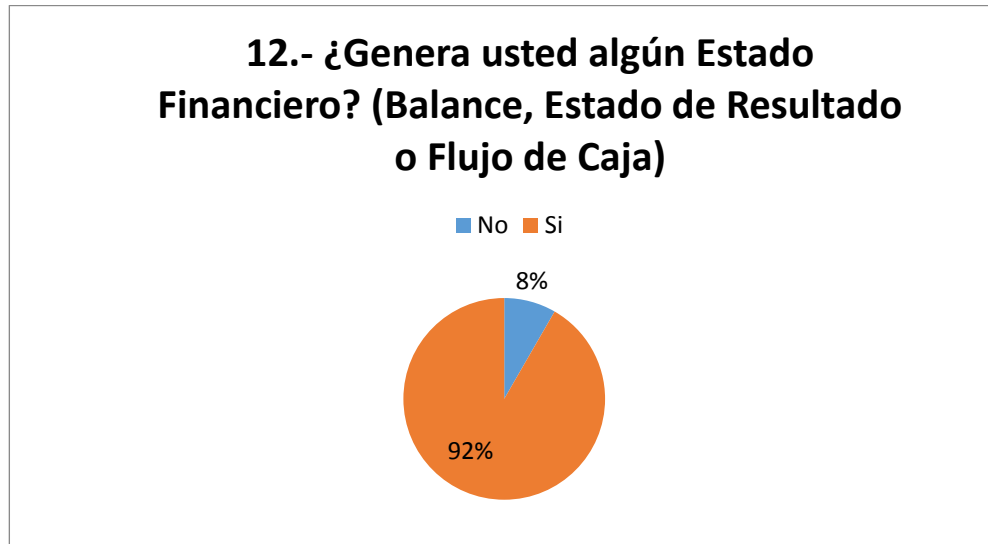


**Figura N° 4.13:** Respuesta N°11, Cuestionario Mercado Consultor  
Fuente: Elaboración Propia

### Interpretación Preguntas 10 y 11

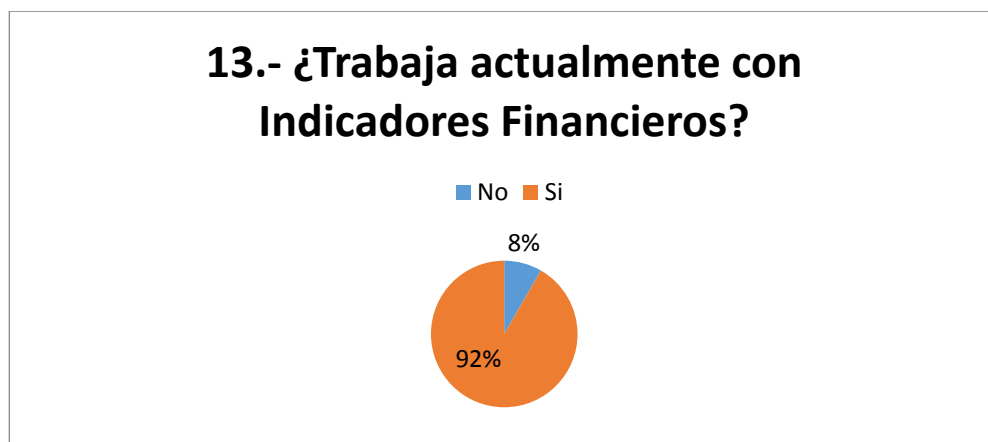
El 55 por ciento de los encuestados optó por usar el “Internet” a la hora de buscar un producto o servicio, por otro lado el 74 por ciento de los encuestados prefirió Google como motor de búsqueda a la hora de solicitar algún servicio, es decir, lo anterior resultó un dato importante a tener en cuenta para desarrollar el programa de Marketing Mix. Las recomendaciones no están muy distantes del internet, para los encuestados la experiencia de algún conocido es de suma importancia a la hora de contratar algún servicio, es por esto que se deberá hacer todo lo posible para no cometer errores a la hora de atender a los clientes y ser eficientes al máximo en el servicio de post venta, esto logrará que se genere una buena impresión y además captar clientes con el famoso “Boca a Boca”. Por otro lado, los diarios y la radio, no

generaron mayor impacto para los encuestados, por ende no será necesario invertir en estos medios de comunicación.



**Figura N° 4.14:** Respuesta N°12, Cuestionario Mercado Consultor

Fuente: Elaboración Propia



**Figura N° 4.15:** Respuesta N°13, Cuestionario Mercado Consultor

Fuente: Elaboración Propia

#### Interpretación Preguntas 12 y 13

El 92 por ciento de los encuestados afirmó generar algún estado financiero, lo que facilita la tarea de esta consultora para poder generar informes financieros. Ahora bien, es necesario investigar si los generaron ellos mismos o sus contadores, si lo último resultara cierto, es necesario potenciar las capacitaciones. El mismo porcentaje afirma también trabajar con Indicadores Financieros, por lo que merece el mismo estudio que el punto anterior.

En resumen, la información recolectada sirvió para complementar las posteriores actividades y potenciar el Diagnostico presentado en la primera actividad (Diagnostico de la Situación Actual del Mercado), la justificación de esta última se debió a las restricciones de tiempo y presupuesto con las que se contaron en el desarrollo de este proyecto de título, por ende, se envió un único cuestionario, con la mezcla de lo necesario para estas dos actividades.

### 4.3.3 Marketing Mix

Se desarrollaron los cuatro puntos que posee esta actividad, producto, precio, plaza y promoción, se estudiaron en detalle sus características y funciones, generando estrategias de venta y promoción, se abarcó toda el área de expansión del servicio y se sacó el máximo de provecho del mismo.

#### Producto o Servicio:

Servicio de Consultoría que busca apoyar y asesorar a las micro, pequeñas y medianas empresas, en el área financiera, capacitando a los dueños o administrativos para lograr que tomen decisiones estratégicas basadas en sus estructuras financieras. Que sepan cuando y como invertir, estableciendo metas con el sector, que los ayudará a motivar su producción. (Ver Actividad “Descripción del Servicio”).

- *Mix Servicios:* Se elaboró una tabla con el contenido de los diversos servicios a ofrecer y sus características.

**Tabla N° 4.4: Mix de Servicios**

<b>Servicio</b>	<b>Características</b>
<b>Capacitación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Área Financiera, explicando los estados financieros, sus estructuras, sus cálculos y su interpretación.</li> <li>- Se dictarán clases cada dos meses, llegando a seis capacitaciones en el año, ocupando para ello los sábados, recalendarizado cuando sea necesario.</li> </ul>
<b>Fabricación de Estados Financieros (*)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para aquellos que no lo posean, se ofrece la estructuración completa.</li> <li>- Para aquellos que lo posean, se ofrece una revisión y modificación.</li> </ul>
<b>Fabricación Informes Financieros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respecto de la situación de la compañía asociada al sector, es decir análisis de indicadores financieros e indicador de sector. (*)</li> <li>- Respecto de un análisis simple de la situación financiera de la empresa. (No necesita elaboración extra de ningún tipo, solo con los datos que posee la empresa).</li> <li>- Tema libre elección y conversable con el cliente.</li> </ul>
<b>(*) Estos Servicios son Complementarios, deben comprarse juntos, con la excepción de las empresas que ya tengan los estados financieros y que no requieran de modificaciones.</b>	

Fuente: Elaboración Propia

- *Ciclo de Vida*: Este dependió del tipo de servicio que escoja el cliente, es decir:

**Tabla N° 4.5:** Ciclo de Vida del Servicio

Servicio	Tiempo
Capacitación	32 [h]
Fabricación de Estados Financieros	1 semana
Fabricación Informes Financieros	2 semanas
Asesoría	3 meses de Trabajo en conjunto para generar beneficios.

Fuente: Elaboración Propia

Precio:

Como se explicó en el diseño metodológico, se decidió usar una estrategia de precios dinámicos, debido a la naturaleza del servicio, donde se flexibilizó las necesidades del cliente ofreciendo lo estrictamente necesario a criterio de la consultora y a la vez se deja a criterio del cliente lo que estime conveniente estudiar y analizar. Es por esto que se realizó un cuadro con los precios de cada servicio, estableciendo un precio fijo para los servicios que no sean capacitaciones, con un porcentaje de ganancias, respecto de las ganancias que se logren generar en conjunto.

**Tabla N° 4.6:** Estructura de Precios

Estructura de Precios	
Servicio	Precio
Capacitación (32 [h])	\$160.000
<b>Fabricación Estados Financieros (*)</b>	
- Fabricación Total	\$ 15.000 por estado
- Modificación de los Actuales	\$ 7.000 por estado
<b>Fabricación Informes Financieros (*)</b>	
- Situación de la compañía respecto del sector.	\$ 30.000
- Análisis simple de la situación financiera de la empresa.	\$ 20.000
- Tema libre elección y conversable con el cliente.	\$ Conversable con el Cliente
<b>(*) Ambos Incluyen el servicio de trabajo en conjunto para lograr beneficios económicos, a los cual se cobrará un 7,5 por ciento por sobre las ganancias extras que la consultoría genere.</b>	

Fuente: Elaboración Propia

Promoción:

Con el propósito de llegar a los consumidores, crearles una necesidad, informarles del servicio, es que se generaron múltiples sub actividades que dieron cuenta de las acciones a seguir para poder ingresar públicamente el servicio al mercado.

- *Mix Promocional:* Con el fin de captar clientes, se generaron promociones al adquirir ciertos servicios en conjunto, que se detallan en el siguiente cuadro resumen:

**Tabla N° 4.7:** Mix Promocional

<b>Pack Servicios</b>	<b>Precios</b>
<b>Fabricación total de Estados Financieros</b> + <b>Informes Financieros situación actual respecto sector</b>	\$ 40.000.-
<b>Capacitación</b> + <b>Fabricación total de Estados Financieros</b>	\$ 170.000.-
<b>Capacitación</b> + <b>Fabricación total de Estados Financieros</b> + <b>Informes Financieros situación actual respecto sector</b>	\$ 190.000.-

Fuente: Elaboración Propia

- *Medios de Comunicación:* El desarrollo de la investigación de mercado expuesta en la actividad anterior, demostró la necesidad de entregar información y publicitarse a través de internet, puesto que las encuestas arrojaron que es el medio más utilizado para buscar cualquier tipo de servicio, es por esto que se debe generar lo siguiente:

*Página de Facebook:* Hoy en día las redes sociales son las más utilizadas por los jóvenes para publicitar emprendimientos y entregar información, por lo que se espera captar con esto a los empresarios jóvenes.

*Correo Electrónico:* Crear un correo, que permita recoger dudas y comentarios de los clientes y mantener un contacto en línea, que será vital para el servicio de post venta.

*Página de internet:* [Http://es.wix.com](http://es.wix.com), permite crear páginas web de forma gratuita, donde se establecen los contactos y la información perteneciente al servicio entregado, además de las características y objetivos del negocio.



Los demás medios de comunicación no son viables, la encuesta arrojó que la radio y los diarios no son medios concurridos por los potenciales clientes, por lo que es un gasto innecesario, y la empresa aun no necesita publicidad en televisión puesto que solo tiene alcance local.

- *Relaciones Públicas*: Esta etapa es fundamental en el crecimiento de la consultora, es vital captar clientes a través de visitas informativas y promocionales, explicando la consistencia del servicio, y los descuentos al adquirirlos en conjunto, con esto se “vende” la empresa y se generaran lasos de confianza y lealtad con los clientes. Se ocupará este mismo medio para generar una exitosa post venta.

#### Plaza:

La cobertura geográfica del servicio es a nivel local. Como se busca ingresar al mercado, lo mejor es abarcar poco, para ejercer mayor control sobre los servicios entregados. Además, salir de Puerto Montt, implica gastos extras que aún no se pueden solventar. Por ende la distribución electrónica de los servicios especifica que los mismos son válidos para MiPyMEs de la capital de la Región de Los Lagos.

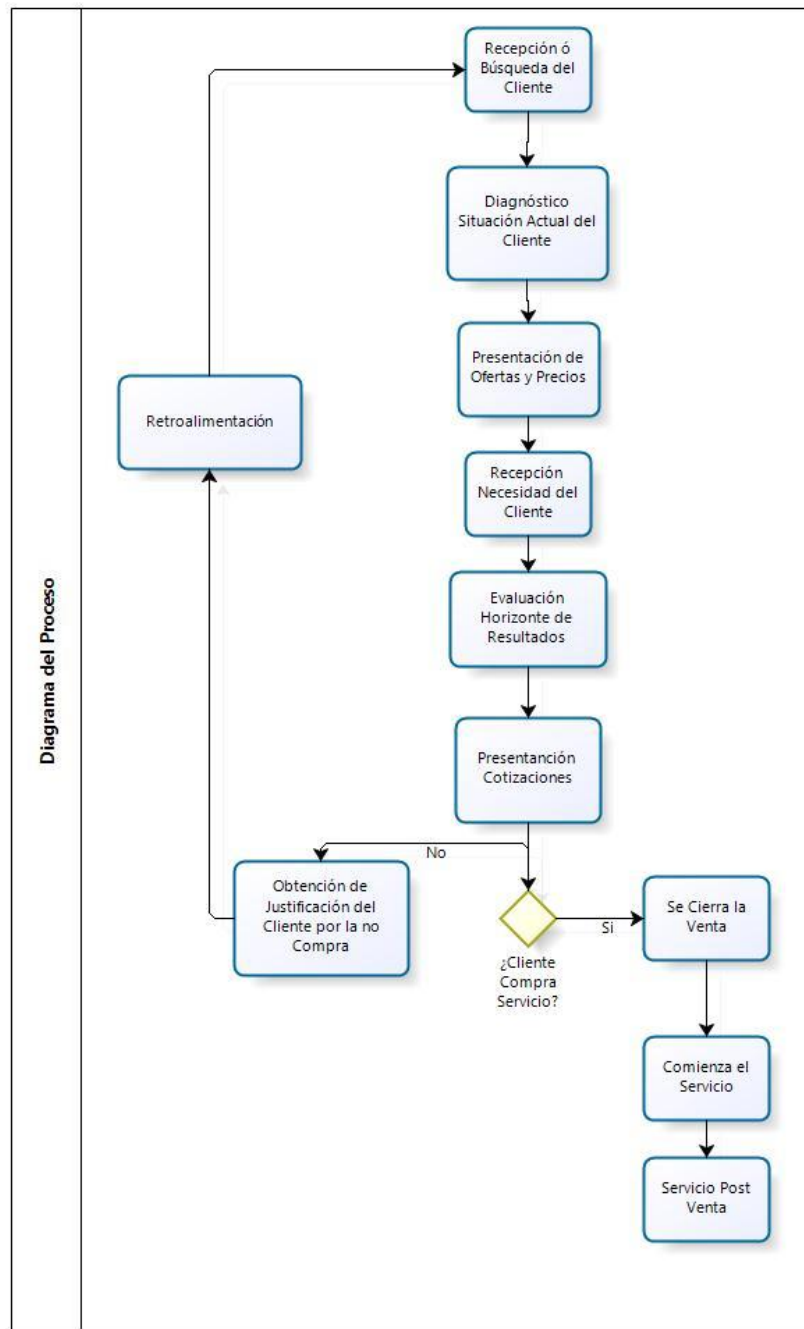
#### **4.4. Plan Operativo**

Este plan ayudó a identificar una línea de proceso para poder establecer una prestación de calidad; la localización, que estratégicamente fue escogida para captar más clientes debido a su centralidad; detalle de los recursos físicos que son necesarios para levantar la consultora y realizar soporte a las actividades de administración y ejecución del servicio.

##### **4.4.1. Proceso del Servicio**

Se desarrolló un diagrama del proceso de servicio con el fin de esclarecer las actividades y el detalle de las mismas, para que en el futuro, nuevos integrantes del equipo Indica MiPyME, puedan desarrollar el servicio sin problemas.

Diagrama del Proceso de Servicio



**Figura N° 4.16:** Diagrama del Servicio

Fuente: Elaboración Propia

- *Recepción o Búsqueda del Cliente:* Proceso que realiza el encargado de Marketing y Relaciones Públicas, quien debe visitar las MiPyMEs y entregar información relevante y de importancia que logre internalizar a los consumidores la oferta de este servicio. Para que posteriormente estos lleguen a las oficinas de Indica MiPyME.
- *Diagnóstico de la situación Actual de los posibles Clientes:* Una vez que el cliente se acerque a las oficinas o se logre captar también a algunos en las salidas a terrenos, se realizarán algunas preguntas específicas sobre sus estados financieros, proceso de contabilidad, pago de impuestos, entre otros, con el fin de evaluar los servicios que posean y los que necesite el cliente.
- *Presentación de Ofertas y Precios:* Cuando se determine la situación actual de los clientes, se procederá a recomendar los servicios que la consultora crea estos necesitan. Sin embargo se dejará espacio para que el propio cliente escoja los que estime convenientes para luego evaluar los precios y proceder a realizar las cotizaciones.
- *Recepción necesidad de Clientes:* Una vez que el cliente evalúe los precios y los servicios a ofrecer, entregará a la consultora sus necesidades de información y opinión sobre las recomendaciones entregadas.
- *Evaluación horizonte de Resultados:* Al poseer los requerimientos del cliente se procede a evaluar cuanto tiempo tomará entregar los servicios y si es el caso generar beneficios financieros.
- *Presentación de Cotizaciones:* Terminado el proceso de diagnóstico y evaluación de necesidades, la consultora presenta la cotización con los requerimientos del cliente, más algún posible descuento si así se amerita o aplicando alguna promoción si así existiera.
- Si el cliente compra el servicio, se hace válida la cotización y se cierra el proceso de venta, ofreciendo a los clientes un servicio de Post venta, para solucionar dudas y mantener contacto con el fin de establecer futuros negocios.
- Si el cliente en cambio no compra el servicio, se obtienen las justificaciones por aquellos, desarrollando un análisis que permite retroalimentar a la consultora, y aplicar lo aprendido en el proceso de recepción o búsqueda de clientes.

#### **4.4.2. Localización**

La localización de la Consultora fue vital para generar la captación de clientes, puesto que mientras más cómodo fue para ellos llegar, mayor probabilidad de que adquirieran el servicio. A continuación se presenta el método por el cual se escogió el arriendo de la oficina ubicada en Benavente.

A través de la página “Portalinmobiliario”, se seleccionaron los siguientes espacios físicos:

**Tabla N° 4.8:** Características Espacios Físicos

Espacio Físico/Atributo	Dirección	Precio [mes]	Superficie [m <sup>2</sup> ]
Oficina (Of1)	Juan Soler Manfredini	\$ 1.955. 928	312
Oficina (Of2)	Avenida Diego Portales	\$ 160.000	9
Oficina (Of3)	Benavente, esquina Gmo. Gallardo	\$ 100.000	24
Oficina (Of4)	Quillota esquina Urmeneta	\$ 365.663	31
Oficina (Of5)	Rancagua 113	\$ 394.683	120
Oficina (Of6)	Benavente	\$ 417.900	45

Fuente: Elaboración Propia

Con la búsqueda finalizada, se procedió a completar las tablas expuestas en el diseño metodológico, con el fin de seleccionar la mejor opción, a través del método de ponderación lineal.

Peso

**Tabla N° 4.9:** Resolución Peso de Cada Criterio

Criterio\Ponderación	Bajo	Medio	Alto
Centralizado	0,2	0,3	0,5
Costo Arriendo	0,5	0,3	0,2
Superficie [m <sup>2</sup> ]	0,2	0,5	0,3
Estacionamientos	0,2	0,3	0,5

Fuente: Elaboración Propia

Equivalencias:

Bajo = No, Insuficiente, Ninguno.

Medio = Alrededores, Suficiente, Pocos.

Alto = Si, De Sobra, Muchos.

Matriz de Comparación

**Tabla N° 4.10:** Resolución Matriz de Comparación

Criterio\Lugar Físico	Of(1)	Of(2)	Of(3)	Of(4)	Of(5)	Of(6)
Centralizado	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Costo Arriendo	Alto	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Medio
Espacio [m <sup>2</sup> ]	De Sobra	Suficiente	Suficiente	Suficiente	De Sobra	De Sobra
Estacionamientos	Muchos	Ninguno	Pocos	Ninguno	Ninguno	Ninguno

Fuente: Elaboración Propia

## Ponderaciones

**Tabla N° 4.11:** Resolución Ponderaciones

Criterio\Lugar Físico	Of(1)	Of(2)	Of(3)	Of(4)	Of(5)	Of(6)
Centralizado	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Costo Arriendo	0,2	0,5	0,5	0,3	0,3	0,3
Espacio [m <sup>2</sup> ]	0,2	0,5	0,5	0,5	0,2	0,2
Estacionamientos	0,5	0,2	0,3	0,2	0,2	0,2
<b>Ponderación</b>	<b>0,350</b>	<b>0,425</b>	<b>0,450</b>	<b>0,375</b>	<b>0,300</b>	<b>0,300</b>

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado del análisis, el modelo de ponderación lineal arrojó que la mejor opción respecto de los criterios y ponderaciones establecidas por el estudiante, fue:

**Tabla N° 4.12:** Resumen Elección Espacio Físico

<b>Of (3)</b>	<b>Dirección: Benavente, esquina Guillermo Gallardo.</b>	<b>24 [m<sup>2</sup>]</b>	<b>Valor Arriendo: \$100.000</b>
---------------	--	---------------------------	----------------------------------

Fuente: Elaboración Propia

### **4.4.3. Recursos Físicos**

La oficina escogida para los procesos de venta, necesita de ambientación y algunos recursos físicos, necesarios para el funcionamiento normal de las actividades y generar una buena impresión al consumidor, es así como se presenta un listado de los recursos físicos faltantes a la hora de levantar el negocio y con los que se cuentan:

#### Recursos Faltantes

- 2 Escritorios, para desarrollo de las actividades y atención de clientes
- 2 Estantes
- 2 Sillas de escritorio
- 4 Sillas Atención Cliente
- 2 Pizarras
- Materiales de Oficina (Papel y tinta para impresora, carpetas, archivadores, etc.)
- Materiales de Aseo y Ornato
- Materiales de Ambientación (Cuadros, plantas, etc.)

#### Recursos Existentes

- 2 Computadores Personales

- 2 Impresoras
- Artículos de Oficina (Corcheteras, corchetes, lápices, clip, entre otros)

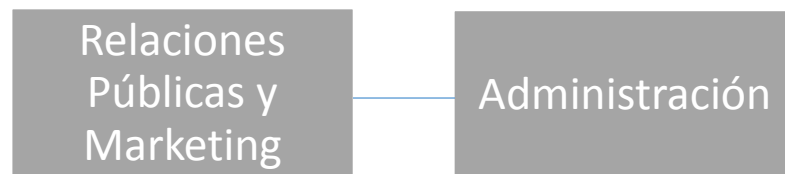
#### 4.5. Plan Administrativo

Este plan fue desarrollado con la idea de ordenar y estructurar las funciones de todos los trabajadores que pertenecerán a Indica MiPyME, así se facilitó la descripción de las actividades respecto de cada puesto de trabajo, para que en el futuro los nuevos integrantes a ocupar puestos similares tengan claro la prestación de sus servicios.

##### 4.5.1. Estructura Organizacional

###### Organigrama

El organigrama propuesto para Indica MiPyME deja entrever a sus clientes que es una empresa seria y estructurada, para esto fue necesario establecer niveles de jerarquía que permitieron entregar un orden y control sobre las áreas correspondientes, así cada cliente sabrá con quien comunicarse, dependiendo del asunto que necesite resolver.



**Figura N° 4.17:** Organigrama

Fuente: Elaboración Propia

###### Descripción de Cargos

Si bien el organigrama es una herramienta útil que deja en claro los niveles jerárquicos dentro de una empresa, por sí solo no genera mayor utilidad, por lo que fue necesario establecer los deberes y límites que poseerá cada cargo, así no habrán intervenciones innecesarias e indeseadas en el trabajo de los compañeros. Además fue necesario dividir las tareas, y delegar confianza, puesto que si se quiere abarcar todo el control, es probable que no se le dedique el tiempo suficiente a cada actividad.

Es así como a continuación se presenta una descripción asociada a los puestos de trabajos existentes en Indica MiPyME:

**Tabla N° 4.13:** Descripción de Cargos

<b>Item/Nombre Puesto</b>	<b>Relaciones Públicas y Marketing</b>	<b>Administración</b>
<b>Objetivo</b>	Desarrollar actividades de captación de clientes potenciales, ser la cara visible de la empresa, respondiendo por el servicio entregado y la post venta. Desarrollar estrategias de mercado, como publicidad, promoción y alianzas estratégicas, con el fin de difundir de manera rápida el servicio y acrecentar las ventas.	Desarrollar planeación financiera de Indica MiPyME, con el fin de prevenir y sobrevivir a cualquier crisis económica, estableciendo equilibrio entre los ingresos y egresos.
<b>Funciones Específicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar Plan de Trabajo</li> <li>- Crear Estrategias de Promoción</li> <li>- Diseñar Estrategias de Publicidad</li> <li>- Interactuar con los clientes para establecer contacto con la empresa</li> <li>- Cerrar tratos con los clientes, una vez que estos queden convencidos de que desean nuestros servicios</li> <li>- Captar nuevos clientes en Puerto Montt</li> <li>- Hacer seguimiento post venta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Guiar el desarrollo de la empresa para llevarla al éxito futuro deseado</li> <li>- Realizar informes financieros mensuales</li> <li>- Planear inversiones y transacciones futuras con instituciones financieras</li> <li>- Llevar la contabilidad de la empresa, gestionando los estados financieros que sea necesarios, y efectuando los pagos que sean necesarios (IVA, Sueldos, etc.)</li> </ul>
<b>Requisitos de habilidad – habilidades mentales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Haber cursado carrera universitaria, tales como, Ingeniería Comercial, Ingeniería Civil Industrial, Marketing y Ventas.</li> <li>- Tiempo de Experiencia, ideal, 2 años.</li> <li>- Poseer conocimientos sobre manejo de público, liderazgo, trabajo en equipo, estados e informes financieros, indicadores financieros, contabilidad básica, auditorias y asesorías.</li> <li>- Responsable del área comercial y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Haber cursado carrera técnica o universitaria, tales como, Administración de Empresas, Contador Auditor, Ingeniería Comercial.</li> <li>- Tiempo de Experiencia, ideal 2 años.</li> <li>- Poseer conocimientos sobre contabilidad, manejo de público, trabajo en equipo, estados e informes financieros, auditorias y asesorías.</li> <li>- Responsable de la contabilidad de la empresa.</li> </ul>

	relaciones públicas	
<b>Requisitos de habilidad – habilidades manuales</b>	- Uso expedito del Computador - Poseer licencia de conducir	- Uso expedito del Computador - Poseer licencia de conducir
<b>Requisitos físicos</b>	Ningún Requisito en específico	Ningún Requisito en específico
<b>Riesgos del puesto</b>	- Riesgos involucrados a viajes dentro y fuera de la ciudad en los horarios de trabajo - Estrés, debido al trato con público - Lesiones musculares en el uso del computador	- Riesgos involucrados a viajes dentro y fuera de la ciudad en los horarios de trabajo - Estrés, debido al trato con público - Lesiones musculares en el uso del computador
<b>Relación con otros Puestos</b>	Relación directa con administración	Relación directa con Marketing
<b>Funciones específicas a desarrollar en Conjunto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración de Estados Financieros a Clientes</li> <li>- Cálculo Indicadores Financieros</li> <li>- Desarrollo Informes Financieros</li> <li>- Asesorías y Consultorías Financieras</li> </ul>	

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.5.2. Estructura de Sueldos

El cálculo de los sueldos está compuesto por Haberes y Descuentos, dando origen a la Remuneración Líquida, equivalente al cobro por parte del empleado al trabajado realizado en un determinado periodo de tiempo.

Dentro de los Haberes, los trabajadores de este negocio, recibirán:

- Sueldo, que corresponderá a la jornada laboral normal de 45 horas semanales.
- Sobresueldo, que corresponderá a las horas extraordinarias, que excedan el máximo legal.
- Comisión, que corresponderá al porcentaje cobrado a los clientes una vez que estos generen beneficios del tipo económico.

Dentro de los Descuentos, se encuentran las siguientes retenciones:

- Descuentos Legales: Retenciones en el ámbito Previsional (Al fondo de pensiones 10 por ciento, Al fondo de Salud, 7 por ciento y el Seguro de supervivencia variará entre 2,09 y 2,55 por ciento), Impuestos (A la renta, las rentas que no excedan las 13,5 UTM estarán exentas), y Judicial.
- Descuentos Voluntarios, que corresponderán a anticipos de sueldo, préstamos, u otros descuentos voluntarios que pudieran ser necesarios en el transcurso del periodo laboral, y de mutuo acuerdo.



Cuadro de Remuneraciones:

Liquidaciones de Remuneraciones	
Trabajador _____	Mes _____
Sueldo	_____
Sobresueldo (Horas Extraordinarias)	_____
Comisiones	_____
Haberes Imponibles y tributables	_____
Menos: Cotización Previsional	_____
Impuesto Único	_____
Subtotal	_____
Más: Asignación Movilización	_____
Asignación Colación	_____
Asignación Familiar	_____
Subtotal	_____
Menos: Descuento de anticipos	_____
Cuota Sindical	_____
Remuneración Líquida a Pagar	_____
Fecha _____	Firma _____

**Figura N° 4.18:** Cuadro de Remuneraciones

Fuente: Elaboración Propia

**4.6. Evaluación Económica - Financiera**

Este plan se desarrolló con la finalidad de evaluar financieramente el proyecto, para apoyar lo anterior, se realizó una lista detallada de todos los recursos necesarios para el funcionamiento de la consultora y sus respectivos costos asociados, se estimó el nivel de ventas que esta misma tendrá y se calcularon las variables que en conjunto dieron vida al Flujo de Caja Proyectado que reflejó la rentabilidad del proyecto.



<b>COSTOS FIJOS (\$)</b>	
Electricidad	30.000
Agua	10.000
Calefacción	24.000
Materiales de Oficina	5.780
Materiales de Aseo y Ornato	5.000
Gastos Varios (Caja Chica)	20.000
Arriendo	100.000
<b>Sub. Total</b>	<b>194.780</b>
<b>TOTAL ANUAL (12 Meses) (\$)</b>	<b>2.337.360</b>

**Figura N° 4.20:** Costos Fijos

Fuente: Elaboración Propia

La figura N° 4.20, Muestra los costos fijos estimados para funcionar operativamente durante un mes de trabajo de acorde al gasto de una oficina normal ocupando; computadores, luces y calefacción en el caso de la electricidad y llevados al peor escenario, que se sitúa en invierno; el agua consumida por los trabajadores durante la jornada laboral, llevada al mes; el uso del combustible para calefacción, en este caso parafina; materiales de oficina, correspondientes a hojas para impresión, corchetes, plumones, etc.; gastos de aseo y ornato correspondientes a todo lo necesario para la limpieza y desinfección del lugar de trabajo; se estableció un gasto llamado “Caja Chica”, que correspondió a un valor tipo “colchón” por si alguna emergencia menor ocurriera; y por último, el costo correspondiente al arriendo del local (Véase Plan Operativo, “Localización”). Generando así un Costo al mes de \$194.780.- arrojando su similar anual en \$2.337.360.-

<b>TOTAL COSTOS (\$)</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Mano de Obra Directa	12.960.000	12.960.000	12.960.000	19.560.000	19.560.000
Costos Fijos	2.337.360	2.337.360	2.337.360	2.337.360	2.337.360
<b>TOTAL (\$)</b>	<b>15.297.360</b>	<b>15.297.360</b>	<b>15.297.360</b>	<b>21.897.360</b>	<b>21.897.360</b>

**Figura N° 4.21:** Total Costos

Fuente: Elaboración Propia

La figura 4.21, Muestra el resumen de la totalidad de los costos generados para el normal funcionamiento de la consultora como la propuesta y proyectado a 5 años, que como se mostrará más adelante, fue escogido como el horizonte de planeación para este proyecto. En el año 4 y 5 se espera contar con un integrante más en el equipo de Indica MiPyME, es por esto que los costos se ven aumentados en un 50 por ciento.

<b>INVERSIÓN FIJA TOTAL</b>			
<b>Cantidad</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>Valor Unit. (\$)</b>	<b>MONTO TOTAL (\$)</b>
2	Escritorios	59.990	119.980
2	Estantes	38.490	76.980
2	Sillas de escritorio	24.490	48.980
4	Sillas Atención Cliente	18.990	75.960
2	Pizarra	18.990	37.980
	Materiales de Oficina	75.210	75.210
	Materiales de Aseo y Ornato	50.000	50.000
	Materiales de Ambientación	20.000	20.000
<b>TOTAL INVERSIÓN FIJA (\$)</b>			<b>505.090</b>

**Figura N° 4.22:** Inversión Fija

Fuente: Elaboración Propia

La figura N° 4.22, detalla la inversión en activos fijos que será necesaria realizar para poner en marcha el negocio, estableciendo la cantidad de cada activo y su respectivo valor unitario, generando el valor total de la inversión inicial en activos fijos de \$505.090.- Todos los valores allí expuestos fueron cotizados en diversas casas comerciales, eligiendo la más conveniente, HomeCenter Sodimac.

<b>INVERSIONES NOMINALES</b>		
<b>N°</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>MONTO (\$)</b>
1	Firma Electrónica del Documento	6040
2		
<b>TOTAL INVERSIÓN NOMINAL (\$)</b>		<b>6.040</b>

**Figura N° 4.23:** Inversión Nominal

Fuente: Elaboración Propia

La figura N° 4.23, muestra la inversión nominal proyectada. Este valor corresponde al costo asociado de constituir el negocio, según la ley este no debe ascender las 0,26 UF.

<b>DEPRECIACIÓN</b>		<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Inversión Fija (\$)	5	505.090	101.018	101.018	101.018	101.018	101.018
<b>Total Depreciación Anual (\$)</b>			<b>101.018</b>	<b>101.018</b>	<b>101.018</b>	<b>101.018</b>	<b>101.018</b>

**Figura N° 4.24:** Depreciación

Fuente: Elaboración Propia

La figura N° 4.24, detalla la depreciación que se aplicará a los activos fijos adquiridos en la puesta en marcha del proyecto, es decir, los expuestos en la Figura N° 4.22, que corresponden a parte de la inversión inicial. El método que se escogió para aquello fue el método lineal, puesto que se descartó la idea de utilizar una depreciación acelerada, ya que los costos no son tan elevados y se espera generar ingresos que permitan solventar el negocio, obviando recurrir a beneficios tributarios a través del uso de este método.

<b>Ganancias Mes (\$)</b>	<b>Costos Mes (\$)</b>
1.436.000	1.314.780
Costo 2 meses (\$)	
<b>2.629.560</b>	

**Figura N° 4.25:** Ganancias, Costos / Mes

Fuente: Elaboración Propia

La figura N° 4.25, expone las ganancias proyectadas para cada mes de trabajo durante el primer año de puesta en marcha del negocio, \$1.436.000.-, este se contrasta con los costos calculados para el mismo periodo de tiempo 1.314.780.-, es así como se decidió ocupar como capital de trabajo, el valor correspondiente a dos meses de trabajo \$2.629.560.-, puesto que se espera generar utilidades después del tercer mes, y reinvertir todo lo generado los primeros años.

#### Método de Financiamiento

La propuesta comprende un aporte de \$500.000.- por parte de cada socio (2 socios). Por la suma restante a lo que se calculó como inversión y capital de trabajo, es decir, \$2.140.690.- se propone recurrir al apalancamiento. Luego de cotizar en los bancos más concurridos por el público y de analizar las tasas de interés y los montos de las cuotas, el Banco BICE, ofreció la tasa más baja del mercado, 16,56%. Aunque el periodo de pago de la deuda no excedió las 48 cuotas, siguió siendo el banco más conveniente. A continuación se presenta un cuadro con el detalle del préstamo:

<b>Préstamo</b>	<b>2.140.690</b>	<b>Pesos</b>			
Periodo	4	Años			
Tasa de Interés (%)	16,56	Anual			
Cuota (\$)	773.598	Anual			
Cuotas	Pago Cuota (\$)	Cuota de Capital (\$)	Cuota Interés (\$)	Deuda Extinguida (\$)	Deuda Residual (\$)
<b>0</b>					2.140.690
<b>1</b>	773.598	419.100	354.498	419.100	1.721.590
<b>2</b>	773.598	488.503	285.095	907.603	1.233.087
<b>3</b>	773.598	569.399	204.199	1.477.002	663.688
<b>4</b>	773.598	663.691	109.907	2.140.693	- 3
	3.094.392	2.140.693	953.699		

**Figura N° 4.26:** Préstamo

Fuente: Elaboración Propia

#### Ingresos

Este ítem se trabajó en base a supuestos y la información que entregó el desarrollo de la encuesta realizada con el fin de extraer datos del mercado. La figura N° 4.27, muestra un programa anual de ventas, con los precios establecidos por cada servicio que se propone entregar (Véase plan de marketing, "Marketing Mix"), y la cantidad anual que se proyecta vender. Hay que recordar que el tamaño

del parque industrial en Puerto Montt, supera las 17 mil empresas y que según el SII cada mes inician actividades alrededor de 500 empresas con un deceso del 10 por ciento aproximadamente, por lo que tuvo sentido en un año captar la misma cantidad de empresas que se crean en un mes.

La figura N° 4.28, muestra los supuestos bajo los cuales se estructuró este proyecto, es decir, con un crecimiento del cinco por ciento, para el año dos y tres. Bajo el siguiente supuesto: El 50 por ciento de los clientes recomendará el servicio, y de aquellos el 10 por ciento lo solicitará. Para el año cuatro y cinco el supuesto cambia, estableciendo para ello: La integración de un nuevo trabajador a la empresa. Por lo que las ventas aumentarán un 20 por ciento, complementado con el supuesto inicial: el 50 por ciento de los clientes recomendará el servicio, y de aquellos el 10 por ciento solicitarán.

<b>ANÁLISIS VENTAS</b>			
<b>Servicio Consultoría</b>			
<b>Programa Anual</b>		<b>VENTAS/unidad (\$)</b>	<b>Cantidad Anual</b>
<b>Valor Servicios</b>	Capacitación	160.000	60
	Estados Financieros	15.000	96
		7.000	96
	Informe Financieros	30.000	120
		20.000	96
	<b>Total</b>	<b>232.000</b>	<b>468</b>

**Figura N° 4.27:** Programa Anual de Ventas

Fuente: Elaboración Propia

<b>VENTAS (\$)</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
	17.232.000	18.093.600	18.998.280	23.747.850	29.684.813
<b>CRECIMIENTO</b>		5%	5%	25%	25%

**Figura N° 4.28:** Crecimiento Proyectado de Ventas

Fuente: Elaboración Propia

#### Flujo de Caja Proyectado

Una vez se especificó y recolectó la información necesaria que dio origen a los puntos anteriores, se procedió a crear un Flujo de Caja que permitió evaluar financieramente el proyecto, apoyado de la estructura mostrada en la figura N° 4.29.

- El horizonte de planeación se estimó en cinco años, puesto que era un periodo prudente para recuperar la inversión. Esto quedó demostrado luego, a través del uso de los métodos de evaluación.
- Los datos que se obtuvieron desde la figura 4.19 hasta la 4.28, completaron las casillas de; ingresos, costos fijos, intereses del préstamo, depreciación, inversión inicial, inversión en capital de trabajo, préstamo y amortización deuda que aparecen en la figura N° 4.29.

- El impuesto aplicado a la utilidad bruta, correspondió al impuesto vigente en el periodo de evaluación de este proyecto, es decir, 20 por ciento. Que corresponde al impuesto aplicado a las empresas existentes y pertenecientes a Chile.
- El valor de desecho fue calculado en base a la fórmula 3.2, dando origen al valor que poseería la empresa al terminar el quinto año de evaluación y puesta en marcha, esto es, \$9.680.676.-
- Los resultados son consistentes con lo planteado durante todo el periodo de investigación, al ser una empresa pequeña, la inversión será de las mismas características, y el periodo de recuperación de la inversión también será bajo. A priori el proyecto debería ser rentable y viable para su implementación, lo que se explicará en el siguiente ítem.

		2014	2015	2016	2017	2018
DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Ingresos (\$)</b>		17.232.000	18.093.600	18.998.280	23.747.850	29.684.813
<b>Costos Fijos (\$)</b>		15.756.281	15.756.281	15.756.281	22.554.281	22.554.281
<b>Publicidad (\$)</b>						
<b>Intereses Préstamo (\$)</b>		341.250	274.441	196.568	105.800	
<b>Depreciación (\$)</b>		101.018	101.018	101.018	101.018	101.018
Utilidad antes de Impuesto (\$)		1.033.451	1.961.860	2.944.413	986.751	7.029.514
<b>Impuesto Renta (20 por ciento)</b>		175.687	333.516	500.550	167.748	1.195.017
Utilidad neta (\$)		857.764	1.628.344	2.443.863	819.003	5.834.497
<b>Depreciación (\$)</b>		101.018	101.018	101.018	101.018	101.018
<b>Inversión Inicial (\$)</b>	511.130					
<b>Inversión en Cap. De Trabajo (\$)</b>	2.549.560					
<b>Préstamo (\$)</b>	2.060.690					
<b>Amortización Deuda (\$)</b>		403.437	470.246	548.119	638.887	
<b>Valor de Desecho</b>						9.305.733
<b>FLUJO DE CAJA</b>	1.000.000	555.345	1.259.116	1.996.762	281.134	15.241.247

**Figura N° 4.29:** Flujo de Caja Proyectado

Fuente: Elaboración Propia

#### Métodos de Evaluación Económica

A través del uso de las fórmulas 2.3 y 2.4, se procedió a calcular los valores correspondientes al Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno, como queda expresado en la figura N° 4.30. Tales valores confirmaron que el proyecto es rentable puesto que los flujos descontados en el presente al restarles la inversión inicial arrojaron ganancias a obtener durante el periodo de evaluación del proyecto. Complementario a esto, la TIR fue bastante tentativa para los inversionistas, puesto que su valor superó

en 106 por ciento a la Tasa de descuento utilizada, el cálculo de esta última se puede ver reflejado en la figura N° 4.31.

<b>Valor Actual Neto</b>	<b>9.717.034</b>	<b>T. I. R.</b>	<b>120,61%</b>
--------------------------	------------------	-----------------	----------------

**Figura N° 4.30:** Métodos de Evaluación Económica

Fuente: Elaboración Propia

<b>CÁLCULO DE LA TASA DE COSTO DE CAPITAL</b>				
<b>DETALLE</b>	<b>MONTO INVERSIÓN</b>	<b>TMAR</b>	<b>% Aportación</b>	<b>Ponderación</b>
FINANCIAMIENTO PROPIO	1.000.000	10%	0,3267	0,0327
FINANCIAMIENTO DEUDA	2.060.690	16,56%	0,6733	0,1115
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>3.060.690</b>		<b>1,0000</b>	<b>14,42%</b>

**Figura N° 4.31:** Cálculo Costo de Capital

Fuente: Elaboración Propia

La figura 4.31, muestra el cálculo asociado al costo de capital o tasa de descuento utilizada con el propósito de calcular el VAN y ser comparada luego con la TIR. Esta figura muestra la separación hecha entre el aporte a entregar por los socios y la parte que se financiará a través de deuda privada, cada monto asociado a una Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR). La propuesta por el banco es fija y a su propia conveniencia. La propuesta a los socios, fue determinada a través de un análisis expuesto por Gabriel Baca, quien establece tramos de riesgo para los cuales existe una tasa como premio al mismo, como la inversión fue baja y notoriamente recuperable, el proyecto fue de bajo riesgo, por lo que el rango establecido para tal, oscila entre el 0 y 10 por ciento, sin embargo.

Luego de una serie de pasos aritméticos se determinó a través de la ponderación de cada entidad la tasa de descuento, que correspondió al 14,42 por ciento.

#### Análisis de Sensibilidad

Se sensibilizó el proyecto utilizando el modelo de la sensibilización de Hertz, situándolo en dos escenarios; uno pesimista y otro optimista. La definición de las variables en estos escenarios fue sesgada de acuerdo al atractivo que poseía para los accionistas, escogiendo así, el Precio y la Cantidad de Ventas como variables críticas.

- Escenario Pesimista: Se decidió variar los puntos críticos escogidos con anterioridad, en un cinco por ciento menos sobre la cantidad de ventas y el mismo porcentaje en disminución de los precios. Lo primero, bajo el supuesto que la población experimente un rechazo a este servicio y decida no comprarlo, que podría darse en un escenario donde la economía este desacelerada u ocurra un cambio tributario que obligue a estas empresas a pagar mayores impuestos, lo que los lleva a desinteresarse por un gasto extra a su estructura financiera. Lo segundo bajo el supuesto que



aparezca competencia directa que obtenga una forma más eficiente de desarrollar el servicio cobrando por el un precio menor al establecido por esta consultora.

Siendo así, el cálculo de lo anterior se realizó a través de estructura propuesta por Sapag, con una leve modificación, puesto que este proceso solo es válido para empresas con ventas de un producto o servicio, como ya se ha explicado esta consultora ofrecerá tres servicios diferentes por lo que se desarrolló una matriz para cada servicio ponderando la disminución en un cinco por ciento, y generando la siguiente matriz expuesta en la figura 4.32. Constituida la matriz de ingresos, los valores son ingresados al flujo de caja devolviendo el VAN respecto de cada uno como se muestra en la figura 4.33.

		Disminución 5% Cantidad de Ventas				
		-5%	-10%	-15%	-20%	-25%
Disminución 5% Precio de Venta	-5%	17.232.000	16.370.400	15.551.880	14.774.286	14.035.572
	-10%	16.370.400	15.551.880	14.774.286	14.035.572	13.333.793
	-15%	15.551.880	14.774.286	14.035.572	13.333.793	12.667.103
	-20%	14.774.286	14.035.572	13.333.793	12.667.103	12.033.748
	-25%	14.035.572	13.333.793	12.667.103	12.033.748	11.432.061

**Figura N° 4.32:** Análisis de Sensibilidad, Disminución, Ingresos

Fuente: Elaboración Propia

		Disminución 5% Cantidad de Ventas				
		-5%	-10%	-15%	-20%	-25%
Disminución 5% Precio de Venta	-5%	2.767.014	- 1.147.322	- 3.641.703	- 5.923.801	- 8.091.794
	-10%	- 1.147.322	- 3.641.703	- 5.923.801	- 8.091.794	-10.151.388
	-15%	- 3.641.703	- 5.923.801	- 8.091.794	-10.151.388	-12.108.002
	-20%	- 5.923.801	- 8.091.794	-10.151.388	-12.108.002	-13.966.785
	-25%	- 8.091.794	-10.151.388	-12.108.002	-13.966.785	-15.732.631

**Figura N° 4.33:** Análisis de Sensibilidad, Disminución, VAN

Fuente: Elaboración Propia

- Escenario Optimista: Siguiendo el mismo procedimiento y escogiendo las mismas variables que en el escenario anterior se desarrolló este escenario con un aumento en las variables del cinco por ciento, en la figura N° 4.34 se refleja el nivel de ingresos como resultado del incremento en este porcentaje a la cantidad de ventas y el nivel de precios. Lo primero bajo el supuesto que la publicidad por parte de los propios consumidores resulte mejor de lo esperado, es decir, que del 10 por ciento sobre la mitad de consumidores que aplicarían el “Boca a Boca”, se aumente al 20 por ciento sobre los mismos, esto causado por el excelente servicio entregado y una dedicada post venta. Lo segundo, bajo el supuesto que la demanda aumente considerablemente y entonces el consumidor esté dispuesto a pagar un margen mayor. Luego de la obtención de estos datos se procedió a calcular el VAN para cada situación como lo refleja la figura N° 4.35.

		Incremento 5% Cantidad de Ventas				
		-5%	-10%	-15%	-20%	-25%
Incremento 5% Precio de Venta	-5%	17.232.000	18.093.600	18.998.280	19.948.194	20.945.604
	-10%	18.093.600	18.998.280	19.948.194	20.945.604	21.992.884
	-15%	18.998.280	19.948.194	20.945.604	21.992.884	23.092.528
	-20%	19.948.194	20.945.604	21.992.884	23.092.528	24.247.154
	-25%	20.945.604	21.992.884	23.092.528	24.247.154	25.459.512

**Figura N° 4.34:** Análisis de Sensibilidad, Incremento, Ingresos

Fuente: Elaboración Propia

		Incremento 5% Cantidad de Ventas				
		-5%	-10%	-15%	-20%	-25%
Incremento 5% Precio de Venta	-5%	2.767.014	6.681.349	10.791.401	15.106.956	19.638.289
	-10%	6.681.349	10.791.401	15.106.956	19.638.289	24.396.189
	-15%	10.791.401	15.106.956	19.638.289	24.396.189	29.391.983
	-20%	15.106.956	19.638.289	24.396.189	29.391.983	34.637.567
	-25%	19.638.289	24.396.189	29.391.983	34.637.567	40.145.429

**Figura N° 4.35:** Análisis de Sensibilidad, Incremento, VAN

Fuente: Elaboración Propia

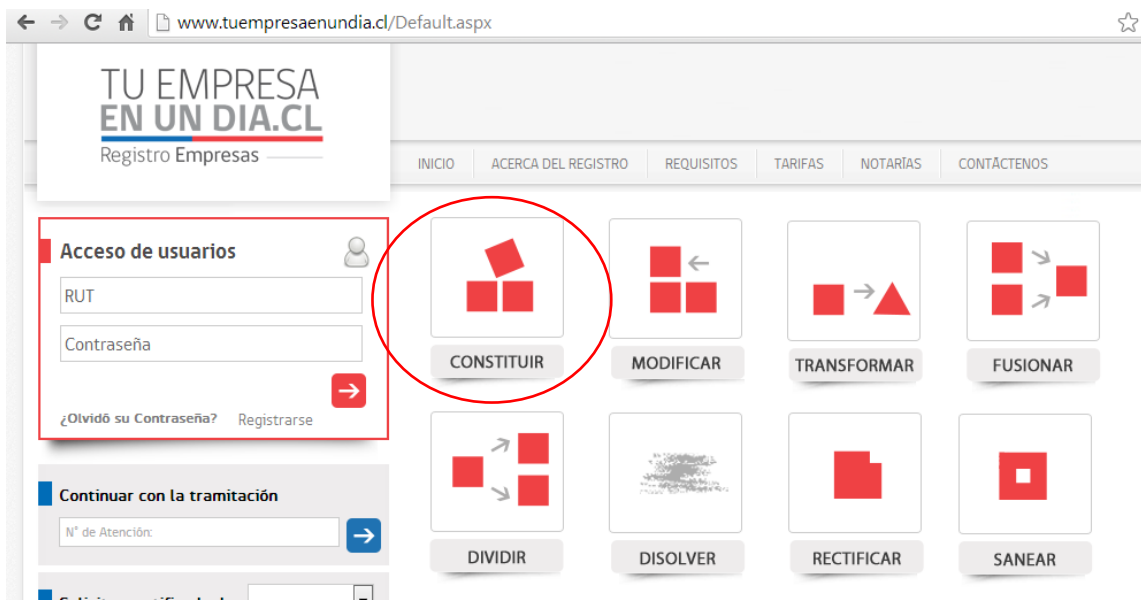
Como resultado de los dos escenarios, se concluyó que la consultora es sensible a la variación de los precios y la cantidad de ventas, sin embargo, la tasa de crecimiento del VAN es considerablemente mayor a la disminución provocada por el movimiento de las variables críticas, mientras que el peor escenario mostró una disminución de 5,68 veces respecto del original, como máximo en los cinco años, el mejor escenario mostró un incremento de 14,5 veces por sobre el original. Lo que sigue visualizando de forma atractiva al negocio, puesto que al establecer estrategias que se concentren a captar clientes, hay una mayor probabilidad de obtener éxito en el largo plazo. Por otro lado, es necesario tomar medidas que impidan el progreso del peor escenario, ideando planes de contingencia respecto de las variables externas que puedan afectar al negocio.

#### 4.7. Plan Legal

Una vez realizado todos los demás planes que ayudaron a dar origen al Plan de Negocios, es necesario constituir la consultora legalmente, para esto se propone utilizar la plataforma web [www.tuempresaenundia.cl](http://www.tuempresaenundia.cl), iniciativa lanzada por el gobierno el 2 de mayo del presente año. Lo que provocará un ahorro en tiempo y costos, puesto que solo se deberá cancelar 0,26 UF para la firma del formulario ante notario.

##### 4.7.1. Tu Empresa en un Día

Al ingresar a esta plataforma virtual, la página de inicio arroja lo siguiente:



**Figura N° 4.36:** Inicio Página “Tu Empresa en un Día”

Fuente: [www.tuempresaenundia.cl](http://www.tuempresaenundia.cl)

Donde se escoge la opción “Constituir”, luego se debe escoger el tipo de sociedad a la que pertenecerá la consultora, en este caso, “Sociedad de Responsabilidad Limitada”, que permitirá a los socios aportar capital y asegurar en caso de cualquier imprevisto la protección de sus bienes personales, además debido al tamaño de la empresa, es el tipo de sociedad más recomendable.



**Figura N° 4.37:** Elección tipo de Sociedad

Fuente: [www.tuempresaenundia.cl](http://www.tuempresaenundia.cl)

Una vez seleccionada el tipo de sociedad, la plataforma devuelve lo siguiente:

The screenshot displays the website's header with the logo 'TU EMPRESA EN UN DIA.CL' and 'Registro Empresas'. A navigation menu includes 'INICIO', 'ACERCA DEL REGISTRO', 'REQUISITOS', 'TARIFAS', 'NOTARIAS', and 'CONTÁCTENOS'. The main content area features a 'Inicio de Sesión' section with a user icon and instructions: 'Debe iniciar sesión para poder operar en el sitio Registro de Empresas y Sociedades'. It provides links for 'Si aún no está registrado, haga clic aquí' and 'Si olvidó su contraseña, haga clic aquí'. To the right is a login form with fields for 'Ingrese RUT' (with an example '(Ej. 12.345.678-9)') and 'Ingrese Contraseña', followed by a red arrow button.

**Figura N° 4.38:** Registro e Inicio de Sesión “Tu Empresa en un Día”

Fuente: [www.tuempresaenundia.cl](http://www.tuempresaenundia.cl)

Una vez realizado el Registro, se procede a completar los formularios, dando origen a la constitución oficial de la empresa. Es decir, esta plataforma permite constituir la sociedad, obtener el rut, e iniciar actividades en forma inmediata, todo esto con un costo cero. El portal en sí, da la posibilidad de poseer una firma electrónica, al no contar con ella, los socios debieran acudir a un notario quien firmará lo correspondiente con un costo de solo 0,26 UF.

## 5. CONCLUSIONES

El mercado y los consumidores están dispuestos a adquirir y aceptar un servicio de Consultoría y Asesoría Financiera, efectivamente existe un nicho inexplorado por las demás consultoras y este se enfoca específicamente en las Micro, Pequeñas y Medianas empresas. El estudio comprendido durante el periodo de evaluación del proyecto, dejó al descubierto el interés por parte de los potenciales clientes a participar de este servicio, accediendo a cambiar sus paradigmas y “abrir” su mente a nuevos conocimientos y herramientas potenciales que los ayudarán en el proceso de tomar decisiones.

Se describió detalladamente la compañía y se definieron tópicos que la hicieron conocida en el mercado, presentando su marca, misión, visión y objetivos que sirvieron además como motivación para los integrantes de la consultora. Por otro lado, se explicó y detalló en qué consistía el servicio propiamente tal, sus atributos, alcances, recursos y todo lo necesario para que el consumidor entendiera de forma simple y compacta lo ofrecido.

Por otro lado, se generaron estrategias que permitieron a la consultora entrar de forma sólida y preparada al mercado, utilizando estrategias de diferenciación y liderazgo en costos, con lo cual fue posible abarcar gran cantidad de consumidores, que se vieron interesados por las promociones y características del servicio. Además se evaluó el entorno económico del país donde se confirmó que Chile, es un país en crecimiento constante y que está preparado para incluir en sus mercados emprendedores de toda índole.

Se dejó de manifiesto que para poder emprender no es necesaria una gran inversión, ni altos niveles de endeudamiento. Los recursos físicos y la mano de obra deben estar bien definidos, con una estructura organizacional clara y las actividades detalladas, con el fin de generar control y orden dentro de la compañía, un proceso bien definido hará que se generen procesos de retroalimentación, necesarios para el mejoramiento continuo del servicio y la post venta.

Así mismo, la evaluación financiera permitió concluir que el negocio es rentable y factible económicamente, los métodos de evaluación que se ocuparon (VAN, TIR), más el análisis respectivo, confirmaron lo que se establecía como supuestos, es decir, un nicho existente de mercado, con consumidores dispuestos a desembolsar dinero en el servicio. Efectivamente las proyecciones resultaron beneficiosas para los inversionistas con una Tasa Interna de Retorno del 121.16 por ciento.

La constitución legal de la consultora se vio facilitada en tiempo y costos, a través del uso del portal lanzado en mayo del 2013, “Tu empresa en un día”, que permitió por medio de una serie de pasos muy sencillos realizados en línea, acceder a la conformación de la sociedad, dando inicio a las actividades comerciales.

Por último el objetivo general de este proyecto de título se vio satisfactoriamente realizado, se generó con éxito un Plan de Negocios, que permitió lanzar a la consultora firmemente en el mercado Chileno.

## 6. RECOMENDACIONES

El Plan de Negocios, es una herramienta útil a la hora de generar evaluación sobre un proyecto que requiera ser puesto en marcha o que se requiera implementar dentro de una compañía, sus múltiples alcances y actividades permiten enfocarse de forma única o diferenciada en distintas unidades de negocio que existan en la empresa o en los diversos rubros que existen en la industria, su utilidad sobrepasa los límites de la evaluación económica, siendo la de convencer al accionista de invertir su mayor desafío.

El diagnóstico efectuado a las MiPyMEs, a través de las herramientas cuantitativas y cualitativas expuestas en el desarrollo de este informe, se vio limitado a causa de factores tales como tiempo y dinero, por lo que no se logró a cabalidad el objetivo, que buscaba recoger la mayor información posible sobre estas, y las dificultades con las que se encuentran en el día a día, es por esto que se deja abierta la posibilidad de tomar este sector del mercado y estudiarlo en profundidad, generando información útil para organismos interesados en invertir a la hora de ayudar a los empresarios más pequeños.

Con el fin de crear más consultoras que presten asesorías y apoyos al giro, se deja un precedente de la cantidad de empresas que existen hoy en día en Puerto Montt, las que inician actividades cada mes y las que terminan el giro en el mismo periodo de tiempo, con el fin de demostrar que existe un mercado potencial, que existen nichos que abarcar y generar soluciones a sus necesidades. Todo esto es propuesto con la idea de hacer surgir y progresar a los emprendedores con tramos más bajos de ventas, lo que hará que la región en sí crezca y sea más atractiva para el país.

Por último se recomienda realizar el cálculo de la tasa de descuento a través del método CAPM, que es netamente cuantitativo y refleja un valor real respecto de la bolsa de comercio y el mercado, en el presente informe no se pudo utilizar esta fórmula, puesto que el valor de la prima de riesgo, no fue posible de obtener, debido a que ninguna de las consultoras en Chile tranza acciones en la bolsa, lo que hace complejo el análisis del riesgo que poseen, porque esto suele medirse a través del movimiento de sus acciones, es así como se desarrolló un método más cualitativo y consistente con la información disponible.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- ALCARÁZ RODRÍGUEZ, RAFAEL. 2011. El emprendedor de éxito: Guía de planes de negocio. 4ª ed. México. McGraw Hill. 288p.
- ANTONORSI BLANCO, MARCEL. 1991. El oficio del consultor. Concepto, tipos, modalidades de trabajo y otras consideraciones sobre la actividad. Revista Espacio. 12(1):10
- BACA URBINA, GABRIEL. 2010. Evaluación de Proyectos. 6ª ed. México. McGraw Hill. 318p.
- BLOCK, PETER. 1971. Consultoría sin fisuras. Madrid. Vergara. Granica.
- BORELLO, ANTONIO. 1994. El plan de negocios. Ediciones Díaz de Santos. 233p.
- CORBETTA, PIERGIORGIO. 2007. Metodología y técnicas de investigación social. McGraw-Hill. 422p.
- ELIZONDO LOPEZ, ARTURO. 2003 Proceso Contable 2. Cengage Learning Editores. 142p.
- ENRIQUE BENJAMIN, FRANKLIN. 2004. Organización de empresas. McGraw-Hill. 501p.
- FAYET, MICHELLE Y COMMEIGNES, JEAN-DENIS. 2001. Como elaborar informes profesionales. Robinbook. 256p.
- FONTAINE, ERNESTO. 2008. Evaluación Social de Proyectos. 13ª ed. Chile. Pearson. 620p.
- FRANKLIN, ENRIQUE. 2004. Organización de Empresas. 3ª ed. McGraw Hill. 501p.
- GRAWITZ M. 1984. Las exigencias de la investigación. En: Métodos y técnicas de las Ciencias Sociales. México, Editia, pp. 323 – 342
- GREINER, LARRY Y METZGER, ROBERT. 1983. Consulting to Management, Prentice Hall PTR. 336p.
- GUAJARDO Y ANDRADE. 2008. Marco Conceptual de la Información Financiera. En: Contabilidad Financiera. 5ª ed. México, McGraw-Hill/Interamericana Editores S.S de C.V. pp. 42-51.
- HERNANDEZ, ROBERTO. 2010. Metodología de la Investigación. 5ª ed. MacGraw-Hill. 613p.
- JOHNSON, GERRY – SCHOLE, KEVAN – WHITTINGTON, RICHARD. 2006. Dirección Estratégica. 7ª ed. Pearson Educación, S.A. 685p.
- KINNEAR, THOMAS – TAYLOR, JAMES. 2005. Investigación de Mercados. 5ª ed. México. McGraw-Hill. 874p.
- KUBR MILAN, O.I.T. 1999. Capítulo 1-3. En: La consultoría de empresas: Guía para la profesión. 3ª ed. México. Editorial Limusa S.A. De C.V. pp. 7-29
- LANHAM. 1962. Valuación de Puestos. 2ª ed. México. Editorial C.E.C.S.A. 32p.

- LÓPEZ-PINTO RUIZ, BERNAT. 2001. La Esencia Del Marketing. Editorial, Univ. Politéc. De Catalunya. 318p.
- MARTINEZ, EDUARDO. 1994. Ciencia, tecnología y desarrollo: interrelaciones teóricas y metodológicas. Venezuela. 523p.
- PINSON, LINDA. 2003. Anatomía de un plan de negocios. eBook. 282p.
- PORTER, MICHAEL. 2000. Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México. Continental. 389p.
- RICO BLANCO, GUILLERMO. 2008. Informes financieros objetivos: estrategias para mejorar la información y la toma de decisiones. Ascot. 140p.
- SANDOVAL, LEONEL LUIS Y J. L. ABREU. 2008. Los Estados Financieros Básicos, su uso e interpretación para la toma decisiones en las PYMES. Daena: International Journal of Good Conscience. 3(2): 152-186
- SAPAG CHAIN, NASSIR. 2011. Proyectos de Inversión Formulación y Evaluación. 2ª ed. México. Pearson Educación. 544p.
- SCHEIN. 1973. Consultoría de Procesos: Su papel en el desarrollo organizacional. Editorial, Fondo Educativo Interamericano. 163p.
- SIERRA BRAVO R. 1999. Técnicas de investigación Social Teoría y ejercicios, 10ª ed. Editorial Paraninfo. Madrid.
- STEELE, FRITZ. 1975. The open organization: the impact of secrecy and disclosure on people and organizations. Adisson-Wesley Longman, Incorporated. 204p.
- TERRAGNO, DANILA Y LECUONA, MARÍA LAURA. 1999. Cómo armar un plan de negocios. Buenos Aires. Editorial Coyuntura.
- TORRES SALAZAR, GABRIEL. 2007. Estados Financieros Básicos. En: Estados Financieros. 6ª Ed. Chile, LexisNexis. pp. 3 – 38
- VARGAS VALDIVIA, LUIS. 2004. Balance General. En: Estados Finales de Contabilidad. 9ª ed. Chile, SOELCO S.A. pp. 21-52
- VARGAS VALDIVIA, LUIS. 2004. Estado de Resultados. En: Estados Finales de Contabilidad. 9ª ed. Chile, SOELCO S.A. pp. 53-66
- VARGAS VALDIVIA, LUIS. 2004. Estados de flujo Financiero. En: Estados Finales de Contabilidad. 9ª ed. Chile, SOELCO S.A. pp. 67-128
- VELASCO, FELIX. 2007. Aprender a elaborar un plan de negocios. Editorial Paidós. 101p.



WEINBERGER, K. 2009. Plan de Negocios, herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. USAID. 146p.

VINIEGRA, S. 2007. Entendiendo el Plan de Negocios. 80p.

## 8. LINKOGRAFÍA

NORMAS INTERNACIONALES DE CONTABILIDAD. 1997. Presentación de Estados Financieros. [En línea] <<http://www.normasinternacionalesdecontabilidad.es/nic/pdf/NIC01.pdf>> [Consulta: 05 de septiembre 2013]

ERNST & YOUNG. 2013. Informe sobre los estados financieros consolidados. [En línea] Chile. <[http://www.sbif.cl/sbifweb/internet/docs/eerr/2012/2012\\_001.pdf](http://www.sbif.cl/sbifweb/internet/docs/eerr/2012/2012_001.pdf)> [Consulta: 06 septiembre 2013]

JUAN DE DIOS CARVAJAL. Como hacer un plan de negocios. [En línea] Chile. <<http://www.corfo.cl/downloadfile.aspx?CodSistema=20020129172812&CodContenido=20111230111848&CodArchivo=20120724104900>> [Consulta: 06 septiembre 2013]

BANCO DE LA NACIÓN ARGENTINA. Guía para empresarios PyMEs para elaborar un Plan de Negocios. [En línea] Argentina. <<http://www.bna.com.ar/pymes/plan%20de%20negocios.pdf>> [Consulta: 07 septiembre]

CYNERTIA CONSULTING. 2009. Planes de negocio, un instrumento para afianzar el éxito en las start-up. [En línea] <[http://www.cynertia.es/sites/default/files/PDF/Planes\\_de\\_negocio-instrumento\\_para\\_el\\_exito\\_en\\_las\\_start-up.pdf](http://www.cynertia.es/sites/default/files/PDF/Planes_de_negocio-instrumento_para_el_exito_en_las_start-up.pdf)> [Consulta: 07 de septiembre]

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA. Gestión del talento humano. [En línea] <[http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107010/ContLin/los\\_mtodos\\_ms\\_utilizados\\_en\\_la\\_descripcin\\_y\\_analisis\\_de\\_cargos.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107010/ContLin/los_mtodos_ms_utilizados_en_la_descripcin_y_analisis_de_cargos.html)> [Consulta: 10 de septiembre]

LEY N° 18.045. Ley de Mercado de Valores. [En Línea] <[https://www.db.com/chile/docs/Ley\\_de\\_Mercado\\_de\\_Valores\\_18.045.pdf](https://www.db.com/chile/docs/Ley_de_Mercado_de_Valores_18.045.pdf)> [Consulta: 06 septiembre 2013]

CÁMARA DE COMERCIO DE SANTIAGO. Guía para la Creación de Empresas en Chile. [En Línea] <[http://www.ccs.cl/html/publicaciones/publicaciones/doc/Creacion\\_empresas.pdf](http://www.ccs.cl/html/publicaciones/publicaciones/doc/Creacion_empresas.pdf)> [Consulta: 25 noviembre 2013]

SERVICIO IMPUESTOS INTERNOS. Estadísticas Empresas. [En Línea] <<http://www.sii.cl/estadisticas/empresas.htm>> [Consulta: 16 octubre 2013]

AGENCIA NACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN. Criterios para el Cálculo del Valor Residual. [En Línea] <[http://www.anii.org.uy/web/static/DOC.INS\\_.004\\_\\_CRITERIOS\\_PARA\\_EL\\_CALCULO\\_DEL\\_VALOR\\_RESIDUAL\\_8.pdf](http://www.anii.org.uy/web/static/DOC.INS_.004__CRITERIOS_PARA_EL_CALCULO_DEL_VALOR_RESIDUAL_8.pdf)> [Consulta: 2 diciembre 2013]

## 9. ANEXOS

### Anexo A

#### Transcripción de Entrevistas

Deloitte, es una empresa con prestigio a nivel nacional e internacional, tiene sucursales en más de 140 países, por lo que su opinión sobre las pequeñas y micro empresas no resultó abundante en información, ellos se clasifican fuera del rango de competencia de los consultores más pequeños que asociados de a dos o tres profesionales pretenden asesorar a los emprendedores con ingresos más bajos, su competencia directa es PWC, quien realiza la misma labor al mismo nivel. Su público objetivo son efectivamente las empresas grandes, dentro de sus clientes se encuentran, Agrosuper Ltda., Grupo Ripley, CAP S.A, Codelco Chile, ente otros. Ellos afirmaron que no atienden en ningún caso a estos pequeños emprendedores, que su nivel de ingresos les impide optar por ese tipo de servicios, aunque afirmaron también que es necesario definir a que se le llama PyME, puesto que dependiendo del tipo de entidad las clasificaciones varían, el SII, el Banco Central, CORFO, etc. Todas ellas poseen tramos de venta distintos que hacen variar su clasificación, es así como mencionan que pueden trabajar con PyMEs que por su tramo de venta están catalogados para ellos, como grandes empresas, pero que para el resto de instituciones son efectivamente PyMEs.

Cid Consultores en cambio, se encuentra al otro lado de la vereda, si bien Deloitte es una institución privada y cobra por aquello, Cid Consultores trabaja a través del gobierno, además, tiene un público objetivo bien definido y acotado, ellos asesoran a los Pescadores Artesanales, que pertenecen a emprendedores etiquetados dentro de los pequeños y micro empresarios.

Don Alex Navarro asegura que no necesitan de publicidad, puesto que trabajan con el “boca a boca”, entre los mismos pescadores se transmiten el buen trabajo que esta consultora ofrece y gracias a las recomendaciones llegan a pedir por el servicio. Sin embargo don Alex comenta que ha expuesto muchas veces que no estaría demás publicitarse, a lo que los socios insisten en que no es necesario, esto debido a que trabajan a través del portal Compras Públicas que ofrece el gobierno, donde licitan proyectos que requieren asesoría financiera o multidisciplinaria, donde actúan como intermediarios de compra, analistas de estudios de pre factibilidad, asesores de planificación para inversión, entre otros. Es por esto último, por trabajar para el estado que no toman mayormente asesorías del tipo privada, pero que aun así tienen uno que otro cliente de esas características.

Su equipo es conformado por pesqueros, un abogado y un contador, sin embargo, cuando los proyectos a los que concursan necesitan más profesionales, ellos subcontratan, y arman equipos multidisciplinarios. No trabajan con tarifas, solo con los presupuestos que expone el estado a través de las licitaciones, de los cuales la consultora saca un porcentaje, que sirve para costear el servicio entregado. Aun cuando solo se especializan en pescadores no se cierran a la posibilidad de trabajar con empresarios de otros rubros, pero sin publicidad, en forma personal es un poco difícil que ocurra.

CORFO por otro lado es el organismo más relevante nivel país, en lo que a emprendimiento e innovación se refiere, por ende, el flujo de pequeñas y micro empresas que manejan es considerable, su visión sobre las mismas es más amplia y justificada, más aun en el ámbito de las asesorías, ya que trabajan en conjunto con múltiples consultoras que los acompañan en los numerosos planes de apoyo que ofrecen a los emprendedores.

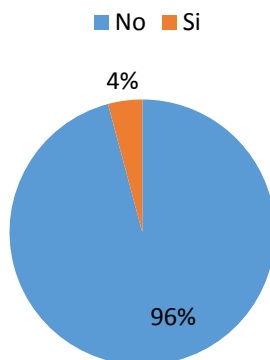
Hugo Escobar, Ejecutivo de Inversiones de CORFO, cree que existen nichos inexplorados en el mercado de las pequeñas y micro empresas, pero que la obtención de esta información resultaría larga y tediosa, él cree que solo entrevistando a las cerca de 12 mil empresas que caen en la categoría antes mencionada, se podría conocer que falencia las afectan o cuáles son sus necesidades más urgentes, si es en recursos humanos, si es en operaciones, si es marketing, si es en el área financiera, etc.

Nadie más que las instituciones públicas protege a este tipo de compañías, más aun cuando estas son las que levantan al país, entregando el 80 por ciento del empleo en Chile, las grandes empresas prácticamente “Barren” con ellas, cuando se transforman en foco importante de competencia las quitan del camino, don Hugo, ejemplifica citando el caso de las cervezas “Colonos”, que resultaron ser una gran revolución, agricultores comunes se juntaron y evaluaron sus bienes, sus capacidades y conformaron un nuevo negocio emprendedor para la zona, ocuparon sus terrenos inhabilitados, y cosecharon cebada, levantaron una fábrica y comenzaron la producción, dando dura pelea a la empresa líder en cervezas, CCU, sin embargo, el dinero lo puede todo, y no hubo precio irrechazable por parte de los productores de “Colonos” y terminaron vendiendo sus producciones y CCU volvió a ser líder en el mercado, perpetuando un acto monopólico, a la vista de muchos.

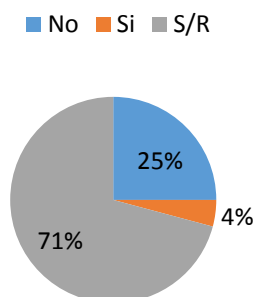
Lo anterior resalta y deja en duda lo que hubiese pasado si estos agricultores hubieran tenido la asesoría necesaria y el apoyo indicado, si más que solo agricultores hubieran sido gerentes de sus propios recursos, quizá si hubieran dado pelea, probablemente, aun estarían produciendo con miras a expandir sus centros de producción a todo el país. Esto solo confirma la falta de asesoría que poseen las empresas más pequeñas y que no internalizan la relevancia y los beneficios que tiene adquirir este servicio.

Por otro lado, Don Hugo cree que las asesorías financieras son de utilidad, pero que para los empresarios más pequeños es más necesario realizar capacitaciones, para que entiendan su estructura financiera, y generen beneficios con estas, los contadores son quienes llevan las finanzas de miles de emprendedores en el país, su labor es de entera confianza y lealtad, pero ¿Tienen todas estas características?, si el dueño del negocio no entiende la labor del contador, difícilmente se dará cuenta si está todo en orden, no es que se desconfíe de esos profesionales, pero hay que recordar el caso de La Polar, donde grandes consultoras dejaron a la vista su falta de ética y profesionalismo, si esto pasa a este nivel ¿Por qué no en una escala menor? Sería interesante un estudio a este tipo de irregularidades, como bien dice don Hugo, hace falta fiscalizar a los fiscalizadores.

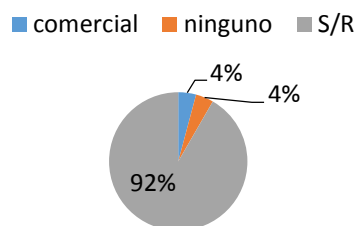
### 1.- ¿Utiliza actualmente los servicios de una consultora?



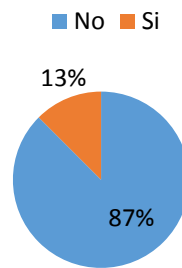
### 2.- ¿Le ha traído algún beneficio pagar por este servicio?



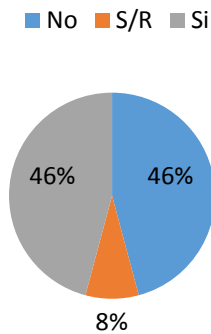
### 3.- ¿Qué tipo de Beneficio?



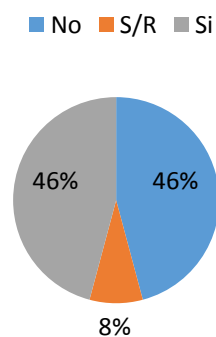
#### 4.- ¿Ha realizado alguna consultoría del tipo Financiera?



#### 5.- ¿Sabe en qué consiste realizar una Consultoría del tipo Financiera?

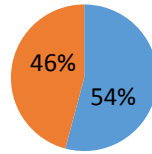


#### 6.- ¿Estaría dispuesto a pagar por una Consultoría del tipo Financiera?



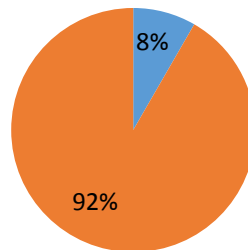
## 7.- ¿Ha oído hablar de Indicadores de Sector?

■ No ■ Si

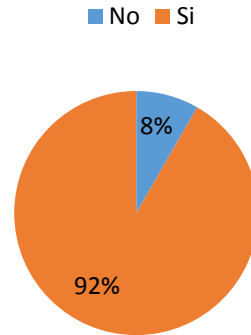


## 8.- ¿Le interesaría que este atributo esté añadido en el servicio al contratar una Consultoría fFinanciera?

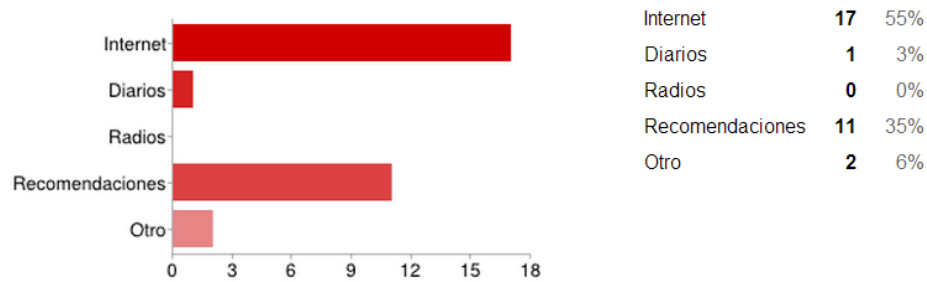
■ No ■ Si



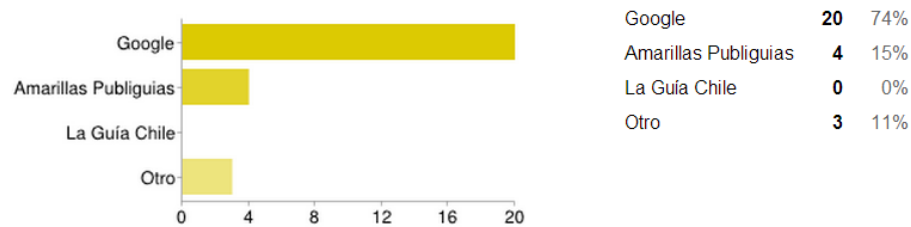
## 9.- ¿Considera que los Indicadores Financieros son una herramienta útil para la toma de decisiones?



## 10.- ¿Si quisiera hipotéticamente contratar este servicio, que método ocuparía?

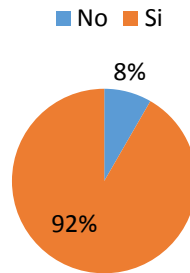


## 11.- Responda solo si su respuesta en la pregunta número nueve (9) fue "Internet"... ¿Qué motor de búsqueda utilizaría?





**12.- ¿Genera usted algún Estado Financiero? (Balance, Estado de Resultado o Flujo de Caja)**



**13.- ¿Trabaja actualmente con Indicadores Financieros?**

