



INGENIERÍA CIVIL INDUSTRIAL



UNIVERSIDAD DE TALCA
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA CIVIL INDUSTRIAL

PROYECTO DE MEJORAMIENTO

**PROPUESTA DE DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA
ESTRATEGIA DE NEGOCIO PARA LA EMPRESA TAXTIC
EN EL MARCO COMPETITIVO DE LA ZONA CENTRO-
SUR DE CHILE**

AUTOR:
JOHANA ELENA MEZA NUÑEZ

PROFESOR TUTOR:
MARCIA SILVA FLORES

CURICÓ – CHILE
ABRIL DE 2020

CONSTANCIA

La Dirección del Sistema de Bibliotecas a través de su encargado Biblioteca Campus Curicó certifica que el autor del siguiente trabajo de titulación ha firmado su autorización para la reproducción en forma total o parcial e ilimitada del mismo.



Curicó, 2022

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero agradecer a Dios por darme la posibilidad de convertirme en una profesional, he visto su mano en cada etapa de mi vida y agradezco su fidelidad y el amor incomparable que me demuestra cada día.

También quiero agradecer a mis padres, Nancy Núñez y Juan Meza. Por sus palabras de aliento y consejos en los momentos difíciles, por su compañía, por creer en mí y por apoyarme en absolutamente todo. Gracias por tanto amor, paciencia y por cada una de las cosas que han hecho por mi dentro y fuera de mi proceso universitario. Asimismo, a mis hermanas, cuñados y sobrinos, por su cariño y comprensión por todas las veces que tuve que restarme de nuestras reuniones. A toda mi familia, gracias porque de ustedes siempre pude recibir un abrazo de ánimo cuando más lo necesitaba, los amo mucho.

Agradezco a Dios por cada persona que pude conocer en esta etapa, a todos los compañeros de estudio que estuvieron dispuestos a prestarme ayuda, a los amigos con los que compartí momentos inolvidables y los que han estado conmigo en las buenas y en las malas.

Agradezco a cada profesor que participo en mi proceso de formación como profesional, quienes siempre estuvieron dispuestos a responder mis dudas y especialmente, a la profesora Marcia Silva por su orientación en toda esta etapa, por sus palabras de ánimo, sus enseñanzas, sus consejos y su paciencia todos estos meses.

Finalmente, agradecer a TAXTIC por brindarme la posibilidad de desarrollar mi proyecto de título junto a ellos, agradezco haber formado parte del equipo y la disposición de cada compañera para responder mis dudas o sugerir mejoras. Agradezco especialmente a Ricardo Lorca, por confiar en mi desde el principio y por darme la posibilidad de desarrollarme profesionalmente y a Cesar González, por su paciencia y disposición para guiar este proceso. Por último, estoy profundamente agradecida de a mi equipo “LA NASA”, quienes fueron parte clave de este proceso y a quienes recuerdo con mucho cariño.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto surge a raíz de la necesidad de la organización TAXTIC de desarrollar estrategias que le permitan enfrentar el mercado en medio de un ambiente altamente competitivo. Para esto, es clave que la institución defina los elementos de valor que ofrecerá a sus clientes, a fin de construir una ventaja competitiva que sea sostenible en el tiempo.

La metodología utilizada para cumplir con los objetivos del proyecto contempla como primer paso la realización de un diagnóstico interno y externo para determinar qué áreas se pueden mejorar dentro de la organización. Como resultado de este análisis, se determinó que la empresa no ha desarrollado un proceso de planificación estratégica que le permita formular planes para responder adecuadamente a las amenazas y oportunidades del mercado.

En segundo lugar, se diseñó la estrategia corporativa mediante la validación de la misión, visión y valores, seguido por la definición de objetivos estratégicos con su respectivo plan de acción. A continuación, se determinó la forma en que se enfrentará el mercado a través del diseño de la estrategia de negocio para la UEN de contabilidad, centrada en el posicionamiento de solución integral al cliente. Esta etapa terminó con la definición del modelo de negocio, en base a un mix de los modelos de suscripción, multiplicativo y cebo y anzuelo.

Luego, se presenta la propuesta para el plan de implementación, el que determina los ajustes que se deben realizar a nivel organizacional para comenzar con el proceso de control de gestión y los recursos necesarios para su ejecución. Finalmente, se evalúa el impacto económico y organizacional de la propuesta, que determina la factibilidad del proyecto.

Johana Meza Núñez (jmeza12@alumnos.utalca.cl)
Estudiante Ingeniería Civil Industrial
Facultad de Ingeniería – Sede Curicó – Universidad de Talca
Chile, abril 2020

Palabras claves: *Planificación estratégica, modelo de negocio, control de gestión, estrategia de solución integral al cliente, plan de acción, suscripción, cuadro de mando integral.*

ABSTRACT

This project is raised from the need TAXTIC organization to develop strategies that allow it to face the market in the middle of a highly competitive environment. To this end, it is key for the institution to define the value elements that will offer to its customers, in order to build a competitive advantage that is sustainable over time.

The methodology used to meet the targets of the project involves as first the realization of an internal and external diagnosis to determine which areas can be improved within the organization. As a result of this analysis, it was determined that the company has not developed a strategic planning process that allows it to formulate plans to adequately respond to market threats and opportunities.

Second, the corporate strategy was designed by validating the mission, vision, and values, followed by the definition of strategic objectives with its respective action plan. Bellow, it was determined how the market will be tackled through the design of the business strategy for the UEN accounting, focused on the positioning of a comprehensive solution to the customer. This stage ended with the definition of the business model, based on a mix of subscription, multiplicative and bait and hook models.

Then, the proposal for the implementation plan is presented, which determines the adjustments that must be made to the organization to begin the management control process and the resources needed for its implementation. Finally, the economic and organizational impact of the proposal is evaluated, which determines the feasibility of the project.

Johana Meza Núñez (jmeza12@alumnos.otalca.cl)
Civil Industrial Engineering Student
Engineering faculty – Campus Curicó – Universidad de Talca
Chile, april 2020

Palabras claves: *Strategic Planning, business model, management control system, comprehensive customer solution strategy, action plan, suscription, Balanced Scorecard.*

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	18
1. Introducción.....	19
1.1. Lugar de aplicación.....	19
1.1.1. Visión y misión.....	19
1.1.2. Ubicación	20
1.1.3. Estructura organizacional.....	21
1.1.4. Portafolio de servicios.....	23
1.1.5. Clientes.....	24
1.1.6. Nivel de ventas	27
1.1.7. Proyecciones.....	29
1.2. Problemática	29
1.3. Objetivo general	31
1.4. Objetivos específicos	31
1.5. Resultados tangibles esperados	31
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO Y METODOLOGÍA.....	33
2. Marco teórico y metodología	34
2.1. Planificación estratégica.....	34
2.1.1. Las diversas dimensiones del concepto de estrategia	34
2.1.2. Niveles de estrategia	35
2.1.3. Modelo del proceso de planeación estratégica	36
2.2. La posición estratégica.....	37
2.2.1. El modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	37

2.2.2.	Análisis PEST.....	40
2.2.3.	Auto-diagnóstico de la situación de gestión actual (SIGA)	41
2.2.4.	La cadena de valor	43
2.2.5.	Análisis FODA	45
2.2.6.	Matriz de TOWS	45
2.3.	Elecciones estratégicas.....	47
2.3.1.	La misión de la empresa.....	47
2.3.2.	La visión de la empresa.....	48
2.3.3.	Valores corporativos	49
2.3.4.	Estrategias de negocio.....	49
2.3.5.	Estrategia de liderazgo en costo	50
2.3.6.	Estrategia de diferenciación	51
2.3.7.	Estrategia basada en competencias centrales	52
2.3.8.	Modelo delta.....	53
2.3.9.	Metodología de la misión del negocio	57
2.3.10.	Flor de servicio	61
2.3.11.	Modelos de negocio	64
2.3.12.	Modelo Canvas	68
2.4.	Estrategia puesta en acción	69
2.4.1.	Balance Scorecard	70
2.4.2.	Mapa estratégico.....	70
2.4.3.	Flujo de caja	72
2.5.	Metodología de solución	73

2.5.1.	Diagnóstico de la situación actual	73
2.5.2.	Validación de estrategia corporativa actual	74
2.5.3.	Diseñar estrategia de negocio	74
2.5.4.	Diseñar plan de implementación	74
2.5.5.	Realizar evaluación económica.	75
CAPÍTULO 3: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....		76
3.	Diagnóstico de la situación actual.....	77
3.1.	Actividades de diagnóstico externo.	77
3.1.1.	Oferta	77
3.1.2.	Demanda	81
3.1.3.	Industria	84
3.1.4.	Análisis de las cinco fuerzas de Porter	85
3.1.5.	Análisis PEST.....	92
3.1.6.	Conclusiones diagnóstico externo	102
3.2.	Actividades de diagnóstico interno.....	103
3.2.1.	SIGA 2012.....	103
3.2.2.	Cadena de valor	109
3.2.3.	Conclusiones del diagnóstico interno	123
3.3.	Resultados del diagnostico	123
3.3.1.	FODA.....	124
CAPÍTULO 4: ESTRATEGIA CORPORATIVA		128
4.	Estrategia corporativa	129
4.1.	Misión	129

4.2.	Visión	131
4.3.	Valores	132
4.4.	Definición de objetivos estratégicos	133
4.4.1.	Matriz de TOWS	134
4.4.2.	Objetivos estratégicos	139
4.5.	Plan de acción.....	140
CAPÍTULO 5: ESTRATEGIA DE NEGOCIO		142
5.	Estrategia de negocio.....	143
5.1.	Unidad estratégica de negocio (UEN)	143
5.2.	Tipo de estrategia de negocio seleccionada	145
5.3.	Aplicación de la metodología para definir la misión del negocio	148
5.3.1.	Alcance del servicio	149
5.3.2.	Alcance del mercado.....	153
5.3.3.	Alcance geográfico	157
5.3.4.	Competencias únicas.....	162
5.3.5.	Determinación de los segmentos producto-mercado.....	166
5.3.6.	Declaración de la misión del negocio	167
5.4.	Flor de servicio	169
5.4.1.	Información	171
5.4.2.	Toma de pedidos.....	175
5.4.3.	Facturación	177
5.4.4.	Pago	178
5.4.5.	Consultas	179

5.4.6.	Hospitalidad.....	180
5.4.7.	Cuidado	183
5.4.8.	Excepciones.....	183
5.5.	Modelo de negocio.....	185
5.5.1.	Tipos de modelos de negocio	185
5.5.2.	Elección del modelo de negocio	187
5.5.3.	Diseño del modelo de negocio	190
CAPÍTULO 6: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....		205
6.	Plan de implementación.....	206
6.1.	Liderazgo directivo para movilizar el cambio.....	206
6.2.	Traducción de la estrategia en términos operativos.....	207
6.3.	Alineación de la organización	213
6.3.1.	Planificación de recursos	217
6.4.	Transformación de la estrategia en una tarea de todos	220
6.5.	Transformación de la estrategia en un proceso continuo	222
CAPÍTULO 7: EVALUACIÓN DEL IMPACTO DEL PROYECTO.....		224
7.	Evaluación del impacto del proyecto	225
7.1.	Parámetros y supuestos para la evaluación económica.....	225
7.2.	Evaluación económica escenario base	233
7.2.1.	Ventas	234
7.2.2.	Costos.....	236
7.2.3.	Depreciación y valor libro.....	238
7.2.4.	Inversión.....	239

7.2.5.	Capital de trabajo y valor de desecho del proyecto	239
7.2.6.	Flujo de caja base	240
7.3.	Evaluación económica escenario con proyecto	241
7.3.1.	Ventas	241
7.3.2.	Costos.....	244
7.3.3.	Flujo de caja diferencial con proyecto	246
7.4.	Evaluación económica escenario pesimista con proyecto	248
7.5.	Evaluación económica escenario optimista con proyecto.....	251
7.6.	Impacto organizacional	254
CONCLUSIONES		257
BIBLIOGRAFÍA		260
ANEXOS.....		267

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Ubicación TAXTIC	20
Ilustración 2: Estructura organizacional TAXTIC	22
Ilustración 3: Representación de la cadena de valor	44
Ilustración 4: Matriz TOWS para la formulación de estrategias	46
Ilustración 5: Definición del negocio.....	48
Ilustración 6: El modelo de negocio: tres opciones de posicionamiento estratégico.....	53
Ilustración 7: El vínculo con el cliente y el triángulo	56
Ilustración 8: Definición de segmentos producto-mercado y alternativas para estrategias de crecimiento	60

Ilustración 9: La flor del servicio: el producto básico rodeado por un grupo de servicios complementarios.....	61
Ilustración 10: Lienzo modelo <i>Canvas</i>	69
Ilustración 11: Estructura de mapa estratégico.....	71
Ilustración 12: Resumen análisis de Porter	91
Ilustración 13: Pie de página correo TAXTIC	172
Ilustración 14: Sala de espera sucursal Curicó	182
Ilustración 15: Mesón de recepción sala de espera Curicó	182
Ilustración 16: Mapa estratégico.....	209
Ilustración 17: Objetivos estrategia de negocio.....	210
Ilustración 18: Ajuste estructura organizacional	216
Ilustración 19: Proceso del servicio de contabilidad mensual.....	222

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Segmentación de clientes por región.....	25
Tabla 2: Segmentación de clientes por tamaño de empresa.....	26
Tabla 3: Segmentación de clientes por rubro	27
Tabla 4: Evolución de ventas TAXTIC	28
Tabla 5: Mecanismo para evaluar los criterios del uno al siete.....	42
Tabla 6: Mecanismo para evaluar el criterio ocho.....	42
Tabla 7: Interpretación de Resultados SIGA 2012	43
Tabla 8: Resumen tipos de estrategia de negocio	50
Tabla 9: Escala de evaluación de prioridades para el alcance del negocio	59
Tabla 10: Escala de evaluación de prioridades para las competencias únicas	60

Tabla 11: Oferta VI Región del Libertador Bernardo O'Higgins	79
Tabla 12: Oferta VII Región del Maule	80
Tabla 13: Oferta Región Metropolitana	81
Tabla 14: Distribución de empresas según sector económico (Porcentajes respecto al total de cada año)	84
Tabla 15: Conclusiones análisis de Porter.....	91
Tabla 16: Cuadro estadísticas de condonaciones enero-junio 2018	99
Tabla 17: Oportunidades del macro entorno	101
Tabla 18: Amenazas del macro entorno.....	102
Tabla 19: Resultados aplicación SIGA	104
Tabla 20: Escala de evaluación para cuestionario cadena de valor	110
Tabla 21: Resultados cadena de valor.....	110
Tabla 22: Resultado cuestionario logística de entrada.....	112
Tabla 23: Resultado cuestionario operaciones	113
Tabla 24: Cuestionario logística de salida.....	114
Tabla 25: Cuestionario marketing y ventas.....	116
Tabla 26: Cuestionario servicio post-venta.....	117
Tabla 27: Cuestionario recursos humanos	118
Tabla 28: Cuestionario desarrollo de tecnologías.....	119
Tabla 29: Cuestionario infraestructura de la firma	121
Tabla 30: Cuestionario de adquisiciones.....	122
Tabla 31: Matriz de TOWS (fortalezas).....	135
Tabla 32: Matriz de TOWS (debilidades).....	136
Tabla 33: Matriz de TOWS (debilidades 2).....	137

Tabla 34: Plan de acción	141
Tabla 35: Tipos de estrategia de negocio	147
Tabla 36: Resumen selección estrategia de negocio	148
Tabla 37: Alcance existente del servicio de planes mensuales	151
Tabla 38: Nuevo alcance del servicio de planes mensuales	152
Tabla 39: Desafíos del cambio del alcance del servicio	152
Tabla 40: Alcance existente del mercado.....	154
Tabla 41: Nuevo alcance del mercado	155
Tabla 42: Desafíos de cambios en el alcance del mercado	157
Tabla 43: Demanda comunas de alcance geográfico existente	158
Tabla 44: Alcance geográfico existente	159
Tabla 45: Nuevo alcance geográfico.....	160
Tabla 46: Demanda de comunas de nuevo alcance geográfico	161
Tabla 47: Desafíos de cambiar el alcance geográfico.....	162
Tabla 48: Competencias únicas existentes	164
Tabla 49: Nuevas competencias únicas.....	165
Tabla 50: Desafíos competencias únicas.....	166
Tabla 51: Definición de Segmentos producto-mercado.....	167
Tabla 52: Declaración de misión del negocio	168
Tabla 53: Resumen flor de servicio	170
Tabla 54: Tipos de modelos de negocio.....	186
Tabla 55: Características técnicas de los modelos de negocio	189
Tabla 56: Matriz de elección multicriterio	190

Tabla 57: Características modelo de negocio de suscripción para TAXTIC	191
Tabla 58: Ventajas del modelo de suscripción para TAXTIC	192
Tabla 59: Características modelo de negocio multiplicativo para TAXTIC	193
Tabla 60: Características modelo cebo y anzuelo para TAXTIC	194
Tabla 61: Propuesta de valor	197
Tabla 62: Modelo de negocio Canvas	204
Tabla 63: Costo anual en recursos humanos	218
Tabla 64: Otras inversiones	218
Tabla 65: Inversión en activos fijos	219
Tabla 66: Listado de tarifas de planes mensuales	228
Tabla 67: Descuentos aplicados en planes mensuales	228
Tabla 68: Tarifa servicios especiales	228
Tabla 69: Tarifas Renta AT y Servicios básicos	229
Tabla 70: Proporción de clientes para cada plan	229
Tabla 71: Distribución de clientes por tarifa, planes mensuales	230
Tabla 72: Distribución de clientes servicios especiales	230
Tabla 73: Distribución de clientes servicios básicos y renta AT	231
Tabla 74: Costos variables	231
Tabla 75: Costos fijos	232
Tabla 76: Tabla de vidas contables y útil	233
Tabla 77: Proyección de ventas situación base	234
Tabla 78: Promedio de porcentaje de participación por provincia	235
Tabla 79: Cantidad de solicitudes por servicio	235

Tabla 80: Costos fijos situación base.....	236
Tabla 81: Gasto en remuneraciones administrativos	237
Tabla 82: Costo variable situación base.....	237
Tabla 83: Costo mano de obra directa	238
Tabla 84: Inversión situación base.....	239
Tabla 85: Flujo de caja situación base (en miles de pesos).....	241
Tabla 86: Plan de captación de clientes por año.....	242
Tabla 87: Variación en el porcentaje de participación de mercado.....	243
Tabla 88: Cantidad de solicitudes por servicio escenario con proyecto	244
Tabla 89: Aumento en gasto de remuneraciones personal administrativo primer año	245
Tabla 90: Aumento en gasto de mano de obra primer año	245
Tabla 91: Flujo de caja diferencial con proyecto (en miles de pesos).....	247
Tabla 92: Variación en el porcentaje de participación de mercado.....	248
Tabla 93: Flujo de caja proyecto escenario pesimista (en miles de pesos).....	250
Tabla 94: Variación en el porcentaje de participación de mercado.....	251
Tabla 95: Flujo diferencial escenario optimista (en miles de pesos).....	253

ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1: Evolución clientes TAXTIC 2018-2019	25
Gráfico 2: Ingresos históricos TAXTIC.....	28
Gráfico 3: Evolución del índice de ventas de actividades profesionales, científicas y técnicas, base promedio año 2004=100 (enero 2017-septiembre 2019).....	78
Gráfico 4: Evolución oferta de actividades de contabilidad, asesoramientos tributario y auditoria (2005-2015).....	79

Gráfico 5: Evolución cantidad de empresas en Chile (periodo 2005-2015)	82
Gráfico 6: Distribución de empresas según tamaño (porcentaje total de cada año)	83
Gráfico 7: Inflación del IPC y el IPCSAE en Chile (variación porcentual respecto de igual periodo del año anterior)	93
Gráfico 8: Porcentaje de respuestas para el criterio de logística de entrada	112
Gráfico 9: Porcentaje de respuestas para el criterio de operaciones	113
Gráfico 10: Porcentaje de respuestas para el criterio de logística de salida	115
Gráfico 11: Porcentaje de respuesta para el criterio de marketing y servicios	115
Gráfico 12: Porcentaje de respuestas para el criterio de servicio post-venta	117
Gráfico 13: Porcentaje de respuestas para el criterio de recursos humanos	119
Gráfico 14: Proporción de respuestas para el criterio de desarrollo tecnológico	120
Gráfico 15: Porcentaje de respuestas para el criterio de infraestructura de la firma	121
Gráfico 16: Porcentaje de respuestas para el criterio de adquisiciones	122

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Cantidad de clientes por plan, periodo 2018-2019	267
Anexo 2: Oferta región metropolitana (detalle)	268
Anexo 3: Simbología rubro económico	269
Anexo 4: Demanda VI y VII región, segmentada por rubro económico	270
Anexo 5: Demanda región metropolitana, segmentada por rubro económico	270
Anexo 6: Demanda VI región, parte 1 (detalle)	271
Anexo 7: Demanda VI región, parte 2 (detalle)	272
Anexo 8: Demanda VII región, parte 1 (detalle)	273

Anexo 9: Demanda VII región, parte 2 (detalle)	274
Anexo 10: Demanda región metropolitana, parte 1 (detalle)	275
Anexo 11: Demanda región metropolitana, parte 2 (detalle)	276
Anexo 12: Categorización activades de contabilidad	277
Anexo 13: Autodiagnóstico SIGA 2012	278
Anexo 14: Participación promedio de servicios en ingresos totales (2019)	287
Anexo 15: Proporción de ventas de servicios básicos por tipo de clientes	287
Anexo 16: Volumen de ventas por servicio (2018)	288
Anexo 17: Cuadro de mando Integral- Perspectiva Financiera.....	289
Anexo 18: Cuadro de mando Integral- Perspectiva Clientes	290
Anexo 19: Cuadro de mando Integral- Perspectiva Procesos	291
Anexo 20: Cuadro de mando integral- Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo	292
Anexo 21: Flujo de caja escenario con proyecto(en miles de pesos)	293
Anexo 22: Flujo de caja proyecto escenario pesimista (en miles de pesos)	294
Anexo 23: Flujo de caja proyecto escenario optimista (en miles de pesos).....	295

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

En el siguiente capítulo se realiza la presentación de la empresa donde el proyecto de mejoramiento se llevará a cabo. Principalmente, se detallan ciertos tópicos en referencia a la organización, su actividad económica, ubicación, entre otros. También se plantea la problemática a resolver, así como los objetivos y resultados tangibles que se esperan alcanzar.

1. Introducción.

En el presente apartado se presenta la empresa TAXTIC, organización en la que se ha desarrollado el proyecto de mejoramiento a presentar. En primer lugar, se entrega información del lugar de aplicación tales como ubicación, estructura organizacional, portafolio de servicios y nivel de ventas. A continuación, se explica la problemática que se busca resolver con el proyecto, así como los objetivos y resultados tangibles que definen el alcance de la presente memoria.

1.1. Lugar de aplicación.

TAXTIC, empresa inscrita con el nombre de Servicentro Tributario Limitada, corresponde a una sociedad de responsabilidad limitada, perteneciente a la industria chilena de servicios profesionales especializados en contabilidad, tributaria y remuneraciones.

La institución nace en enero del año 2015 en la ciudad de Curicó, con la intención de cubrir todas las brechas de servicio, soporte y asesoría que dejan las modificaciones a la ley de tributación en Chile, buscando ser un puente entre el contribuyente y la creciente complejidad que los impuestos significan para él.

Actualmente, su propiedad se reparte entre dos socios; Ricardo Lorca, contador auditor y ex funcionario del Servicio de Impuestos Internos (SII), quien cuenta con el mayor porcentaje de participación; junto a Juan Cariamo, accionista que se dedica a la asesoría estratégica en la industria de la minería, telecomunicaciones, forestales y energía.

1.1.1. Visión y misión.

A continuación, se presenta la misión y visión que la empresa presentaba hasta finales de Julio.

- **Misión:** ayudar a nuestros clientes a cumplir con sus obligaciones tributarias sin complicaciones.

- **Visión:** ser la empresa de servicios modelo de la gestión tributaria PYME del país.

A mediados del año 2019, la empresa decidió reestructurar sus lineamientos estratégicos, realizando una nueva definición de misión y visión, las cuales se presentan a continuación.

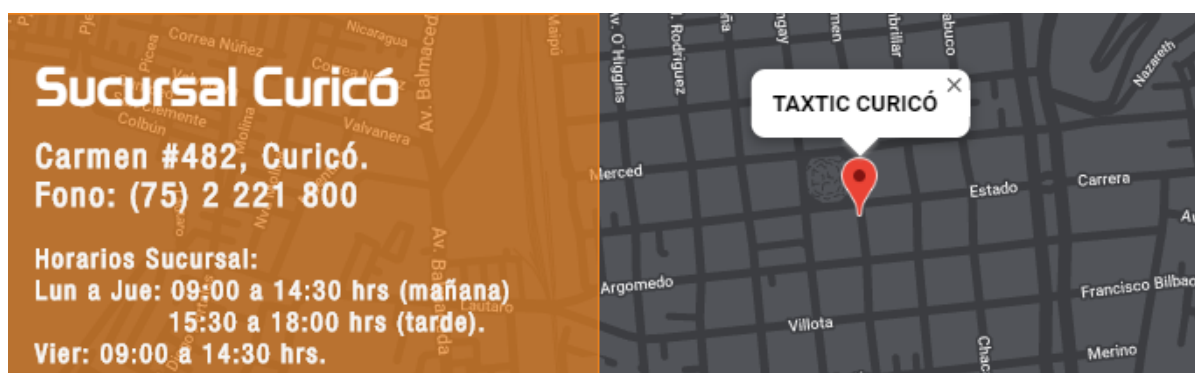
- **Misión actual:** entregamos un servicio de excelencia en contabilidad, asesoría tributaria y remuneraciones, asegurando la creación de valor para nuestros clientes, accionistas y comunidad en general en base al profesionalismo, integridad y responsabilidad.
- **Visión actual:** ser una empresa de excelencia a nivel nacional en asesoría contable, gestión tributaria y recursos humanos, comprometiéndonos con entregar soluciones prácticas a las necesidades específicas de nuestros clientes

1.1.2. Ubicación

TAXTIC cuenta con una sede matriz, ubicada en Carmen #482 en la ciudad de Curicó, la cual se encuentra en operación desde enero de 2015. En la Ilustración 1 se presenta la ubicación geográfica de la empresa, en donde además se indica información relevante, como el teléfono de contacto y los horarios de atención de la sucursal.

El sector en el que se encuentra ubicada la empresa se trata de un área cercana otras instituciones relacionadas con la operación de TAXTIC, como lo son notarias, servicio de impuestos internos y municipalidad de Curicó.

Ilustración 1: Ubicación TAXTIC



Fuente: (TAXTIC, 2019)

1.1.3. Estructura organizacional

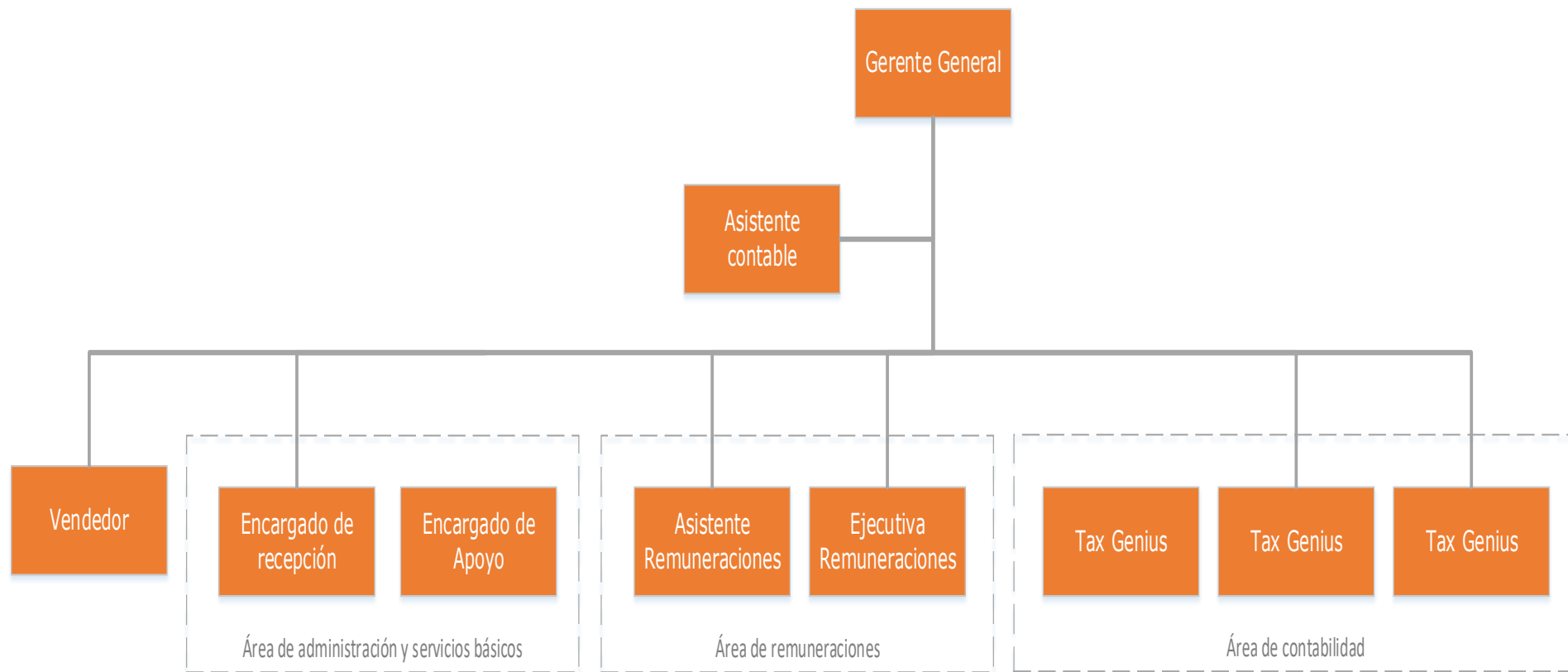
La empresa actualmente se conforma de 12 trabajadores los cuales se encuentran divididos en tres áreas: contabilidad, remuneraciones y administración. La estructura jerárquica dentro de la organización es horizontal, en donde el gerente general es el único por sobre los demás, encargado de controlar, coordinar, direccionar y supervisar el funcionamiento de la empresa, quien además tiene a su disposición directa una secretaria ejecutiva. En la Ilustración 2 se puede observar el organigrama de TAXTIC

El área de administración se encarga de registrar la información necesaria para la gestión de la empresa, además de llevar a cabo la facturación de los clientes, así como de brindar el debido recibimiento a los mismos y su tramitación correspondiente ante el SII. El personal de esta área se compone por una recepcionista y personal de apoyo.

La división de contabilidad se compone por tres profesionales denominadas Tax Genius, personal responsable de brindar los servicios de esta área. Cada ejecutiva cuenta con una cartera de clientes de la cual es responsable de brindar soporte y mantener su contabilidad al día. Por su parte, la división de remuneraciones se compone de una ejecutiva de remuneraciones y una asistente del área, encargadas de realizar las actividades contempladas en el servicio de remuneraciones. Finalmente, se encuentra el vendedor, profesional que tiene la misión de captar clientes y ofrecer los servicios de planes mensuales a través de la entrega de una propuesta dirigida a las necesidades del cliente.

Cabe mencionar, que la empresa externaliza regularmente algunos servicios complementarios, como lo son el personal de aseo, publicidad, mantención u otros que puedan ser requeridos circunstancialmente. Adicionalmente, TAXTIC cuenta con el apoyo de su empresa asociada, Asesorías Lorca & Merino Ltda., la cual brinda apoyo en el área tributaria en caso de ser necesario.

Ilustración 2: Estructura organizacional TAXTIC



Elaboración propia en base a información proporcionada por TAXTIC

1.1.4. Portafolio de servicios

La gama de servicios ofrecidos por la empresa se centra en tres áreas principales: contabilidad, asesoría tributaria y remuneraciones. Para ello, existen además tres tipos de servicio los cuales se describen a continuación:

a) Servicios básicos

Los servicios básicos son transaccionales, se entregan por única vez en la oficina al cliente que lo requiere. Específicamente, estos corresponden a:

- Constitución de empresa.
- Inicio de actividades.
- Configuración de equipo para facturación electrónica.
- Preparación de contratos de trabajo.
- Declaraciones juradas.

b) Servicios mensuales

Los servicios mensuales son todos aquellos que el cliente contrata para su provisión regular y pago mensual. En general, los planes incluyen la realización del formulario 29 (declaración mensual de impuestos) y actualización periódica de su contabilidad. El plan contratado depende de dos factores, el régimen tributario por el que se rige la sociedad y el grado de especialización que se desee recibir, teniendo por principal objetivo ayudar al cliente a cumplir con sus obligaciones tributarias ante el SII. Los planes a los cuales puede optar el cliente son:

- Plan Full 29/14ter, para sociedades con tributación simplificada (Art. 14 Ter).
- Plan Renta Presunta, para sociedades con renta presunta (Art. 34).
- Plan PREMIUM básico, para sociedades con renta atribuida (Art. 14 A) o con régimen tributario semi integrado (Art. 14 B).

- Plan PREMIUM financiero, para empresas con alto grado de complejidad en sus costos y operaciones. Incluye mayor nivel de acompañamiento, asesoramiento y especialización del servicio entregado.
- Plan PRO, para profesionales independientes.
- Plan Renta Anual, para cualquier tipo de empresa. Incluye el cálculo de la Renta anual y preparación de la declaración en Formulario F22 ante el SII.
- Plan Remuneraciones, para empresas que cuenten con trabajadores. Consiste en la emisión de liquidaciones mensuales, contratos de trabajo, finiquitos y declaración previsional

c) Servicios especiales

Los servicios especiales se tratan de proyectos complejos, en donde inicialmente se prepara una propuesta al cliente, una carta Gantt y un cuadro de estimación de gastos y costos. Se lleva a cabo por un equipo seleccionado de Tax Genius, pues se requieren habilidades especiales, y un jefe de proyecto, quien se encarga de supervisar la ejecución.

Dentro de los proyectos especiales se abarca cualquier requerimiento que el cliente solicite dentro del marco de contabilidad, tributaria, finanzas, remuneraciones, personal de trabajo, entre otras áreas relacionadas. Los proyectos especiales más comunes son:

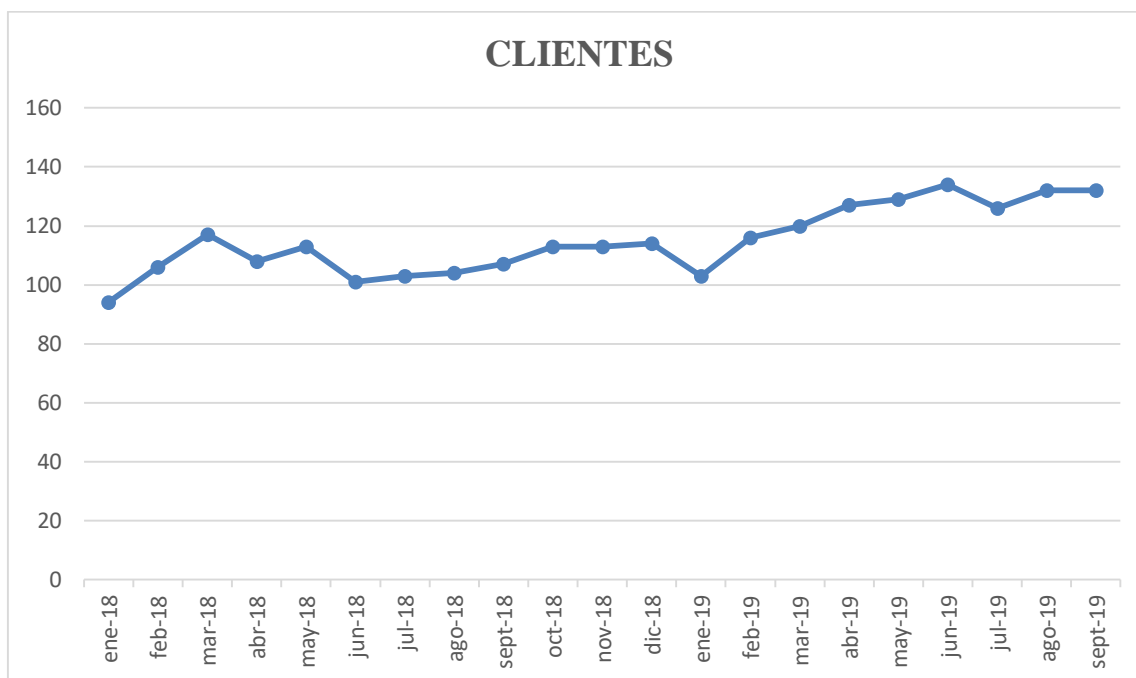
- Realización de inventarios de activos fijos.
- Actualizaciones de contabilidad de empresas medianas o grandes.
- Tramitación de situaciones especiales ante el SII o la Inspección del trabajo.
- Tramitación del IVA exportador.
- Solicitud de devoluciones.
- Termino de giro.

1.1.5. Clientes

Actualmente, hasta agosto del año 2019, la empresa cuenta con 163 clientes considerando la totalidad de sus servicios. De estos, existen algunos clientes que pagan en sociedad, es decir, se

emite una sola factura por el servicio entregado a un grupo de empresas, por lo cual, para efectos prácticos se utiliza la información proporcionada por la facturación, con lo que se considera un total de 132 clientes.

Gráfico 1: Evolución clientes TAXTIC 2018-2019



Fuente: elaboración propia en base a planilla de facturación TAXTIC

Tabla 1: Segmentación de clientes por región

Región	Cantidad	%
VI del Libertador General Bernardo O'Higgins	6	4%
VII del Maule	122	87%
Metropolitana de Santiago	13	9%

Fuente: elaboración propia en base a planilla de clientes TAXTIC

Además, se tiene que una proporción de aproximadamente 83% pertenece al grupo de clientes que han contratado planes mensuales, un orden del 12% al 18% se refiere a clientes de servicios del tipo “básico” y una porción mucho menor (3% aproximadamente) requiere servicios del

tipo “especial”. Frente a esta situación, cabe mencionar que, en la mayor parte de los casos, los clientes que contratan los servicios básicos o especiales son aquellos que además han contratado el servicio mensual.

En el Gráfico 1 se presenta la evolución de los clientes de TAXTIC para el periodo comprendido desde enero 2018 hasta agosto 2019, en donde se observa una tendencia creciente, del orden del 2% mensual en promedio, alcanzado un crecimiento de hasta un 13% en el mejor de los casos. Además, como se puede observar allí, en el periodo analizado se presentó un aumento en la tasa de consumidores de 38 clientes, es decir, un crecimiento del 40%. Sin embargo, también se observan periodos de decrecimiento (abril y junio 2018, así como enero y julio 2019) en los que se alcanzó una pérdida de clientes de hasta de un 11%, situación que en la mayoría de los casos se debe a decisiones de la empresa, ya sea por traslado de clientes hacia otras sucursales o por limpieza de carteras por mala conducta de pago. Adicionalmente, en el Anexo 1 se presenta la cantidad de clientes registrados para cada plan mensual, excluyendo el plan de remuneraciones.

Tabla 2: Segmentación de clientes por tamaño de empresa

Tamaño	Cantidad	%
Microempresa	77	53%
Pequeña empresa	53	36%
Mediana empresa	7	5%
Gran empresa	3	2%
Persona	6	4%

Fuente: elaboración propia en base a planilla de clientes TAXTIC

En la Tabla 2 se presenta la segmentación de los clientes por tamaño de empresa, en donde se observa que el foco de TAXTIC está en brindar sus servicios a microempresas y pequeñas empresas de la región del Maule (ver Tabla 1). Además, de la Tabla 3 se desprende que los clientes mayoritariamente corresponden a agricultores (especialmente dedicados a la extracción

de cereza), seguido de instituciones que desempeñan actividades inmobiliarias, actividades empresariales y de alquiler. Cabe mencionar, que existe una proporción más pequeña de clientes dedicados a los rubros de comercio y servicios de salud, seguido de empresas de transporte, construcción y suministro de electricidad y agua.

Tabla 3: Segmentación de clientes por rubro

Rubro	Cantidad	%
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	39	30%
Industrias manufactureras no metálicas	2	2%
Industrias manufactureras metálicas	2	2%
Suministro de electricidad, gas y agua	4	3%
Construcción	5	4%
Comercio al por mayor y menor, rep. veh. Automotores / enseres domésticos	17	13%
Hoteles y restaurantes	7	5%
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	9	7%
Intermediación financiera	3	2%
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	27	20%
Servicios sociales y de salud	14	11%
Otras actividades de servicios comunitarias, sociales y personales	3	2%

Fuente: elaboración propia en base a planilla de clientes TAXTIC

1.1.6. Nivel de ventas

La organización comenzó a realizar ventas a partir del año 2015, periodo en que reunió \$24.074.996. Sin embargo, los costos asociados a abrir la sucursal, remodelar la infraestructura e invertir en elementos diferenciadores de la marca, fueron considerablemente superiores a los

ingresos percibidos, por lo que el año 2015 se presentó una pérdida superior a los 45 millones de pesos. La situación se revirtió a partir del 2016, donde la empresa comenzó a percibir ganancias fruto de un aumento en la tasa de ventas y a la estabilización de sus costos de operación e inversión.

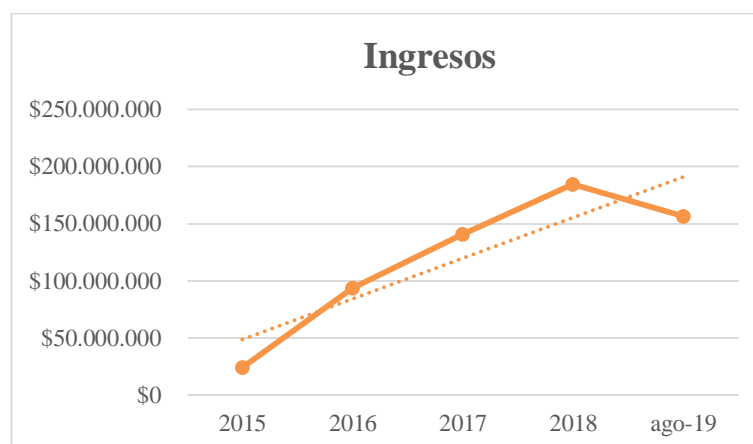
Tabla 4: Evolución de ventas TAXTIC

Año	Ingresos
2015	\$24.074.996
2016	\$93.500.144
2017	\$ 140.670.675
2018	\$ 182.329.533
2019 (Agosto)	\$156.332.208

Fuente: Histórico de balance general TAXTIC

En la Tabla 4 se presenta la evolución de los ingresos a nivel histórico, hasta agosto del año 2019. Adicionalmente, en el Gráfico 2 se representa gráficamente el aumento en la tasa de ventas, de lo cual se observa una tendencia creciente del orden de un 30% anual.

Gráfico 2: Ingresos históricos TAXTIC



Fuente: elaboración propia en base a histórico de balance general TAXTIC

A partir de los resultados presentados el año 2018, se tiene que TAXTIC se clasifica como una pequeña empresa, ya que generó ventas por un valor de \$182.329.533, es decir, 6.512,7UF. Lo anterior se debe a que, según la clasificación establecida por el SII, las empresas que generan ventas entre 5.000,01UF a 10.000UF corresponden al tamaño de pequeña empresa (pequeña 2).

1.1.7. Proyecciones

En vista del satisfactorio crecimiento experimentado en los últimos años, la empresa se encuentra evaluando una serie de cambios que pretende implementar en el mediano y largo plazo. Dentro de las proyecciones de la empresa están:

- Fusionar TAXTIC con su empresa asociada, Asesorías Lorca & Merino Ltda, de la cual es dueño Ricardo Lorca. Esto con el objetivo de incorporar formalmente al portafolio de servicios la asesoría tributaria.
- Crecer a nivel nacional a través de nuevas sucursales a lo largo del país. Para ello, la primera ubicación a evaluar es la Región Metropolitana.
- Desarrollar un gestor de tareas que permita conocer y evaluar el desempeño de sus colaboradores.

1.2. Problemática

En el presente proyecto se abordará la problemática planteada por la empresa TAXTIC, organización que en el breve periodo de 4 años de operación ha conseguido posicionarse dentro del mercado curicano, contando en la actualidad con más de 150 clientes y generando importantes ingresos anuales, a través de la prestación de un servicio orientado a atender las necesidades específicas de cada cliente.

En base a lo anterior, la alta dirección de la empresa considera que el negocio posee un gran potencial de crecimiento y expansión, por lo que dentro de las proyecciones futuras la organización tiene la pretensión de escalar a nivel nacional en el mediano plazo, con el objetivo de aumentar su participación en el mercado y ser reconocida como marca. Sin embargo, al

comenzar el proceso de asumir este desafío, se han detectado una serie de factores internos que dan cuenta del camino que falta por recorrer en términos de gestión. En definitiva, la empresa hoy no cuenta formalmente con una estrategia de negocio que sea acorde al desarrollo esperado, lo cual indica que actualmente existe una amplia brecha entre el nivel de gestión actual y al que se debería tener en el caso en que la organización tuviera muchas sucursales, situación en donde el manejo de la información sería más complejo y los efectos de una mala decisión podría generar daños significativos.

A lo largo de estos cuatro años de operación, la organización ha debido asumir una serie de fracasos y problemas ligados a la inexistencia de una estrategia formal y clarificada que le permita afrontar las exigencias del mercado. Un ejemplo de esto, es que en los inicios la organización tenía la pretensión de enfrentar el mercado bajo un modelo distinto, el cual no dio resultado por una falta de estudio de los consumidores, ya que lo que se planteaba era prestar ayuda en los tramites tributarios, pero mediante la capacitación a los mismos clientes. Sin embargo, este modelo no funcionó, ya que la orientación de los consumidores de esta área es adquirir un servicio por el que se le entregue solución a sus problemas, no a gestionarla ellos mismos. Otro problema que se ha originado fruto de no tomar decisiones estratégicas, es asumir la pérdida de clientes o posibles clientes, por no tomar medidas preventivas o asegurarse de brindar un servicio que entregue un valor agregado. En el caso de la perdida de posibles clientes, corresponde a uno de los problemas más frecuentes que se dan actualmente dentro de la empresa, esto fruto de una falta de control en el proceso de propuestas.

Las situaciones planteadas, corresponden solo a algunas de las múltiples dificultades que ha enfrentado la empresa fruto de operar bajo una modalidad reactiva, sin diseñar una estrategia previa que le permita anticipar sus acciones a las oportunidades y amenazas que se van presentando en el entorno en que TAXTIC se desenvuelve.

1.3. Objetivo general

Proponer el diseño de una estrategia de negocio y su respectiva evaluación económica e implementación para la empresa TAXTIC en el marco competitivo de la zona central de Chile, buscando definir con claridad como la organización planea enfrentar las exigencias y oportunidades del mercado, a fin de lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

1.4. Objetivos específicos

Para cumplir el objetivo general ya propuesto, se plantea el cumplimiento de los siguientes objetivos específicos:

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa Taxtic Chile, para detectar que aspectos se pueden mejorar y/o corregir en el diseño del negocio.
- Validar los elementos de la estrategia corporativa actual, con el objetivo de proponer mejoras en el caso de ser necesario e incorporar elementos que aún no han sido definidos (objetivos estratégicos).
- Diseñar la estrategia de negocio de la empresa y sus respectivos modelos, buscando determinar cómo TAXTIC enfrentará la demanda del mercado en el futuro.
- Diseñar plan de implementación de la solución propuesta para determinar los principales recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto.
- Evaluar la factibilidad económica de la solución propuesta, para determinar la rentabilidad del proyecto en distintos escenarios.

1.5. Resultados tangibles esperados

Los resultados tangibles esperados con el desarrollo del presente proyecto son:

- Análisis de mercado
- Estrategia de negocio.
- Plan de implementación.

- Evaluación económica con flujos de caja que reflejen la viabilidad (o inviabilidad) económica de la propuesta.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO Y METODOLOGÍA

En el siguiente capítulo se presenta el modo en el cual se aborda la problemática planteada, mencionando los elementos teóricos y técnicos a utilizar, junto con la metodología de solución.

2. Marco teórico y metodología

Una vez identificada la necesidad de la empresa a través de la definición de la problemática, se presentan los conceptos teóricos que permitirán dar solución al problema. Por esta razón, en este apartado se describen las distintas herramientas que dan forma al marco teórico y se presenta la metodología a seguir para llevar a cabo el proyecto.

2.1. Planificación estratégica

La planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen (Armijo , 2011).

Teniendo presente la definición anterior y considerando que el concepto de estrategia comprende el propósito global de una organización, no resulta sorprendente que se requieran numerosas dimensiones para su apropiada definición, las cuales se presentan a continuación.

2.1.1. Las diversas dimensiones del concepto de estrategia

Para comenzar, resulta imprescindible entender que es una estrategia, según plantean Hax y Majluf en su libro “estrategia para el liderazgo competitivo”, la estrategia puede considerarse como un concepto multidimensional que abarca todas las actividades fundamentales de la firma, otorgándole un sentido de unidad, orientación y propósito, y facilitando al mismo tiempo las modificaciones necesarias inducidas por su medio. Los autores identifican 10 dimensiones esenciales que contribuyen a alcanzar una definición unificada del concepto de estrategia, las cuales son:

1. Determina y revela el propósito organizativo en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades de asignación de recursos.

2. Selecciona los negocios (campo competitivo) en los que participa o debe participar la organización.
3. Intenta alcanzar una ventaja sostenible de largo plazo en cada uno de sus negocios, respondiendo en forma apropiada a las oportunidades y amenazas provenientes del medio en el que actúa la empresa y a los puntos fuertes y débiles de la organización.
4. Identifica las tareas de gestión específicas en los niveles corporativos, de negocios y funcional.
5. Constituye un patrón de decisiones unificador e integrador.
6. Define la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que pretende hacer a sus “stakeholders”.
7. Es una expresión del propósito estratégico de la organización
8. Apunta a desarrollar y fomentar las competencias centrales de la empresa
9. Es un medio para intervenir selectivamente en recursos tangibles e intangibles a fin de desarrollar las capacidades que garanticen una ventaja competitiva sostenible.

2.1.2. Niveles de estrategia

Existen tres perspectivas básicas para cualquier proceso formal de planificación, las cuales dependen de la necesidad que satisfagan. La forma de clasificar los niveles de estrategia corresponde a:

- **Estrategia corporativa:** Guía la dirección general de la empresa, abarcando las tareas que necesitan la visión más amplia para ser abordadas en forma apropiada. Se refiere a las decisiones que, por su naturaleza, tienen el mayor alcance posible, englobando la totalidad de la empresa, por ejemplo, los tipos de negocios en que se desea participar.

- **Estrategia de negocio:** incluye todas las actividades necesarias para mejorar la posición competitiva de cada unidad de negocio individual dentro de su propia industria. Define como se va a enfrentar el mercado, que productos o servicios se van a proporcionar, de qué forma se planea entregarlos, a qué precio y a que clientes se quiere llegar.
- **Estrategia funcional:** está relacionada con el desarrollo de las competencias funcionales necesarias en el campo de las finanzas, la infraestructura administrativa, los recursos humanos, la tecnología, la logística, la fabricación, la distribución, la comercialización, las ventas, y los servicios necesarios para sostener una ventaja competitiva.

2.1.3. Modelo del proceso de planeación estratégica

Muchos escritores enfatizan que la estrategia es el resultado de un proceso de planeación formal y que la alta dirección desempeña la función más importante en este proceso (*Hill & Jones, 2011*). Si bien este punto de vista no refleja toda la realidad, ya que suelen surgir estrategias valiosas desde muy dentro de la organización sin planearlas, resulta útil considerar la planeación formal y racional como un punto de partida. El proceso formal de planeación estratégica tiene cinco pasos principales:

- 1) Elegir la misión corporativa y las principales metas corporativas.
- 2) Analizar el entorno competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.
- 3) Analizar el entorno operativo interno de la organización para identificar sus fortalezas y debilidades.
- 4) Elegir estrategias que se basen en las fortalezas de la organización y corrijan sus debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser consistentes con la misión y metas principales de la organización. Deben ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable.
- 5) Implementar las estrategias.

2.2. La posición estratégica

La comprensión de la posición estratégica trata de identificar el efecto que, sobre la estrategia, tienen el entorno externo, la capacidad estratégica de una organización (recursos y competencias) y las expectativas e influencia de las partes interesadas (*Johnson , et al., 2006*)

2.2.1. El modelo de las cinco fuerzas de Porter

A fin de seleccionar la posición competitiva deseada de un negocio, resulta necesario comenzar con la evaluación de la industria a la que pertenece. El modelo de las cinco fuerzas de Porter postula que existen cinco fuerzas que conforman típicamente la estructura de la industria y que delimitan los precios, costos y requerimientos de inversión, que son los factores básicos que explican las perspectivas de rentabilidad a largo plazo y el atractivo de la industria (*Hax & Majluf, 1997*).

Porter afirma que cuanto más poder tenga cada una de estas fuerzas, más limitada será la capacidad de las empresas establecidas para incrementar sus precios y obtener mayores utilidades. Dentro del modelo de Porter, una fuerza competitiva poderosa puede considerarse una amenaza debido a que deprime las utilidades. Una fuerza competitiva débil puede considerarse una oportunidad debido a que permite a una empresa obtener mayores utilidades. El poder de las cinco fuerzas puede cambiar con el tiempo a medida que varían las condiciones en la industria. La tarea que enfrentan los administradores es reconocer cómo es que las cinco fuerzas dan origen a nuevas amenazas y oportunidades, y formular las respuestas estratégicas adecuadas (*Hill & Jones, 2011*).

Sin embargo, algunos autores concluyen que el legado de este modelo es una mentalidad centrada en el producto en la que se considera la estrategia como una guerra. Arnoldo C. Hax en su libro “El proyecto delta” declara que: “La interpretación convencional del modelo de Porter ha enfatizado la rivalidad y la competencia como componentes clave de la estrategia. La atención estratégica es interna, el clima que favorece es el de fricción, y la forma de ganar es

derrotando o siendo más sagaces que las otras empresas o personas que pueden reclamar para sí una parte del valor creado por la industria” (*Hax & Wilde II, 2003*).

Las cinco fuerzas corresponden a:

- **Rivalidad entre competidores:** se refiere a la lucha competitiva entre las empresas en una industria para apoderarse de la participación de mercado de las otras. El grado de rivalidad se ve afectado principalmente por factores como el crecimiento de la industria, el porcentaje del costo fijo respecto del valor agregado total del negocio, el grado de diferenciación del producto y la concentración y equilibrio entre los competidores (*Hax & Majluf, 1997*). Además, Hill & Jones señalan que la lucha competitiva se puede impedir mediante la variación en el precio, el diseño de producto, la publicidad, el gasto promocional, las actividades de venta directa y el servicio y soporte posventa. La intensa rivalidad entre competidores, constituye una gran amenaza a la rentabilidad de la organización. Por otra parte, si la rivalidad es menos intensa, las empresas pueden tener la oportunidad de incrementar los precios o reducir el gasto en armas competitivas no basadas en el precio, lo cual genera un nivel más alto de utilidades en la industria (*Hill & Jones, 2011*).
- **Amenaza de nuevos competidores:** los competidores potenciales son empresas que no compiten hoy en una industria, pero que tienen la capacidad de hacerlo si así lo deciden. El riesgo de ingreso de nuevos competidores depende de las dimensiones de las barreras de entrada; es decir, los factores que vuelven costoso para las empresas el ingreso a una industria. En general, las empresas establecidas que ya operan en una industria suelen intentar desalentar a los competidores potenciales de ingresar debido a que cuantas más empresas lo hagan, más difícil será para las compañías consolidadas proteger su participación de mercado y generar utilidades. Un alto riesgo de que competidores potenciales ingresen representa una amenaza para la rentabilidad de empresas establecidas. Pero si el riesgo de nuevos participantes es bajo, las empresas establecidas pueden aprovechar esta oportunidad para incrementar los precios y obtener mayores rendimientos (*Hill & Jones, 2011*).

- **Amenaza de productos sustitutos:** corresponden a los productos de diferentes negocios que pueden o bien reemplazar los productos y servicios de la industria o presentar una alternativa para satisfacer la demanda. Constituye una amenaza en el mercado porque puede alterar la oferta y la demanda y más cuando estos productos o servicios presentan precios bajos, buen rendimiento y buena calidad (*Porter , 1980*). El impacto que la amenaza de sustitución produce sobre la rentabilidad de la industria depende de ciertos factores, tales como la disponibilidad de sustitutos cercanos, el costo de cambio del usuario y las compensaciones precio-valor entre los productos originales y sus sustitutos (*Hax & Majluf, 1997*).
- **Poder de negociación de los proveedores:** se refiere a la capacidad de los proveedores para incrementar los precios de sus productos, o para incrementar de otra manera los costos de la industria, por ejemplo, al ofrecer productos de mala calidad o servicio deficiente. Los proveedores poderosos reducen las utilidades de una industria al incrementar los costos de las empresas que la conforman. Por tanto, los proveedores poderosos son una amenaza. Por otra parte, si los proveedores son débiles, las empresas en la industria tienen la oportunidad de obligar a reducir los precios de los productos y demandar productos de más alta calidad (*Hill & Jones, 2011*)
- **Poder de negociación de los clientes:** se refiere a la capacidad de los compradores para negociar los precios bajos que fijan las empresas en la industria o incrementar los costos de las empresas en la industria al demandarles mejor calidad y servicio. Al reducir los precios e incrementar los costos, los compradores poderosos pueden reducir las utilidades en una industria. Por tanto, éstos se deben considerar una amenaza. Por otra parte, cuando los compradores son negociadores débiles, las empresas en una industria pueden incrementar sus precios y quizá reducir sus costos al disminuir la calidad de sus productos y servicios, con lo que aumentará el nivel de utilidades de la industria (*Hill & Jones, 2011*). Sin embargo, esta postura genera una controversia para algunos autores, ya que consideran que los compradores son el grupo de mayor importancia para la empresa y por ende, no deben ser tratados como rivales, sino como los depositarios de una relación duradera y amistosa basada en el desempeño y la integridad (*Hax & Majluf, 1997*).

2.2.2. Análisis PEST

Una herramienta comúnmente utilizada para el análisis del macroentorno corresponde al análisis PEST. Corresponde a un tipo de análisis utilizado en la gestión estratégica que toma en cuenta los factores Políticos, Económica, Sociales y Tecnológicos (PEST). El término "PEST" fue acuñado por primera vez por Francisco Aguilar en su libro de 1967, "Análisis del entorno empresarial". Este análisis también incluye a menudo los factores legales y ambientales, creando así un análisis PESTEL. Este análisis es una herramienta útil para comprender la demanda/descenso del mercado, posiciones comerciales actuales y oportunidades/obstáculos potenciales.

Los cambios en las fuerzas del macroentorno pueden tener un impacto directo sobre cualquiera o todas las fuerzas del modelo de Porter y, por ende, alterar la fortaleza relativa de esas fuerzas, el atractivo de una industria y la estructura competitiva (*Hill & Jones, 2011*).

- **Fuerzas políticas y legales:** se refiere al grado en que la legislación gubernamental afecta el desempeño de las empresas de esta industria. Los procesos políticos dan forma a las leyes de una sociedad, las cuales restringen las operaciones de las organizaciones y sus administradores y por tanto crean tanto amenazas como oportunidades (*Hill & Jones, 2011*). Para estudiar esta fuerza se pueden considerar factores como cambios en las leyes reguladoras, derechos del consumidor y laborales.
- **Fuerzas económicas:** se refiere al grado en que el crecimiento de la economía, los cambios en la tasa de interés, variaciones en las tasas de cambio y la evolución de la inflación, afectan a nivel monetario a las organizaciones de la industria.
- **Fuerzas sociales:** se refieren a la forma en que el cambio de las costumbres sociales y valores afectan a una industria. Estos factores pueden corresponder a preferencias, gustos, actitudes culturales, tasa de crecimiento de la población, entre otros.
- **Fuerzas tecnológicas:** el desarrollo tecnológico puede volver obsoletos los productos existentes de la noche a la mañana y al mismo tiempo crear una multitud de posibilidades nuevas de productos. Por ende, el cambio tecnológico es tanto creativo como destructivo,

tanto una amenaza como una oportunidad. Uno de los impactos más importantes del cambio tecnológico es que puede afectar las dimensiones de las barreras de entrada y, por tanto, modificar de manera radical la estructura de la industria.

2.2.3. Auto-diagnóstico de la situación de gestión actual (SIGA)

El instrumento denominado SIGA corresponde a un cuestionario de diagnóstico simple, de 50 preguntas (subcriterios o elementos de gestión) de auto aplicación en las organizaciones, basado en el modelo chileno de gestión de excelencia 2007, que le sirve a la empresa, o una unidad al interior de ella, para medir el grado de desarrollo de las prácticas que aplica y los resultados que obtiene, fruto de su gestión (*Corfo, s.f.*).

Inicialmente fue elaborado por ChileCalidad y que se obtiene a través del ingreso a la web de SISEM. El principal beneficio de su aplicación para las organizaciones es que les permite tener una idea de su nivel actual de gestión y de cuáles son los pasos recomendados que puede dar para mejorar o seguir mejorando su gestión, accediendo a las alternativas que ofrece el sistema de fomento para alcanzar niveles mayores de desarrollo.

El cuestionario se basa en los ocho criterios del Modelo Chileno de Gestión de Excelencia, estos son: Liderazgo, Clientes y Mercado, Personas, Procesos, Información y Conocimiento, Responsabilidad Social y Resultados. El modelo chileno de gestión de excelencia es un sistema de gestión que busca que las organizaciones que lo aplican alcancen la excelencia. Es, al mismo tiempo, una herramienta que permite evaluar el nivel actual de gestión y determinar a qué distancia está de la excelencia, qué áreas debe potenciar y cuáles debe mejorar.

Existen dos versiones disponibles de este cuestionario, el primero elaborado en el año 2010 y una actualización presentada en el año 2012. En ambas versiones se mantiene la misma cantidad de criterios (8) y sub-criterios (50), lo que permite diagnosticar de manera efectiva una organización. En modo general, las diferencias se basan en que en el caso del SIGA 2012 se

entrega un mayor detalle para cada subcriterio, se modifican algunos términos y se reduce la cantidad de modelos propuestos de cuatro a tres.

A continuación, en la Tabla 5 y Tabla 6, se presentan los mecanismos de calificación, para lo que se utiliza una escala discreta de cero a tres puntos.

Tabla 5: Mecanismo para evaluar los criterios del uno al siete

Puntaje	Significado
0	Nunca se ha realizado en la empresa/organización, o se ha realizado una vez en los últimos dos años.
1	Se ha realizado más de una vez y generalmente de la misma forma.
2	Se realiza siempre de manera sistemática, es decir, con una frecuencia establecida (por ejemplo una vez cada 6 meses) y de la misma forma.
3	Se ha evaluado la manera en que se realiza para mejorarla.

Fuente: (Torres N., 2017)

De esta manera, cada respuesta es equivalente a un puntaje que tiene una interpretación del nivel de gestión actual de la empresa. La interpretación de resultados se puede observar en Tabla 7.

Tabla 6: Mecanismo para evaluar el criterio ocho

Puntaje	Significado
0	No existen datos
1	Tiene datos en la mitad de los indicadores relevantes
2	Tiene datos para todos los indicadores relevantes
3	Tiene tendencia positiva los últimos tres años en todos los indicadores relevantes

Fuente: (Torres N., 2017)

Tabla 7: Interpretación de Resultados SIGA 2012

Nivel de gestión	Interpretación	Implementar	Postular
Básico (0-50)	La empresa está en los inicios de una gestión de calidad y tiene mucho que ganar al implementar mejores prácticas de gestión con el fin de aumentar su viabilidad.	Sistema Escalonado de Mejora Continua (SEMC Nivel 1) o Norma Chilena de Gestión para la Pyme NCh 2909	Premio PYME Gestión Competitiva
Inicial (51-100)	La empresa realiza acciones preliminares en la utilización de prácticas de gestión, adecuadas a las exigencias básicas, para que su negocio pueda sobrevivir en el medio. Sin embargo, le falta aplicar de manera más reiterativa las prácticas (sistemáticamente) y analizar los resultados obtenidos para poder mejorar.	Sistema Escalonado de Mejora Continua (SEMC Nivel 2) o Gestión de Calidad ISO 9001:2008	Premio PYME Gestión Competitiva
Avanzado (101-150)	La empresa va rumbo hacia una gestión de excelencia, porque no sólo aplica permanentemente las prácticas necesarias, sino que también las ha evaluado para mejorarlas. Los líderes de la empresa tienen claridad del quehacer de ella, se planifica responsablemente el rumbo que ha de seguir y se involucra al personal como colaboradores y beneficiarios de los planes de acción.	Modelo Chileno de Gestión de Excelencia	Postular al Premio Nacional a la Calidad (PNC)

Fuente: Obtenido de Sisem, Sistema de Seguimiento, Evaluación y Monitoreo.

2.2.4. La cadena de valor

El análisis fue introducido por primera vez por Michael Porter en su libro “Ventaja Competitiva” del año 1985. El término cadena de valor se refiere a la idea de que una empresa es una cadena de actividades para transformar los insumos en productos que los clientes valoran (Hill & Jones, 2011). El principio subyacente es que todas las tareas realizadas por una organización de negocios pueden ser clasificadas en nueve categorías diferentes. Cinco de ellas

son las llamadas actividades primarias y las otras cuatro se denominan actividades de apoyo (Hax & Majluf, 1997). En la Ilustración 3 se presenta una representación de la cadena de valor, con las principales características de cada elemento de la cadena.

Ilustración 3: Representación de la cadena de valor



Fuente: (Anon., 2012)

Como se observa en la ilustración, las actividades primarias tienen que ver con el diseño, creación y entrega del producto, su marketing y su servicio de soporte y de posventa. En cambio, las actividades de soporte de la cadena de valor ofrecen insumos que permiten que se lleven a cabo las actividades primarias (Hill & Jones, 2011).

En definitiva, como la cadena de valor está compuesta por el conjunto de actividades llevadas a cabo por la unidad de negocios, proporciona una forma muy efectiva de diagnosticar la posición del negocio frente a sus principales competidores, y definir la base para las acciones tendientes a sostener una ventaja competitiva. Su análisis permite identificar los factores críticos del éxito que son fundamentales para competir y comprender la forma de desarrollar

las competencias únicas que proporcionan la base para un sólido liderazgo en los negocios (*Hax & Majluf, 1997*).

2.2.5. Análisis FODA

La principal herramienta utilizada al momento de elaborar un plan estratégico consiste en el análisis FODA, útil para examinar los recursos internos, las capacidades con que se cuenta, lo que se puede mejorar y aquello que se necesita para llevar a cabo las diferentes actividades que se proponen. Una estrategia efectiva de negocios debe reforzar las fortalezas y corregir las debilidades observadas luego de realizado el proceso de diagnóstico (*Hax & Majluf, 1997*).

La matriz FODA es una herramienta de análisis que permite entender la posición actual de la organización frente al entorno competitivo, para tomar decisiones acordes a los objetivos planteados. Para llevarlo a cabo se realiza un análisis de los siguientes aspectos:

- **Fortalezas:** corresponde a características internas de la organización que son consideradas positivas y que son dignas de mantener. Son aquellos aspectos que se están haciendo de manera correcta, por lo cual son favorables para la empresa y le permiten tener una posición privilegiada frente a la competencia.
- **Debilidades:** es un análisis de carácter interno y se refiere a los puntos débiles de la organización.
- **Amenaza:** son las condiciones externas que afectan u atentan con la permanencia de un proyecto o empresa, son obstáculos que se presentan a nivel externo y que perjudican el logro de los objetivos organizacionales.
- **Oportunidades:** factores externos que son favorables para el funcionamiento de la empresa.

2.2.6. Matriz de TOWS

La identificación de las fortalezas y debilidades de las compañías, así como de las oportunidades y amenazas presentes en las condiciones externas, se considera como una actividad común de las empresas. Lo que suele ignorarse es que la combinación de estos

factores puede requerir de distintas decisiones estratégicas. La matriz de TOWS, también conocida como matriz DAFO, surge como una respuesta a la necesidad de sistematizar dichas decisiones, para lograr una administración encaminada al logro de las metas que se traza la organización (Luisa & Medrano, 2018).

Es una herramienta que permite acceder a la situación tanto interna como externa de la empresa u organización, logrando de esta manera obtener un diagnóstico preciso, lo que permite, en función de ello; tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas.

Esta matriz ofrece un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas respecto de las fortalezas y debilidades internas de la organización (Koontz, et al., 2012). En la Ilustración 4 se presenta la matriz de TOWS con las cuatro alternativas estratégicas que surgen de combinar estos elementos.

Ilustración 4: Matriz TOWS para la formulación de estrategias

Factores internos	Fortalezas internas (S): por ejemplo, cualidades administrativas, operativas, financieras, de comercialización, investigación y desarrollo, ingeniería	Debilidades internas(W): por ejemplo, debilidades en las áreas incluidas en el cuadro de "fortalezas"
Factores externos		
Oportunidades externas (O) (considérense también los riesgos): por ejemplo, condiciones económicas presentes y futuras, cambios políticos y sociales, nuevos productos, servicios y tecnología	Estrategia SO: maxi-maxi Potencialmente la estrategia más exitosa, que se sirve de las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades	Estrategia WO: mini-maxi Por ejemplo, estrategia de desarrollo para superar debilidades a fin de aprovechar oportunidades
Amenazas externas (T): por ejemplo, escasez de energéticos, competencia y áreas similares a las del cuadro superior de "oportunidades"	Estrategia ST: maxi-mini Por ejemplo, uso de fortalezas para enfrentar o evitar amenazas	Estrategia WT: mini-mini Por ejemplo, atrincheramiento. liquidación o sociedad en participación

Fuente: (Koontz, et al., 2012)

2.3. Elecciones estratégicas

El primer componente del proceso de planificación estratégica es elaborar la declaración de misión de la organización, la cual ofrece el marco o contexto dentro del que se formulan las estrategias. Una declaración de misión tiene cuatro componentes principales: la declaración de la razón de ser de una empresa u organización, a lo que suele llamársele misión; una declaración de algún estado futuro deseado, a lo que suele llamársele visión; una declaración de los valores clave con los que la organización está comprometida, y una declaración de las principales metas (*Hill & Jones, 2011*).

Lo anterior, se enmarca a nivel corporativo y a continuación, se definen elementos como la misión del negocio y tipos de estrategia, para el nivel táctico.

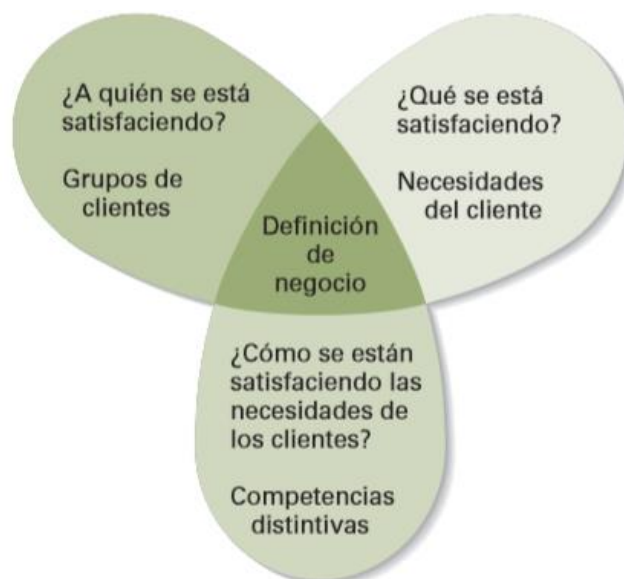
2.3.1. La misión de la empresa

La misión de una empresa describe lo que ésta hace, cuál es su propósito y que características la distinguen de otros negocios. Constituye el esfuerzo inicial que les brinda a los directivos superiores la oportunidad de reflexionar seriamente en el estado actual de las actividades generales de la empresa y alcanzar el consenso respecto a los cambios deseados que quisieran llevar a cabo en el futuro. Proporciona directrices básicas y un conjunto de expectativas que condicionaran el resto de las actividades estratégicas en todos los niveles gerenciales de la empresa (*Hax & Majluf, 1997*).

La definición de la misión responde a una serie de interrogantes que guían su formulación: “¿Cuál es nuestro negocio? ¿Cuál será? ¿Cuál debe ser?”. Para responder la pregunta, “¿Cuál es nuestro negocio?” una empresa debe definir su negocio en términos de tres dimensiones, las que se presentan en la Ilustración 5. Además, también es recomendable que en la declaración de la misión de la organización se destaquen los principales principios que rigen a la empresa (*Hill & Jones, 2011*).

Cabe hacer una distinción entre la misión de la organización y la misión del negocio, al definir la primera existe un alcance mucho más amplio que al definir la misión del negocio, ya que se engloban todas las actividades de la empresa que son pertinentes para la corporación. En cambio, en el caso de la misión del negocio, esta se centra en segmentos bastante bien delimitados de producto-mercado (Hax & Majluf, 1997).

Ilustración 5: Definición del negocio



Fuente: (Hill & Jones, 2011)

2.3.2. La visión de la empresa

La visión de la empresa presenta parte del estado futuro deseado; articula, con frecuencia en términos audaces, lo que a la empresa le gustaría lograr. Determina la dirección de la empresa, es decir, ¿Cuál es el negocio y a donde se quiere llegar? (Hill & Jones, 2011).

La declaración de visión debe ser breve, fácil de recordar, creíble y debe plantear retos para su logro. La forma de comprobar la satisfacción de la visión definida, es responder favorablemente a las siguientes preguntas:

- ¿Responde a la imagen deseada de nuestro negocio?
- ¿Es consistente con la empresa que seremos en el futuro?
- ¿Coincide con lo que haremos en el futuro?

- ¿Alude a las actividades que desarrollaremos en el futuro?

2.3.3. Valores corporativos

Los valores de una empresa expresan cómo deben comportarse directivos y empleados, cómo deben hacer negocios y qué tipo de organización deben construir para ayudar a la empresa a lograr su misión. Puesto que ayudan moldear e impulsar el comportamiento dentro de una empresa, los valores suelen considerarse como la base de la cultura organizacional de la empresa: el conjunto de valores, normas y estándares que controlan cómo trabajan los empleados para lograr la misión y metas de la organización.

Una cultura organizacional suele ser vista como una fuente importante de su ventaja competitiva. De acuerdo al estudio de los valores organizacionales, los investigadores han determinado que principios como el profundo respeto a los intereses de los clientes, empleados, proveedores y accionistas se asocian con el alto desempeño.

2.3.4. Estrategias de negocio

Para crear un modelo de negocio exitoso, los administradores deben elegir un conjunto de estrategias de negocios que funcionen en conjunto para crear una ventaja competitiva sobre sus rivales; es decir, deben optimizar el posicionamiento competitivo.

Para esto, la organización debe primero definir su negocio, lo cual supone decidir acerca de 1) las necesidades del cliente, o qué se debe satisfacer; 2) grupos de clientes, o a quién se debe satisfacer, y 3) competencias distintivas, o cómo se deben satisfacer las necesidades de los clientes. Las decisiones que los gerentes tomen acerca de estas tres cuestiones determinarán qué conjunto de estrategias formulan e implementan para aplicar el modelo de negocio de una empresa y crear valor para los clientes (*Hill & Jones, 2011*).

En la Tabla 8 se presenta un resumen de las alternativas estratégicas a las que las organizaciones pueden optar.

Tabla 8: Resumen tipos de estrategia de negocio

Estrategias	Liderazgo en bajo costo	Diferenciación	Competencias centrales	Mejor producto	Solución Integral al cliente	Consolidación del sistema
Base de la ventaja competitiva	Costos más bajos que los competidores (economías de escala y simplificación de los productos).	La capacidad de ofrecer a los compradores algo distinto de los competidores, algo percibido como único.	Características internas de la organización, apropiándose de recursos que son valorados y escasos.	Competencia basada en la economía del producto: liderazgo en costos o diferenciación.	Competencia basada en la economía del cliente. Reducción de los costos del cliente o aumento de sus beneficios.	Competencia basada en la economía del sistema
Oferta de productos	Estandarizada	Estandarizada	Estandarizada	Estandarizada	Ajustada al cliente	Incorpora productos de empresas complementarias
Vínculo con el cliente	Débil, depende exclusivamente de características del producto	Débil, depende exclusivamente de características del producto	Débil, depende exclusivamente de características del producto	Débil, depende exclusivamente de características del producto	Sólido: reforzado por la oferta completa a la medida del cliente y aprendizaje mutuo.	Muy sólido: reforzado por la exclusión del competidor e inclusión de las empresas complementarias.

Fuente: (Michael Porter, 1985), (Prahalad & Hamen, 1990), (Arnoldo C. Hax & Dean. Wilde II, 2003)

2.3.5. Estrategia de liderazgo en costo

Una empresa que adopta un modelo de negocio de liderazgo en costos elige estrategias que hagan lo posible por reducir su estructura de costos, de manera que puedan fabricar y vender bienes o servicios a un costo menor que el de sus competidores. Estas estrategias incluyen las estrategias funcionales diseñadas para mejorar su desempeño operativo y estrategias competitivas diseñadas para influir a su favor la competencia en la industria (Hill & Jones, 2011).

El liderazgo en costo se alcanza buscando agresivamente conseguir economías de escala, productos y procesos más simples, y una participación significativa en los mercados de productos que les permite a las empresas explotar los efectos de experiencia y aprendizaje (Hax & Wilde II, 2003).

Ofrecer a los clientes el mismo tipo de valor mediante un producto, pero a un precio menor, atrae a muchos más clientes, así que a pesar de que la empresa haya elegido una opción de precios más bajos, el mayor volumen de ventas ocasionará que las utilidades aumenten. Si sus competidores intentan recuperar a los clientes perdidos al reducir sus precios y todas las empresas comienzan a competir con base en el precio, el líder en costos será capaz de soportar

mejor la competencia que otras empresas, debido a sus costos más bajos. Es probable que gane cualquier batalla competitiva. Por estas razones, los líderes en costos tienen más probabilidades de ganar utilidades superiores que el promedio (*Hillier & Lieberman, 2002*).

Sin embargo, los productos tienden a ser estandarizados y se ofrecen separadamente. Las empresas que adoptan esta estrategia tienen como primer objetivo mejorar la eficiencia de su cadena de suministros, que es la que genera el producto. A los clientes se les ve normalmente como seres anónimos e indiferenciados y se les atiende a través de canales de distribución masivos. Ofrecen una línea de producto más limitada que las empresas establecidas, simplifican los productos ofrecidos (ofrecen menos opciones) y colapsan las actividades de la cadena de valor, eliminando algunas actividades y entregando otras a terceros. Las actividades restantes se realizan buscando los menores costos posibles (*Hax & Wilde II, 2003*). Además, este posicionamiento no da lugar al éxito de muchas organizaciones, después de todo ¿cuántos competidores pueden tener al mismo tiempo el costo más bajo?

2.3.6. Estrategia de diferenciación

Una empresa que adopta un posicionamiento de diferenciación persigue estrategias de negocios que le permiten crear un producto único, uno que los clientes perciban como diferente o distintivo en alguna forma importante. Un diferenciador (es decir, una empresa diferenciada) obtiene una ventaja competitiva debido a que tiene la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes de una forma que los competidores no pueden, lo cual le permite fijar un precio mayor por su producto. La habilidad para incrementar las ventas al fijar precios más altos (en lugar de reducir costos, como lo hace un líder en costos) le permite al diferenciador alcanzar la frontera del valor, superar a sus competidores y lograr una rentabilidad superior. Los clientes pagan un precio más alto cuando creen que las cualidades diferenciadas del producto valen el dinero adicional, así que los productos diferenciados tienen un precio tan alto como el que los clientes estén dispuestos a pagar (*Hill & Jones, 2011*).

Son muchas las formas para diferenciarse, entre las que se puede mencionar la construcción de imagen de marca, la innovación superior, calidad excelente, el servicio al

cliente, y la red de distribución y ventas. Cuando la ventaja competitiva se centra en la innovación, suele basarse en el desarrollo de productos tecnológicamente complejos, ya que muchas personas están dispuestos a pagar precios más altos por productos nuevos y vanguardistas. En cambio, cuando se basa en la capacidad de respuesta al cliente, la empresa suele ofrecer un servicio de post venta integral y reparación de productos. En definitiva, este tipo de estrategia se centra exclusivamente en la economía del producto (*Hax & Wilde II, 2003*).

Adoptar un modelo de negocio basado en la diferenciación es costoso, pues un diferenciador tiene una estructura de costos mayor que la del líder. No obstante, desarrollar nuevas competencias en las funciones necesarias para sostener el atractivo diferenciado de la empresa no significa descuidar la estructura de costos (*Johnson , et al., 2006*).

2.3.7. Estrategia basada en competencias centrales

El término *core competencies* (competencias centrales) fue acuñado al principio de la década de los noventa del siglo XX por Prahalad y Hamel. Las competencias centrales se definen como cualidades intrínsecas que impulsan a una empresa hacia el éxito económico. Se refiere a las capacidades, valores, habilidades y talentos que hacen a una institución distinta de las demás, cuyos factores pueden ser difícilmente imitados (*Sanchez Gutiérrez, 2005*).

La visión de la empresa basada en competencias centrales (cc), también denominada como estrategia basada en recursos propios, considera que la fuente de rentabilidad no es la estructura de la industria sino la empresa misma. En vez de buscar fuentes de rentabilidad en la intersección de los productos y los mercados, este modelo busca la generación de valor en los recursos, competencias y capacidades de la empresa, a través de la apropiación de recursos valiosos, raros y difíciles de sustituir o imitar (*Hax & Wilde II, 2003*).

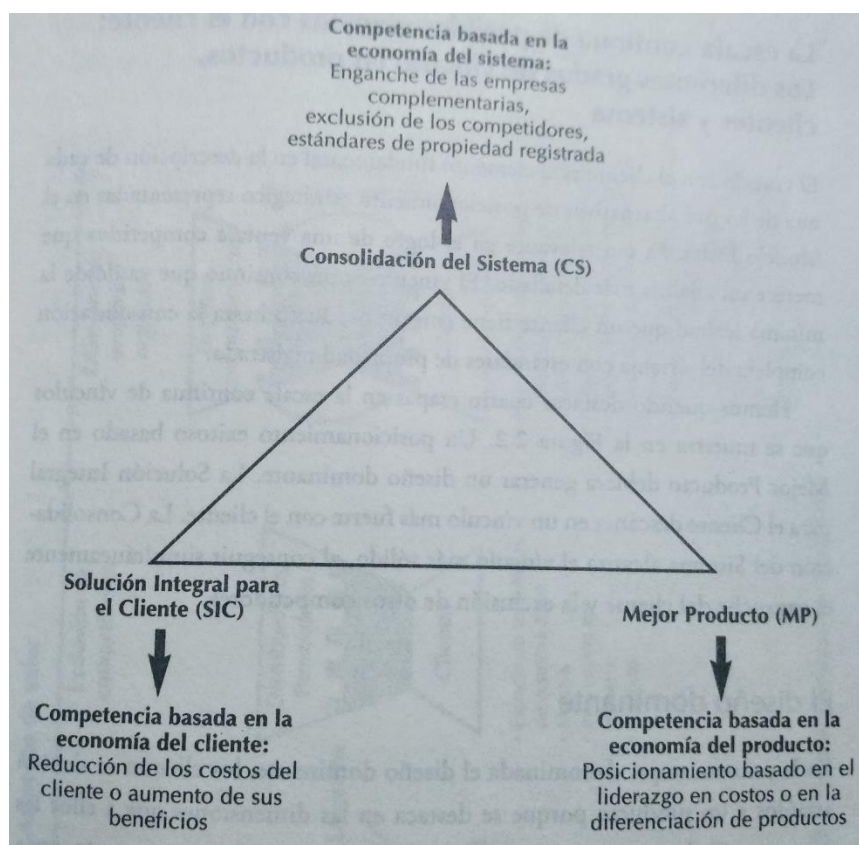
Esta estrategia tiene limitaciones prácticas, por lo difícil que resulta reconocer un recurso único. Se han hecho muchos intentos de catalogar y listar las competencias, pero la gran mayoría de estos esfuerzos resulta muy genérico y superficial. Las características de las cc — valiosas, raras, inimitables, insustituibles— llevan a concluir que cada caso de desempeño

superior es único y no generalizable. En cada caso de estudio, se encuentran cc formadas por una colección única de recursos y de capacidades competitivas, entrelazadas de manera única. Posteriormente, las cc de cada empresa definen si hay un desempeño superior en esa empresa, pero cada caso es imposible de duplicar (Álvarez Medina, 2003).

2.3.8. Modelo delta

El modelo delta fue propuesto por Hax y Wilde en su libro “Proyecto Delta”. Este modelo está formado por un conjunto de esquemas y metodologías desarrolladas para ayudar a los ejecutivos a implementar estrategias eficaces a nivel de la empresa como un todo. Es el resultado de la transformación en las redes para relacionarse con los clientes, proveedores y empresas complementarias (Hax & Wilde II, 2003).

Ilustración 6: El modelo de negocio: tres opciones de posicionamiento estratégico



Fuente: (Hax & Wilde II, 2003)

Este modelo surgió de la convicción de que las opciones estratégicas convencionales deben ampliarse para explicar las nuevas fuentes de rentabilidad que hoy se observan en el mercado, situando al cliente al centro de la gestión. Específicamente, se refiere a complementar el modelo Porter, que solo ofrece liderazgo en costos y diferenciación como los únicos posicionamientos estratégicos genuinos (Hax & Wilde II, 2003). Para ello, se proponen tres posicionamientos estratégicos (observar Ilustración 6), que corresponden a:

- **Mejor Producto:** se fundamenta en la forma tradicional de competir, la manera de atraer, satisfacer y retener al cliente es a través de las características del producto en sí, “ya sea por su bajo costo, que le proporciona una ventaja de precio, o a través de la diferenciación, que agrega características únicas que los clientes valoran y por las cuales están dispuestos a aceptar un sobreprecio. Los productos en estos casos son normalmente estandarizados y se venden separadamente. Los clientes son numerosos, genéricos e indiferenciados. El foco central de la atención estratégica de la empresa es el competidor que está tratando de igualar o superar. La ventaja competitiva se basa en la economía del producto y en la cadena de abastecimiento interno, que constituye el motor de un proceso productivo eficiente. Es el posicionamiento estratégico más ampliamente adoptado” (Hax & Wilde II, 2003).
- **Solución Integral al Cliente** en este posicionamiento la empresa orienta sus esfuerzos en tratar de conocer en profundidad al cliente, en vez de formar una relación indiferenciado. El ámbito estratégico es ahora la empresa en su totalidad, no solo un producto o negocio; se busca establecer una relación que le permita ofrecer una proposición de valor que la ligue estrechamente a cada cliente particular. En vez de desarrollar y comercializar productos estandarizados y aislados, se busca proporcionar un paquete coherente de productos y servicios tendientes a que el cliente obtenga un mayor valor económico. En vez de concentrarse exclusivamente en la cadena de abastecimiento en el interior de la empresa, se busca establecer una cadena de abastecimiento integrada que relaciona a la empresa con los proveedores y clientes más relevantes. En vez de preocuparse de los competidores e imitarlos, se redefinen las formas de atraer y servir al cliente, desarrollando para ello un conjunto de capacidades empresariales y buscando relaciones y alianzas con terceros

externos a la empresa que permitan darle más valor a la oferta de los productos. El proceso de innovación no se orienta al diseño de productos estandarizados, sino que está guiado por las necesidades de los principales clientes y el desarrollo conjuntos de productos especiales para ellos (*Hax & Wilde II, 2003*).

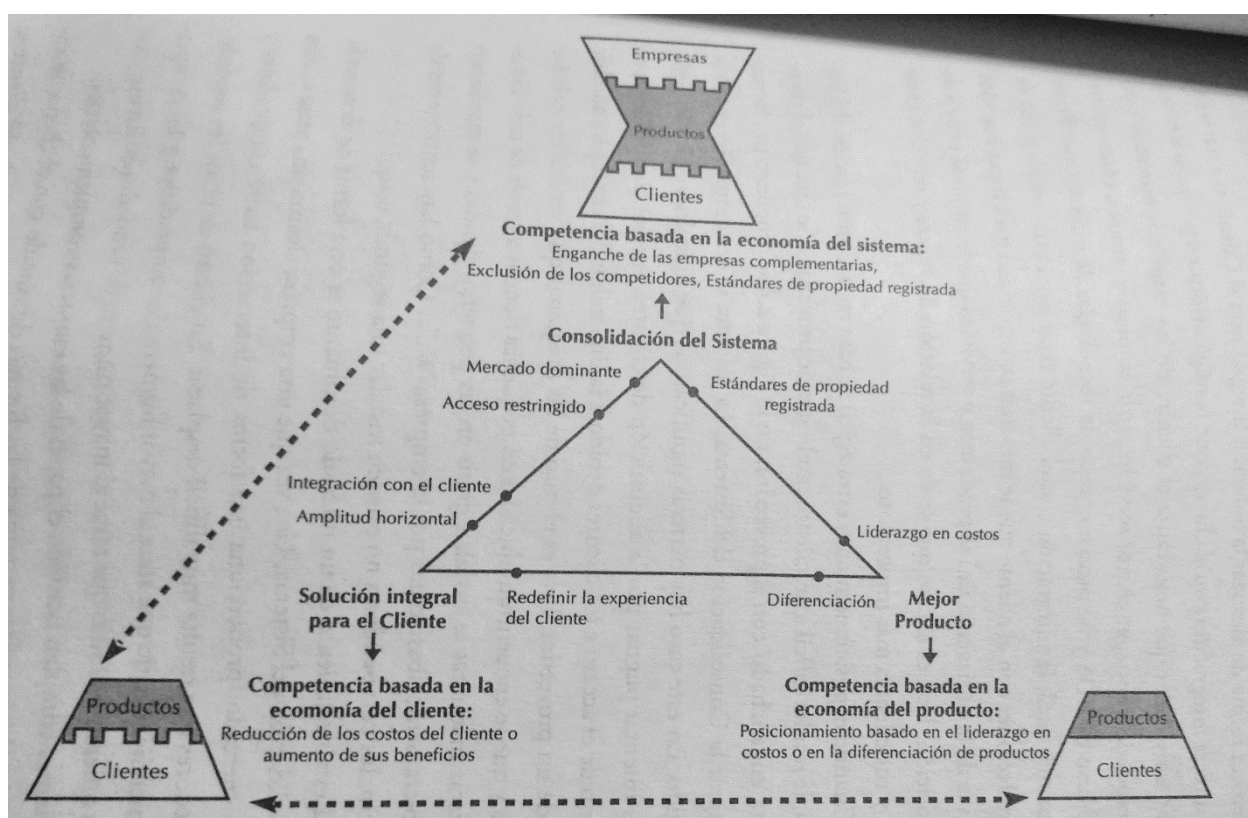
- **Consolidación del Sistema:** se fundamenta en la empresa extendida, es decir, la empresa en sí, sus clientes, sus proveedores, y de un modo muy especial, las empresas complementarias. La clave es identificar, atraer y desarrollar un amplio conjunto de empresas complementarias, para incorporar sus productos en la oferta de la empresa. Los clientes siguen siendo el foco principal, pero en este caso se extiende la interpretación de la empresa mucho más allá de lo que se hace comúnmente. Se mira toda la cadena de abastecimiento del sistema: proveedores, la empresa, los clientes y las empresas complementarias.

Uno de los aspectos que vale la pena destacar de este modelo, es su estrecha relación con el vínculo que se establece con el cliente. Cada alternativa de posicionamiento estratégico se relaciona con una escala continua de posibles vínculos con el cliente (ver Ilustración 7). La escala corresponde a:

- **Diseño dominante:** en esta etapa los clientes se sienten atraídos a un producto porque se destaca en las dimensiones que a ellos les importan. Se capta un primer nivel de lealtad, derivado de ser el primero en el mercado, sin embargo, el vínculo es débil. La lealtad es hacia los atributos del producto, por lo que los clientes no tienen mayor inconveniente en cambiarse de proveedor si se les ofrece un producto con mejores atributos (posicionamiento basado en el Mejor Producto).
- **Enganche del cliente:** es el primer grado de vínculo, el cliente puede inicialmente sentirse atraído por las características del producto, pero luego se mantiene con la empresa por la enorme gama de beneficios adicionales (externalidades) que obtiene con el uso del producto. Se busca asegurar de que una vez que se consigue un cliente, a éste le resulte difícil cambiarse a un proveedor alternativo (posicionamiento basado en Solución Integral al Cliente).

- **Exclusión de los competidores:** es el siguiente paso en el fortalecimiento del vínculo con el cliente. En esta etapa se intentan levantar barreras significativas a la entrada de otras empresas competidoras que intentan entrar al negocio. Esto se logra a través de las restricciones impuestas por los canales de distribución, reconocimiento de marcas, patentes e innovaciones permanentes (posicionamiento basado en la Consolidación del Sistema).
- **Estándares de propiedad registrada:** corresponde al extremo superior en la escala de vinculación con el cliente. Constituye al logro de los objetivos más difíciles de alcanzar, ya que esta posición es la más sólida y permite importantes ventajas competitivas (posicionamiento basado en la Consolidación del Sistema).

Ilustración 7: El vínculo con el cliente y el triángulo



Fuente: (Hax & Wilde II, 2003)

2.3.9. Metodología de la misión del negocio

La misión del negocio corresponde al punto de partido en la formulación de la estrategia, es una declaración cualitativa de la posición global de la empresa que sintetiza los puntos claves del campo competitivo en que opera el negocio y la forma en que busca una ventaja competitiva sostenible. Para definir ambos propósitos, existen dos decisiones estratégicas claves que debe enfrentar un directivo en las primeras etapas de la formulación de una estrategia: definir el alcance del negocio (que determina donde competir) y desarrollar las competencias únicas asociadas al negocio, lo cual determina como competir (*Hax & Majluf, 1997*).

La adecuada definición en el alcance del negocio es una decisión muy significativa, debido a que un alcance erróneo podría significar la pérdida de oportunidades al ignorar nuevos e importantes segmentos o quedar atascada en negocios con poco atractivo. Asimismo, es necesario que la declaración de la misión sea exigente y desafíe a la organización a alcanzar las metas aparentemente inalcanzables, aunque esto signifique invertir una mayor cantidad de recursos (*Hax & Majluf, 1997*).

A continuación, se presenta la metodología propuesta por Hax y Majluf en su libro “Estrategia para el liderazgo competitivo”, que se centra en detectar los cambios que se deben emprender en el alcance y las competencias esenciales del negocio, identificar los desafíos resultantes que surgen de dichos cambios y alcanzar el consenso que debe crearse en cuanto a la orientación del negocio. El mayor beneficio de su aplicación, consiste en la facilitación del dialogo entre los directivos claves responsables del desempeño del negocio, debido a que la planificación es una responsabilidad de los directivos de línea y no es una actividad del personal de apoyo. Esta metodología contempla los siguientes pasos:

- **Paso 1- Definición del marco temporal:** el primer paso consiste en definir el marco temporal para el plan estratégico del negocio. En general, se recomienda evaluar un horizonte de entre tres a cinco años y en el caso de una industria inconstante, como la de la inteligencia artificial, un horizonte de 2 años. Además, para las industrias que requieren

inversiones a largo plazo (como la de recursos naturales), se recomienda un plazo de diez a más años.

- **Paso 2- Determinación del alcance y las competencias únicas del negocio:** en segundo lugar, la empresa debe definir el alcance actual del negocio, es decir, los productos, mercados y ubicaciones geográficas que en la actualidad forman parte del negocio; y el nuevo alcance del negocio: los productos, los mercados y las ubicaciones geográficas que planea añadir al negocio en el futuro. La selección del alcance apropiado implica seleccionar a los clientes y competidores “adecuados”, es decir, definir el campo competitivo en que opera y operará el negocio. Además, en este paso se deben enunciar las capacidades que actualmente distinguen a la organización de la competencia (las competencias únicas existentes) y las capacidades que esperan desarrollar para mantenerse en un lugar privilegiado en el futuro, es decir, las nuevas competencias únicas. Finalmente, se asigna una prioridad a cada elemento, lo que determina la cantidad de esfuerzo y recursos que deberán asignarse en el futuro. Para esta asignación se utiliza la escala de evaluación de prioridades que se observa en la Tabla 9, para el alcance del negocio y la Tabla 10, para las competencias únicas.
- **Paso 3- Determinación de los segmentos producto-mercado:** en tercer lugar, la metodología ofrece una alternativa para realizar un análisis más profundo de las dimensiones “alcance del producto” y “alcance del mercado”. Para ello, se utiliza la matriz de Ansoff, que se presenta en la Ilustración 8, donde se enfatizan las diferentes alternativas para el crecimiento dentro del alcance producto mercado. La primera alternativa se refiere a la “penetración del mercado”, que consiste en extender los productos existentes en los mercados existentes a través de una expansión en el volumen de ventas, las extensiones geográficas o mejoramientos en la participación de mercado. La segunda alternativa se refiere al “desarrollo del mercado”, que consiste en buscar nuevos mercados para la línea de productos existentes. La siguiente alternativa se refiere al “desarrollo del producto”, que consiste en introducir nuevos productos en los mercados existentes y finalmente, la última alternativa se refiere a la “diversificación”, que consiste en el desarrollo de nuevos productos en nuevos mercados.

- **Paso 4- Desafíos a partir de los cambios en la misión:** En esta etapa se deben enunciar los nuevos desafíos que surgen a partir de los cambios se esperan para el negocio. Cada cambio fundamental, a partir del alcance del negocio y las competencias únicas, debe ser abordado en forma de desafío, el que debe ser específico y explicar que se hará para lograr el cambio deseado.
- **Paso 5- Declaración de la misión:** En esta etapa se sintetizan los puntos analizados a través de la declaración de la misión, la que debe ser breve pero sustantiva. La misión debe sintetizar los puntos claves con respecto a los productos, los mercados, las ubicaciones geográficas y las competencias únicas, de tal manera de separar los puntos importantes para guiar el desarrollo del negocio.

Tabla 9: Escala de evaluación de prioridades para el alcance del negocio

Alcance	Prioridad	El producto, mercado, o ubicación geográfica
Existente	--	...dejado de lado o eliminado
	-	...se le asignará un bajo nivel de importancia
	E	...seguirá recibiendo el nivel actual de recursos
	+	...se le asignará un alto nivel de importancia y recursos adicionales para lograr una mejor posición competitiva
	++	...se le asignará el nivel más alto de importancia y los recursos necesarios para lograr la posición competitiva más destacada posible
Nuevo	--	...considerado en forma muy tentativa para la actividad del negocio
	-	...considerado en forma tentativa para la actividad del negocio
	E	...recibirá el nivel necesario de recursos
	+	...se le asignará un alto nivel de importancia y recursos necesarios para lograr una fuerte posición competitiva
	++	...se le asignará el nivel más alto de importancia y los recursos

Fuente: (Hax & Majluf, 1997)

Tabla 10: Escala de evaluación de prioridades para las competencias únicas

Alcance	Prioridad	La competencia única
Existente	--	...ya no proporcionará una ventaja competitiva
	-	...sólo proporcionará una ventaja competitiva menor
	E	...será fuente de una ventaja competitiva significativa
	+	...será fuente de una ventaja competitiva muy alta
	++	...será fuente de una ventaja competitiva fundamental y altamente diferenciada
Nuevo	--	...podrá convertirse en una fuente de ventaja competitiva, pero su importancia es muy incierta
	-	...podrá convertirse en una fuente de ventaja competitiva, pero su importancia es medianamente incierta
	E	...será fuente de una ventaja competitiva significativa
	+	...será fuente de una ventaja competitiva muy alta
	++	...será fuente de una ventaja competitiva fundamental y altamente diferenciada

Fuente: (Hax & Majluf, 1997)

Ilustración 8: Definición de segmentos producto-mercado y alternativas para estrategias de crecimiento

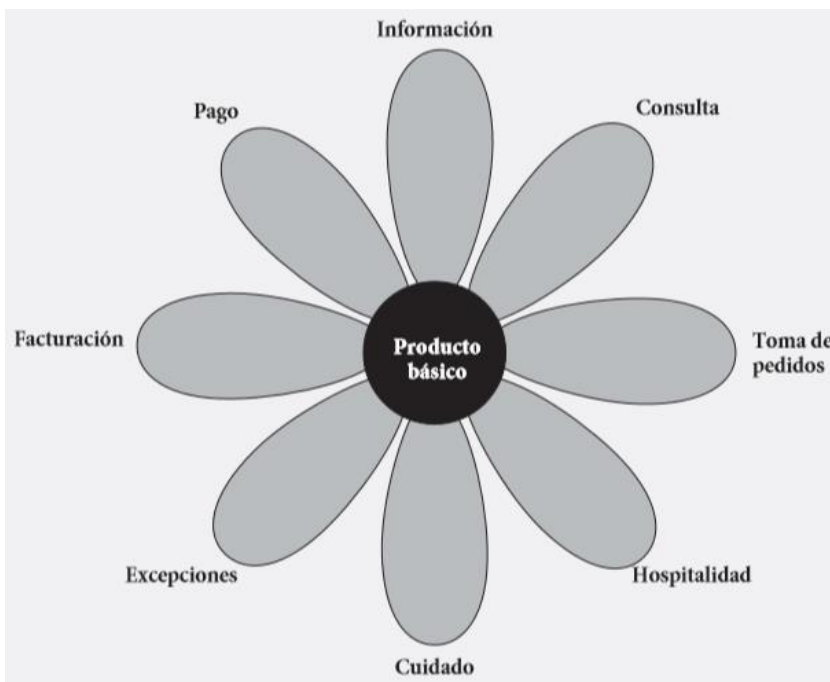
	ALCANCE EXISTENTE DEL MERCADO	NUEVO ALCANCE DEL MERCADO
ALCANCE EXISTENTE DEL PRODUCTO	Penetración del mercado	Desarrollo del mercado
NUEVO ALCANCE DEL PRODUCTO	Desarrollo del producto	Diversificación

Fuente: (Hax & Majluf, 1997)

2.3.10. Flor de servicio

La flor de servicio es una técnica que ayuda a las organizaciones a diferenciarse de la competencia, a través de la utilización conjunta de los servicios complementarios del producto básico ya sea de mejora, los cuales añaden valor para los clientes y los de facilitación, los cuales se requieren para la prestación del servicio o auxilian en el uso del producto básico. Estos servicios complementarios conforman la estructura de la flor de servicio, como se observa en la Ilustración 9.

Ilustración 9: La flor del servicio: el producto básico rodeado por un grupo de servicios complementarios



Fuente: (Lovelock & Wirtz, 2009)

La estrategia de posicionamiento de mercado de una empresa ayuda a determinar cuáles servicios complementarios puede tener, por lo cual una estrategia que busca agregar beneficios para aumentar la percepción de calidad de los clientes requerirá más servicios complementarios que una estrategia de competencia con precios bajos (Lovelock & Wirtz, 2009). A continuación, se describe cada pétalo que rodea a la llamada flor de servicio:

- **Información:** los clientes tanto nuevos como potenciales necesitan información, que puede referirse a instrucciones específicas para ir a un lugar donde se vende el servicio, horario de atención, precio e instrucciones de uso. Además, la organización puede incluir información adicional, que en ocasiones es exigida por la ley, como las condiciones de venta y uso, advertencias, recordatorio y notificaciones de cambio. Los clientes aprecian los consejos sobre la forma de obtener el mayor valor de un servicio y como evitar problemas, asimismo, los clientes pueden solicitar documentación de lo que ya se ha hecho, como confirmación de reservaciones, recibos y facturas o resúmenes mensuales de movimientos de cuenta. Por lo tanto, las empresas deben asegurar que la información que proporcionan sea oportuna, clara y precisa (Lovelock & Wirtz, 2009).
- **Toma de pedidos:** el proceso de la toma de pedido debe ser amable, rápido y preciso para que los clientes no pierdan tiempo ni realicen un esfuerzo mental o físico innecesario. La tecnología puede ser útil para facilitar y acelerar este proceso, tanto para los clientes como para los proveedores. La clave en este proceso radica en minimizar el tiempo y el esfuerzo necesario de ambas partes y al mismo tiempo asegurar la obtención de información correcta y completa (Lovelock & Wirtz, 2009).
- **Facturación:** la facturación se debe hacer en el momento adecuado para obtener un pago más rápido. Los procedimientos de facturación abarcan desde un aviso verbal hasta un precio exhibido en pantalla, y desde la facturación escrita a mano hasta complejos estados de cuentas mensuales que incluyen movimientos y honorarios. Los clientes esperan que las facturas sean claras e informativas, con desgloses de tal forma que quede clara la manera en que se calculó el total (Lovelock & Wirtz, 2009).
- **Pago:** los consumidores esperan que el proceso de pago sea fácil y cómodo, con múltiples opciones como el crédito cuando hacen compras en su propio país o cuando viajan al extranjero. Existen varias opciones de pago como los sistemas de autoservicio, intercambio manual de dinero y cheque, fichas, vales, cupones y boletos de prepago. Las compañías se benefician con un pronto pago porque les reduce los montos de cuentas por cobrar.
- **Consulta:** las consultas implican un nivel de diálogo para indagar en las necesidades de los consumidores y después desarrollar una solución personalizada. Las consultas consisten en

que una persona conocedora del servicio dé un consejo personalizado cuando un cliente solicita una recomendación, estas deben suponer la comprensión de la situación de cada cliente, antes de sugerir cursos de acción apropiados. Algunos ejemplos son los consejos personalizados, las asesorías personales, tutorías, capacitaciones del uso del producto y consejos gerenciales o técnicos (Lovelock & Wirtz, 2009).

- **Hospitalidad:** los servicios basados en la hospitalidad deben reflejar placer al recibir clientes nuevos y al saludar a los antiguos cuando regresan. Los negocios bien manejados tratan, por lo menos a través de pequeños gestos, de asegurar de que los empleados traten a los clientes como huéspedes. La cortesía y la consideración, por las necesidades de los clientes, se aplica tanto en los encuentros cara a cara como a las interacciones telefónicas. La calidad de los servicios de hospitalidad, que ofrece una compañía, juega un papel importante en la satisfacción u insatisfacción del cliente con el producto básico. Algunos ejemplos de esto son los saludos, el ofrecimiento de comidas y bebidas, el acceso para clientes a sanitarios y otros servicios, espacios y servicios de espera, transporte y seguridad.
- **Cuidado:** cuando los clientes visitan un local de servicio a menudo necesitan ayuda con sus cosas personales u las empresas ofrecen ciertos servicios de cuidados como estacionamientos. Algunos servicios solicitados son los guardarropas, el traslado, manejo y almacenamiento de equipaje, depósito de valores e incluso el cuidado de niños y mascotas. Otros servicios de cuidado implican productos físicos que los clientes compran o alquilan, como el servicio de empaque, envío y recolección de paquetes, ensamble, instalaciones, limpieza e inspección (Lovelock & Wirtz, 2009).
- **Excepciones:** se refiere a los servicios complementarios que no están dentro de la rutina normal de las prestaciones de servicio. Las empresas se anticipan a excepciones y desarrollan planes de contingencia y lineamiento, para que de esta manera el personal no se sorprenda cuando un cliente solicita una atención especial. Algunos ejemplos de excepciones son: pedidos especiales, soluciones a problemas, restituciones por fallas, manejo de reclamos y sugerencias (Lovelock & Wirtz, 2009).

2.3.11. Modelos de negocio

Un modelo de negocio es la concepción de un administrador de cómo deben integrarse las estrategias de su empresa en un todo congruente, lo que le permitirá lograr una ventaja competitiva y una rentabilidad y crecimiento de utilidades superiores (Hill & Jones, 2011). Un modelo de negocio confiable tiene que ser capaz de explicar cómo las empresas alcanzan una rentabilidad superior y sostenible (Hax & Wilde II, 2003).

La elección del modelo de negocio depende de la organización del mercado, de las capacidades internas y del grado de digitalización, por lo que no todas las fórmulas son válidas para cualquier cabecera. En definitiva y como sostiene Donata Hopfen, director editorial de Bild “Cada marca tiene que encontrar su propio modelo”. Hay que tener en cuenta que un modelo de negocio puede ofrecer diferentes vías o modalidades de ingresos. Por ello, a veces ocurre que el modelo de negocio se confunde con la modalidad de pago o que en la nomenclatura de los nuevos modelos híbridos puedan encajar varias categorías (Cerezo, 2017).

En los últimos años hemos visto cómo Internet ha transformado el modelo de negocio y la organización de las empresas de muchos sectores. Nadie tiene hoy en día una hoja de ruta con un esquema claro sobre cuáles son los modelos de negocio que perdurarán, cuáles son puro marketing, cuáles son los más sostenibles, etc. Esta ausencia de hoja de ruta no debe retrasar la puesta en marcha de varios modelos de negocio, ya que no habrá un solo modelo, sino muchos modelos que cohabitarán entre sí (Dosdoce.com, 2014). Es decir, la definición de los nuevos modelos de negocio en la era digital no puede ser sino una búsqueda constante del mix idóneo, con una mentalidad flexible e incluso a veces generando “contradicciones” y cometiendo errores (Dosdoce.com, 2014).

a) Modelo cebo y anzuelo

El modelo cebo y anzuelo es un modelo de negocios que recibe dicho nombre debido a que se vende un producto A (en general un producto básico o principal) a un precio muy bajo, incluso con márgenes negativos que dan lugar a pérdidas, o incluso llegando a regalarse. A este

producto A se le llama “cebo”. Por otro lado, se encuentra otro producto B, generalmente complementario o necesario para el funcionamiento del cebo, cuyo precio y márgenes son muy altos, y es donde realmente se obtiene el beneficio en este modelo de negocios. A este último producto B se le denomina “anzuelo” (HAYA CANOSA, 2017).

Dentro de este modelo de negocio, se encuentran dos tipos: el modelo tradicional, es decir, un producto A denominado Cebo se ofrece a un precio muy bajo o incluso gratis, y posteriormente se ofrecen productos complementarios B denominados Anzuelos a un precio más alto. El otro tipo es un modelo inverso, es decir, el funcionamiento es al revés, ya que se ofrece un producto principal a un precio elevado y del cual se obtiene bastante beneficio, pero sus productos complementarios y adicionales son más baratos. El ejemplo más claro es el del iPod de Apple, junto a la venta de canciones (HAYA CANOSA, 2017). La venta de otros productos y servicios complementarios distintos de los que configuran el ‘core’ de la compañía ha sido habitual en el mundo de los medios. De hecho, las promociones ha sido un lucrativo negocio para las ediciones impresas durante décadas (Cerezo, 2017).

La clave de este modelo es que el cebo debe ser un producto muy atractivo y que “enganche” al consumidor. Además, el anzuelo tiene que estar muy ligado al cebo, e intentar conseguir que sea imprescindible, o al menos de mucha importancia, para el posterior funcionamiento del Cebo (HAYA CANOSA, 2017).

b) Modelo de pago por consumo

Pay per View es un modelo de negocio que nació en el sector de la televisión. Como indica su nombre, se trata de un sistema de pago en el que el usuario paga sólo por lo que ve, aunque fuera del medio audiovisual sería el “Pago por Consumo” (Dosdoce.com, 2014).

En el sector cultural y de los medios de comunicación, el “Pago por Consumo” en realidad es un modelo íntimamente ligado al de suscripción. Por lo general, se paga un paquete de suscripción fija y se puede acceder a otros contenidos individuales de pago. Algo similar a

una tarifa plana que se activa durante un tiempo establecido o según la cantidad de veces que se accede a los contenidos contratados. (*Dosdoce.com, 2014*).

c) Modelo de suscripción

Este modelo no se trata de cerrar una venta para comercializar un producto o servicio, sino en comercializar el acceso a ese producto o servicio con una periodicidad. Este tipo de modelo de negocio es muy habitual en industrias editoriales, gimnasios, alojamientos, etc. donde el cliente paga o suscribe un producto o servicio que conoce de antemano y quiere disfrutar durante un determinado periodo (*Ortiz Segura, 2014*).

Una de las ventajas de este modelo es la posibilidad de trabajar con una base de clientes fija en un tiempo concreto (semanal, mensual, anual) y, por tanto, contar con un flujo de ingresos también fijos, es decir, positivo, ya que los suscriptores generalmente pagan por adelantado (*Dosdoce.com, 2014*).

d) Modelo Freemium

Los modelos de negocio *Freemium* llevan años funcionando en la red, consiste en ofrecer algún producto o contenido de manera gratuita mientras que para tener acceso a otra parte de los contenidos hay que pagar: el servicio llamado *Premium*. En ocasiones, este tipo de modelo incluye publicidad o marketing agregado a dichos contenidos, esperando que este tipo de ingresos sustenten el negocio junto a los consumidores *Premium*, a los que se tarda un tiempo en convencer (*Dosdoce.com, 2014*).

Cuando se ofertan contenidos de forma gratuita, el objetivo para conseguir que el modelo *Freemium* sea rentable es tener muchos usuarios activos mensuales y convertir al mayor número posible de ellos en clientes de pago (*Premium*) y, además, si se tienen varias modalidades de pago, intentar que cada cliente pague la cuota más alta posible (*Dosdoce.com, 2014*). En general, es un modelo muy costoso y cuya viabilidad es muy difícil de mantener (*Ortiz Segura, 2014*).

e) Modelo de Outsourcing

Consiste en un modelo de negocio mediante el cual una empresa confía parte de su actividad en manos de un tercero que provee servicios especializados y gestionados basados en acuerdos de nivel de servicio. Este tipo de servicios normalmente requieren una relación contractual de medio / largo plazo para obtener los beneficios esperados, es decir se refiere a una elección estratégica cuyos objetivos fundamentales son la optimización y mejor gestión de los costes así como la flexibilidad y agilidad para cubrir y cumplir los objetivos de negocio (AEC, 2015).

Está demostrado por la experiencia que este tipo de modelo incrementan la innovación y el conocimiento, facilitan la introducción de tecnología, generan un alto nivel de calidad y satisfacción de los usuarios (AEC, 2015).

f) Modelo multiplicativo

Se caracterizan por una cartera de productos o servicios especializados con un mayor valor agregado para el cliente, es por este motivo que requieren una mayor atención de personal cualificado que pueda hacer llegar el producto a los consumidores sin ningún tipo de problema. En estos modelos de negocio la perspectiva de crecimiento es alta y se lleva a cabo mediante alianzas estratégicas como franquicias o bien, mediante la adquisición de nuevas sucursales en otras regiones atendiendo poco a poco a un mayor número de clientes. El hecho de que su rentabilidad sea alta hace que el mercado sea más competitivo y, por consiguiente, se asuma un riesgo mayor que en los modelos aditivos (Ortiz Segura, 2014).

g) Modelo Bundled

Los modelos llamados *bundled* vienen, dicho de manera genérica, de la oferta de paquetes de productos. Pueden ser del mismo tipo o un combinado de productos o servicios diferentes, pero de la misma naturaleza. Es un modelo ideal para vender diversos productos que el cliente percibe como más asequibles que si los comprara por separado. No obstante, hay casos en los

que los productos del *bundled* o paquete son inseparables, es decir, el conjunto es el producto en sí (*Dosdoce.com, 2014*).

En ocasiones, una oferta *bundled* puede ir implícita dentro de otro modelo de negocio, como puede ser la venta de un paquete básico de canales de televisión que incluye una necesaria suscripción. Esto también puede hacer que la empresa reduzca sus costes de producción, por ejemplo, en marketing, ya que para diferentes productos sólo se tendría que lanzar un mensaje (*Dosdoce.com, 2014*).

2.3.12. Modelo Canvas

El modelo *Canvas* es una representación gráfica de nueve aspectos claves de la organización y fue desarrollado por el suizo Alexander Osterwalder. La estructura del modelo *Canvas* se puede observar en la Ilustración 10.

El modelo *Canvas* es utilizado para definir los componentes de la organización y visualizar las relaciones que existen entre estos, facilitando la comprensión de vínculos positivos para generar valor (*Corfo, 2016*). Además, esta herramienta metodológica posee nueve componentes claves, los cuales son:

- **Segmento de clientes:** se debe señalar el tipo de personas o empresas que va dirigido el servicio u producto, lo cual incluye edad, sexo, países, comunas, entre otro.
- **Propuesta de valor:** consiste en indicar los atributos de valor esperados por el cliente sobre la base de un de un problema u oportunidad.
- **Canales de distribución:** en esta parte se describen los canales por los cuales se contactará a los clientes, ya sea a través de medios físico como teléfonos, folletos u otros medios como internet, sitios web, entre otros.
- **Relación con los clientes:** se debe dar a conocer la forma en que se pretende atraer nuevos clientes y mantener a los antiguos.
- **Fuentes de ingreso:** colocar los valores que se ofrecen para que el cliente pague por él, especificando sistemas de pagos para el servicio o producto (tarjeta, efectivo, etc.).

- **Recursos claves:** elementos importantes que se necesitan para llevar a cabo el producto o servicio, incluyendo elementos financieros, elementos físicos, intelectuales y humanos.
- **Actividades claves:** se identifican las actividades más importantes que realiza la compañía para hacer que el modelo de negocio funcione.
- **Socios claves:** principales socios y proveedores claves para hacer que la empresa sea sostenible y funcione.
- **Estructura de costos:** costos necesarios para poder llevar a cabo un producto o servicio, para ello se debe identificar los recursos con los costos, actividades principales que suponen el mayor costo, así como los costos fijos, costos variables, impuestos, entre otros.

Ilustración 10: Lienzo modelo Canvas



Fuente: (Rodriguez & Pirela, 2016)

2.4. Estrategia puesta en acción

Una vez elegido un conjunto de estrategias congruentes para lograr una ventaja competitiva y aumentar el desempeño, los gerentes deben ponerlas en acción. La implementación de estrategias supone tomar las medidas necesarias en los niveles funcional, de negocios y

corporativo para ejecutar el plan estratégico. También supone diseñar la mejor estructura organizacional y la mejor cultura y sistemas de control posibles para poner en acción una estrategia determinada (*Hill & Jones, 2011*).

2.4.1. Balance Scorecard

El *Balanced Scorecard* (BSC), traducido al castellano como Cuadro de Mando Integral (CMI), ha despertado un gran interés entre los empresarios y directivos, llegando a ser considerado como uno de los más importantes modelos de planificación y gestión de los últimos años. En resumen, se podría decir que su principal virtud es traducir la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización (*Kaplan & Norton, 2005*).

El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas (*xunta de galicia, 2015*)

El modelo básico propuesto por Kaplan y Norton está compuesto por cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Estas perspectivas permiten responder a las siguientes preguntas: ¿Qué debemos hacer para satisfacer las expectativas de nuestros accionistas?, ¿Qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?, ¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer esas necesidades?, ¿Qué aspectos son críticos para poder mantener esa excelencia? (*xunta de galicia, 2015*).

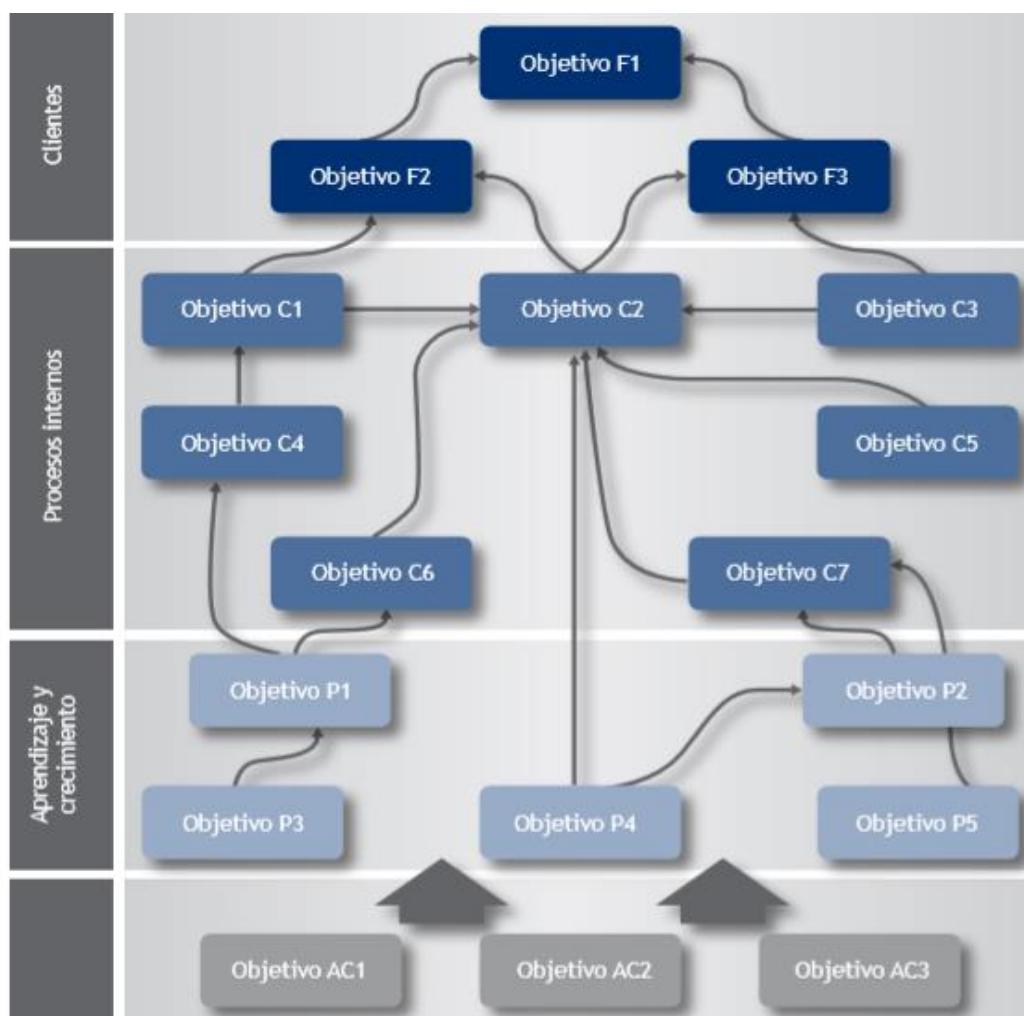
2.4.2. Mapa estratégico

Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más relevante del cuadro de mando integral, puesto que ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la organización. Los mapas

estratégicos se componen de los objetivos estratégicos y de las relaciones causales. Estas relaciones causales explican las relaciones entre los diferentes objetivos; se trata de relaciones intuitivas basadas en el conocimiento de la propia organización y del sector asociado.

Las relaciones causales son una herramienta de comunicación y aprendizaje importante en el proceso de implantación estratégica. Un mapa bien elaborado acostumbra a tener pocos objetivos estratégicos y unas relaciones muy claras, lo que permite comunicar de manera rápida, visual y permanente cuál es la estrategia de la compañía (*xunta de galicia, 2015*). El resultado final de este proceso debe ser un diagrama como el que se observa en la Ilustración 11.

Ilustración 11: Estructura de mapa estratégico



Fuente: (*xunta de galicia, 2015*)

2.4.3. Flujo de caja

El flujo de caja es un elemento importante en el estudio de un proyecto, ya que la evaluación de este se llevará sobre los resultados que se determinen en ella. La información básica para realizar el flujo de caja se obtiene tanto en el estudio de mercado, técnico y organizacional.

Existen varias formas de construir un flujo de caja y esto va a depender de la información que se desea obtener, es decir, si se desea medir la rentabilidad del proyecto, rentabilidad de los recursos propios invertidos en él o la capacidad de pago de un eventual préstamo para financiar la inversión (*Sapag, 2011*).

La rentabilidad de un proyecto se puede medir en distintas formas: unidades monetarias, en porcentaje o en el tiempo que demora la recuperación de la inversión entre otras. Todo lo anterior se basa en el concepto del valor del tiempo del dinero, que considera un costo asociado a los recursos que utiliza el proyecto, ya sea en otras posibilidades de uso, financiero o préstamo (*Sapag, 2011*).

La evaluación del proyecto compara mediante distintos instrumentos, si el flujo de caja proyectado no solo permite recuperar la inversión, sino que también se obtiene la rentabilidad deseada (*Sapag, 2011*). Los métodos más comunes se describen a continuación:

- **Valor actual neto (VAN):** mide el excedente resultante después de obtener la rentabilidad deseada y después de recuperar toda la inversión, para esto se calcula el valor actual neto de todos los flujos futuros de caja, proyectados a partir de primer periodo de operación y se le resta la inversión total. Si el valor actual neto arroja un resultado mayor a cero, indica lo que se gana con el proyecto, sin embargo, si el VAN es negativo, el proyecto no obtiene la rentabilidad deseada y además puede indicar que parte o toda la inversión no se recupera (*Sapag, 2011*).
- **Tasa interna de retorno (TIR):** este método mide la rentabilidad en porcentaje. La TIR muestra la tasa que hace equivalentes los flujos actualizados negativos con positivos, sin discriminar cual es el costo y cual es de beneficio para el inversionista (*Sapag, 2011*).

- **Periodo de recuperación de la inversión (PRI):** mide en cuanto tiempo se recupera la inversión realizada incluyendo el costo de capital invertido (*Sapag, 2011*).
- **Relación costo-efectividad:** este método se utiliza cuando los beneficios son difíciles de estimar o no son relevantes para el análisis, por lo cual es conveniente comparar los costos con la efectividad, es decir, con el cambio que se espera lograr con el proyecto (*Sapag, 2011*). La relación efectividad- costo se calcula de la siguiente manera:

$$CE = \frac{VAC}{IE}$$

Donde, CE es el coeficiente costo-efectividad; VAC es el valor actual de los costos del proyecto e IE, el indicador de efectividad.

2.5. Metodología de solución

En el siguiente apartado se plantea la secuencia de etapas y actividades que rigen el desarrollo del presente trabajo.

2.5.1. Diagnóstico de la situación actual

Par conocer la situación actual de la empresa se busca conocer su contexto interno y externo. Para el análisis interno, se plantea la aplicación del cuestionario de autodiagnóstico SIGA 2012, el cual determina el nivel de gestión de la empresa. Adicionalmente, se realizará un análisis de cadena de valor, para identificar actividades que agregan valor a los servicios proporcionados por la empresa. Por otra parte, en cuanto al análisis externo, se llevará a cabo un análisis PESTEL el que permita identificar como afectan las variables incontrolables en el desempeño de la organización. Del mismo modo, se realizará un análisis de las cinco fuerzas de Porter para determinar el nivel de competencia que existe dentro de esta industria.

Finalmente, se realizará un análisis FODA, que permita identificar claramente que aspectos se pueden mejorar y qué medidas se pueden anticipar para afrontar de mejor forma las amenazas del entorno.

2.5.2. Validación de estrategia corporativa actual

Antes de diseñar la estrategia de negocio para TAXTIC es de suma relevancia validar los elementos estratégicos con los que cuenta la organización hoy en día. Si bien, estos elementos fueron rediseñados hace poco tiempo dentro de la empresa, se realizará una validación de la misión, visión y valores diseñados. Lo anterior, a través de la comprobación de que cada uno de los elementos planteados respondan a las preguntas y definiciones presentadas a en el marco teórico, junto con una comprobación a través de la realización de un focus group con los principales actores de la organización. En cuanto a los objetivos estratégicos, estos aún no han sido definidos por la empresa, por lo cual se confeccionarán para un plazo de corto, mediano y largo plazo.

2.5.3. Diseñar estrategia de negocio

La estrategia de negocio se realizará a través de un conjunto de actividades. Primero, se comenzará por la selección del tipo de estrategia que regirá los lineamientos del negocio, seguido por la aplicación de la metodología de formulación de misión propuesta por Hax y Majlub, con el objetivo de definir la misión de la unidad estratégica seleccionada. A continuación, se revisará cada uno de los segmentos que componen el modelo de negocio, buscando determinar, a raíz de lo observado principalmente en el diagnóstico, cual es la mejor forma de abarcar el mercado de tal forma de alcanzar una ventaja competitiva que la empresa sea capaz de mantener en el tiempo. Finalmente, para resumir los resultados obtenidos se utilizará el lienzo del modelo *Canvas* para representar la estrategia de negocio confeccionada.

2.5.4. Diseñar plan de implementación

Para el diseño del plan de implementación se definirán cada una de las medidas necesarias de llevar a cabo para la ejecución de la estrategia confeccionada. Para ello, se determinarán los principales ajustes que se deben llevar a cabo en la estructura organizacional, así como los recursos y costos involucrados en la puesta en marcha del proyecto. Finalmente, se elaborará

un cuadro de mando integral, con la finalidad de controlar el cumplimiento de los objetivos propuestos en la estrategia a través de la observación de indicadores.

2.5.5. Realizar evaluación económica.

En la etapa final del proyecto se realizará un análisis de la factibilidad económica de proyecto a través de la confección de un flujo de caja, evaluado en tres escenarios distintos: optimista, pesimista y normal. Para la elaboración de este flujo será imprescindible la identificación adecuada de las ventas y costos, con su respectiva evolución y variación de acuerdo a los escenarios. Finalmente, se determinará la viabilidad del proyecto a través del análisis del flujo de caja diferencial.

CAPÍTULO 3: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

En el presente capítulo se realiza el diagnóstico de la situación actual de la empresa a través de un análisis del macro entorno, la industria y el grado de gestión dentro de la empresa. Se concluye el capítulo con un análisis FODA.

3. Diagnóstico de la situación actual

En el presente apartado se describirán las actividades desarrolladas para determinar la situación actual de TAXTIC a través de un diagnóstico externo e interno, culminando el capítulo con un análisis FODA.

3.1. Actividades de diagnóstico externo.

El diagnóstico externo corresponde a un análisis del entorno en que se desenvuelve la empresa, para determinar el nivel de atractivo de la industria y su rentabilidad a largo plazo. Para ello, primero se describe la oferta y demanda a la que se enfrenta TAXTIC. Luego, se realiza un análisis de la industria en la que participa, clarificando que tipo de organizaciones son las que serán consideradas como competencia. A continuación, se realiza un análisis de las cinco fuerzas de Porter, que determinará el nivel de competitividad que existe dentro de la industria.

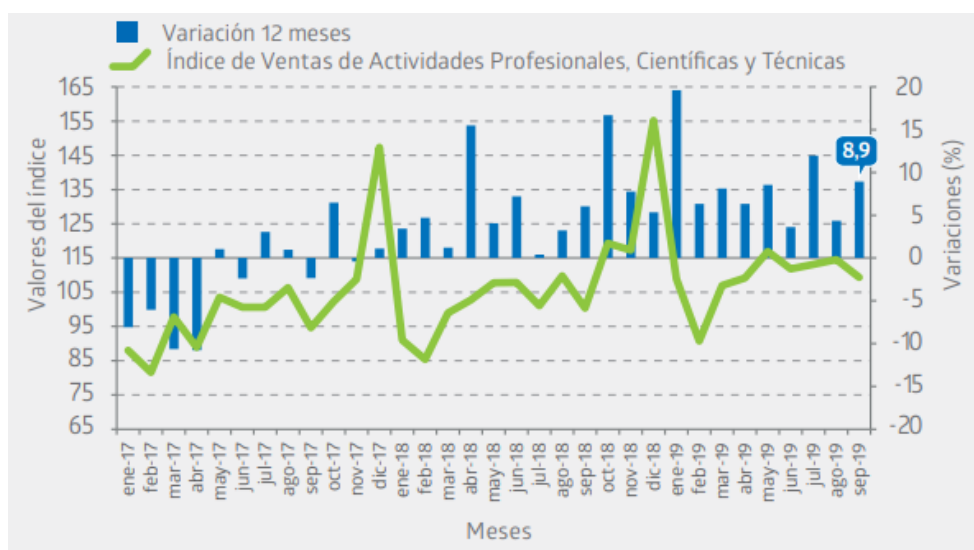
Para completar el diagnóstico, se realiza un análisis PESTEL que permite identificar los factores incontrolables que afectan el funcionamiento de la empresa, con el objetivo de determinar cuáles significan una oportunidad para TAXTIC y cuales podrían perjudicar el funcionamiento de la organización.

3.1.1. Oferta

El Instituto Nacional de Estadísticas (INE), organismo técnico e independiente encargado de las estadísticas y censos oficiales del país, en el marco de la Ley Orgánica N° 17.374 y el Decreto Supremo N° 187 del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo realizó una nueva versión del Clasificador Chileno de Actividades Económicas, CIU4.CL 2012 (*Instituto Nacional de Estadísticas, 2012*). En dicha clasificación, las empresas de servicio se dividen en 8 sectores económicos, entre los que se encuentra el sector ligado a actividades profesionales, científicas y técnicas, el cual a su vez se subdivide en 7 grupos dentro de los que se encuentran las actividades jurídicas y de contabilidad (ver Anexo 12).

En base a lo anterior, en el boletín del mes de septiembre 2019 sobre la evolución del sector de actividades profesionales, científicas y técnicas emitido por el INE, se presenta el índice de ventas de servicio por sector económico en donde se observa un crecimiento de un 8,9% en doce meses (ver Gráfico 3). Esto se debe principalmente a nuevos proyectos en actividades de arquitectura e ingeniería y actividades conexas de consultoría técnica. Sin embargo, en el caso de las actividades de contabilidad, teneduría de libros y auditoría se presentó una incidencia negativa de -0.297 pp., atribuido mayormente a menores proyectos en ejecución (*Instituto Nacional de Estadísticas, 2012*).

Gráfico 3: Evolución del índice de ventas de actividades profesionales, científicas y técnicas, base promedio año 2004=100 (enero 2017-septiembre 2019)

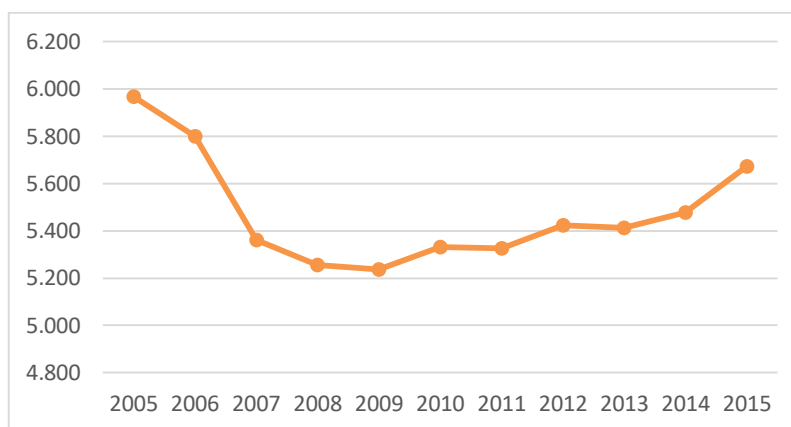


Fuente: (*Instituto Nacional de Estadísticas, 2012*)

Por otra parte, según la categorización de rubros y actividad establecido por el SII, el sector se encuentra bajo el nombre de “actividades de contabilidad, asesoramientos tributarios y teneduría de libros”. Según la información proporcionada por el Servicio de Impuestos Internos, para el año 2015 se encuentran registradas 5.672 empresas a lo largo de todo Chile bajo la categoría de actividades de contabilidad, asesoramientos tributarios y teneduría de libros y auditoría (*Servicio de Impuestos Internos, 2015*), de las cuales 646 no cuentan con el registro de sus ventas anuales, por lo que no se consideran como competencia, dejando un total de 5.026

empresas competidoras con una recaudación en ventas de 20.809.956 UF. En el Gráfico 4 se puede observar la evolución de este mercado en el periodo 2005-2015.

Gráfico 4: Evolución oferta de actividades de contabilidad, asesoramientos tributario y auditoría (2005-2015)



Fuente: elaboración propia en base a datos disponibles en (Servicio de Impuestos Internos, 2015)

Además, cabe mencionar que las empresas categorizadas como empresas de asesoría, consultoría financiera y de apoyo al giro, no están consideradas dentro de la oferta, ya que no representan competencia directa de TAXTIC, ya que el tipo de asesoría que se ofrece actualmente se orienta principalmente a las áreas de contabilidad y tributaria, no financiera.

Tabla 11: Oferta VI Región del Libertador Bernardo O'Higgins

Comuna	N° de empresas	Ventas (UF)
Rancagua	89	134.332
Rengo	12	12.578
San Fernando	37	45.965
San Vicente de Tagua Tagua	14	18.931
Santa Cruz	30	29.094
Total	182	240.900

Fuente: elaboración propia en base a datos disponibles en (Servicio de Impuestos Internos, 2015)

En lo que respecta a regiones, el interés se centra en la zona centro-sur, específicamente en la VI y VII región, ya que corresponden a sectores en donde la empresa ya cuenta con clientes además de la región metropolitana. En la Tabla 11 se presenta la oferta disponible en la VI región del Libertador Bernardo O'Higgins para el año 2015, sumando un total de 182 empresas competidoras, lo que representa el 3% de la oferta nacional, concentrada principalmente en la provincia de Cachapoal, esencialmente en la ciudad de Rancagua. A continuación, en la Tabla 12 se presenta la concentración de competidores en la VII región del Maule para el año 2015, en donde se presenta una oferta total de 257 empresas, que representa un 5% de la oferta nacional, concentrada en las provincias de Talca, Curicó y Linares. Con respecto a esta información, cabe mencionar que, si bien la VII región cuenta con una mayor cantidad de empresas dedicadas a ejercer actividades de contabilidad, asesoramientos tributarios y auditoría, la VI región presentó un mayor nivel de ventas, demostrando un mejor desempeño. De forma parecida, al comparar las ciudades de Talca y Curicó, se observa que la primera presenta una mayor cantidad de competidores, pero una menor cantidad de ventas.

Tabla 12: Oferta VII Región del Maule

Comuna	Nº de empresas	Ventas (UF)
Constitución	17	25.472
Curicó	73	77.810
Linares	48	32.797
Parral	16	13.200
San Javier	13	5.168
Talca	90	76.313
Total	257	230.760

Fuente: elaboración propia en base a datos disponibles en (Servicio de Impuestos Internos, 2015)

Adicionalmente, cabe mencionar que el 54% de la competencia se concentra en la región metropolitana, principalmente en las comunas de Santiago, las Condes y Providencia. En la Tabla 13 se presenta la oferta de la región metropolitana para el año 2015, segmentada a nivel provincial, en donde se observa que la mayor cantidad de competidores se concentra en la provincia de Santiago con ventas de 17.196.505 UF. Además, en el Anexo 2 se presenta la oferta de esta región en mayor detalle, en donde se puede observar la cantidad de competidores por comuna.

Tabla 13: Oferta Región Metropolitana

Provincia	N° de empresas	Ventas (UF)
Provincia de Chacabuco	34	59.446
Provincia de Cordillera	117	116.745
Provincia de Maipo	84	83.220
Provincia de Melipilla	36	42.221
Provincia de Talagante	30	19.114
Provincia de Santiago	2.428	17.196.505
Región Metropolitana	2.729	17.517.251

Fuente: elaboración propia en base a datos disponibles en (Servicio de Impuestos Internos, 2015)

Finalmente, con el objetivo de ratificar la información ya presentada, se ha realizado una búsqueda en portales de negocios que permitan identificar aquellas empresas que se encuentran activas en el mercado y que ofrezcan sus servicios a través de la web. De esto, se han identificado 23 empresas en la ciudad de Curicó, 27 en Talca, 342 en Santiago, 181 en Providencia y 99 en las Condes (*PortalesdeNegocios.com*, 2019).

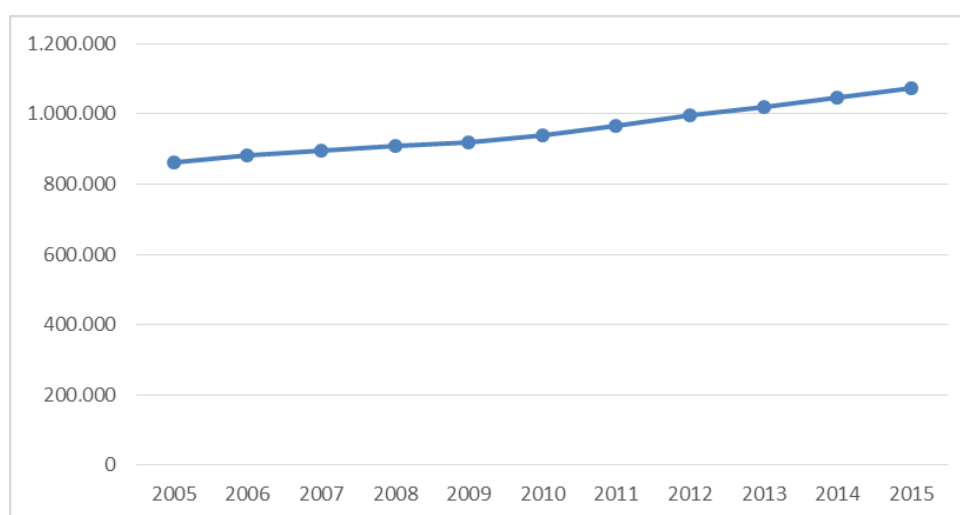
3.1.2. Demanda

Actualmente la empresa presta sus servicios a toda clase de empresas, entre las que se encuentran instituciones, fundaciones, pymes, empresarios, profesionales y personas naturales

de una amplia gama de rubros (ver sección 1.1.5). Sin embargo, las pretensiones de TAXTIC son abarcar cualquier tipo de institución indiferente del rubro en el que esta se desempeña, por esto, se considera como universo de posibles clientes todas las instituciones que han iniciado actividad ante el SII y que presentan ventas por sobre las 47 UF.

En el año 2015, según la información proporcionada por el SII en su estudio estadístico de empresas disponible en su página web, se encuentran registradas un total de 1.074.040 empresas a lo largo de todo Chile, de las cuales 202.913 no presentan registros de ventas o su ingreso es inferior a 47 UF, dejando una demanda total a nivel país de 871.127 instituciones (*Servicio de Impuestos Internos, 2015*).

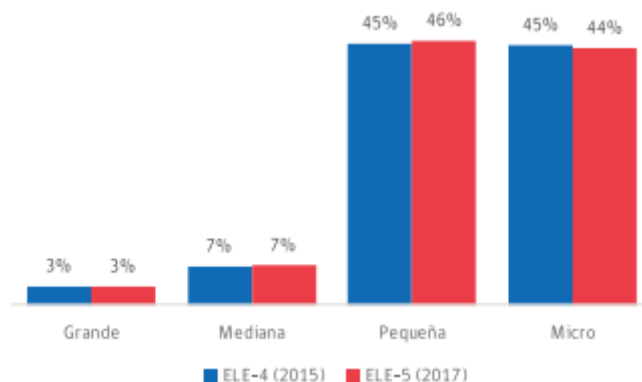
Gráfico 5: Evolución cantidad de empresas en Chile (periodo 2005-2015)



Fuente: elaboración propia en base a datos disponibles en (*Servicio de Impuestos Internos, 2015*)

En el Gráfico 5 se presenta la evolución en la cantidad de empresas registradas en el periodo 2005 al año 2015, en donde se observa una tendencia creciente del orden del 2% anual. Además, en el Gráfico 6 se presenta la clasificación de empresas por tamaño, según sus ventas, realizado por el ministerio de economía, fomento y turismo y presentada en su “Boletín ELE-5”. De lo anterior, se desprende que el 3,1% de las empresas es grande, el 52,5 % es pyme y el 44,4 % es micro (*Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2019*).

Gráfico 6: Distribución de empresas según tamaño (porcentaje total de cada año)



Fuente: (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2019)

En el Anexo 4 se presenta la demanda regional de los sectores de interés, de lo que se desprende una cantidad total de posibles clientes de 39.682 en el caso de la VI región, concentrada principalmente en la provincia de Cachapoal. De forma similar, en la VII región se registra una demanda de 37.214, la cual se distribuye principalmente en las provincias de Talca, Curicó y Linares. En el caso de la región metropolitana, la demanda corresponde a 406.917 empresas, es decir, el 47% de la demanda total se concentra allí, principalmente en la provincia de Santiago, seguida de lejos por las provincias de Maipo y Cordillera (ver Anexo 5). Además, cabe mencionar que la información proporcionada en los anexos referidos a las demandas regionales se presenta de forma resumida, a través de la utilización de la simbología disponible en el Anexo 3.

Por otra parte, en función a las ramas de actividad económica, se presenta la distribución de empresas según sector económico a nivel nacional (ver Tabla 14), en donde destacan los rubros de comercio, manufactura, transporte y almacenamiento a nivel nacional. Asimismo, a nivel regional, en el caso de la VI y VII región, destacan principalmente los rubros de agricultura, comercio, transporte y construcción como se puede observar en los anexos Anexo 4 Anexo 5. En cambio, en el caso de la región metropolitana la demanda es más variada, destacando además rubros como inmobiliarios, hoteles y restaurantes, intermediación financiera y servicios de salud, como se puede observar en el Anexo 5.

Finalmente, se presenta el detalle por ciudad en donde es posible observar en que localidades se concentra la mayor concentración de empresas. En el caso de la VI región la información se presenta en el Anexo 6 y Anexo 7 , donde destacan las ciudades de Rancagua (concentra el 28% de la demanda regional), San Fernando (10%), San Vicente de Tagua Tagua (7%) y Santa Cruz (6%). A continuación, en el Anexo 8 y Anexo 9 se presenta el detalle de la VII región, donde la concentración se mantiene en las capitales regionales, es decir, en las ciudades de Talca (32%), Curicó (23%) y Linares (11%). Finalmente, en el caso de la región metropolitana, las ciudades de Las Condes (14%), Santiago (14%), Providencia (11%) y Maipú (5%) corresponden a las zonas con mayor concentración de demanda (ver Anexo 10 y Anexo 11).

Tabla 14: Distribución de empresas según sector económico (Porcentajes respecto al total de cada año)

Sector	ELE-4 (2015)	ELE-5 (2017)
Comercio al por mayor y al por menor	34,5 %	34,3 %
Industrias manufactureras	10,2 %	10,6 %
Transporte y almacenamiento	10,5 %	10,1 %
Construcción	9,8 %	9,5 %
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	10,1 %	9,4 %
Actividades de servicios	7,1 %	7,0 %
Actividades profesionales, científicas y técnicas	6,2 %	6,9 %
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	5,3 %	6,1 %
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	3,5 %	3,1 %
Información y comunicaciones	1,8 %	2,1 %
Explotación de minas y canteras	0,6 %	0,5 %
Actividades financieras y de seguros	0,3 %	0,3 %
Suministro de electricidad, gas y agua	0,1 %	0,1 %

Fuente: (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2019)

3.1.3. Industria

TAXTIC pertenece a la industria chilena de servicios profesionales especializados en contabilidad y tributaria, un campo competitivo en expansión permanente, ligado estrechamente con el crecimiento económico y formación de nuevas empresas en el país.

Los principales actores de la industria son PriceWaterHouseCoopers, Deloitte, KPMG y Ernst & Young, empresas que se posicionan como los cuatro grandes a nivel mundial con

presencia en Chile. Sin embargo, dichas organizaciones ofrecen una alta gama de servicios especializados en diferentes áreas (contabilidad, consultoría a nivel estratégico, operacional y de capital humano, asesoría legal y financiera, entre otros), además cuentan con más de 30 años de experiencia y sus servicios están enfocados en las grandes empresas. Por lo anterior, TAXTIC no se encuentra dentro de este marco competitivo, ya que esta corresponde a una pequeña empresa, enmarcada principalmente en el área de contabilidad y outsourcing de remuneraciones, por lo que su competencia directa está representada principalmente por oficinas de contabilidad particulares y empresas dedicadas a la prestación de servicios contables y tributarios.

3.1.4. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

El análisis de Porter corresponde a un modelo estratégico creado con el fin de analizar las fuerzas competitivas que rodean a una determinada empresa de una industria. Este análisis da a conocer aspectos importantes de cómo se comportan los proveedores, la competencia, los clientes, entre otros aspectos.

A continuación, se presentan las características de cada fuerza de Porter con su respectivo desarrollo. Para esto, se califica la intensidad de cada fuerza en la escala de: muy bajo, bajo, medio, alto, muy alto.

a) Rivalidad entre competidores:

La estructura competitiva de esta industria está fragmentada en una gran cantidad de empresas, grandes y pequeñas, sin la presencia de un grupo dominante capaz de determinar el precio y ser líder del mercado. El detalle de la cantidad de competidores a nivel nacional, se presentó en el apartado 3.1.1, en lo que destaca una gran concentración en la región Metropolitana, acompañado también de una importante demanda (ver apartado 3.1.2). De forma parecida, la proporción se repite para la VI y VII región, ya que cuentan con un total de competidores más reducido, así como una demanda más pequeña. En otras palabras, esto significa que, si bien

existe una amplia oferta del servicio, también existe una fuerte demanda, lo que genera una moderación en el nivel de competencia.

No obstante, factores como el bajo costo fijo que implica la operación de este servicio y la tendencia creciente que ha mantenido la demanda de la industria hasta la actualidad, contribuyen a que la cantidad de competidores vaya en aumento a lo largo de los años.

Por los motivos recién expuestos, existe una alta rivalidad entre competidores, que se manifiesta a través de la lucha de precios y/o mayor gasto en armas competitivas. Sin embargo, en regiones esta tendencia todavía no se pronuncia de manera agresiva, ya que aún existe una gran cantidad de empresas que carecen de esfuerzos en marketing, manejan una cartera reducida y se dan a conocer principalmente por las recomendaciones que hacen sus clientes, es decir, existe poca difusión y publicidad a través de páginas web y redes sociales.

En cambio, en el caso de la región metropolitana y otros sectores en que la cantidad de empresas es significativamente mayor, la competitividad se manifiesta de manera agresiva, ya sea a través de la oferta de tarifas por debajo del promedio (especialmente utilizado por contadores que ofrecen sus servicios de manera independiente) o a través del uso de publicidad, promoción en páginas web y redes como LinkedIn, además del uso de material gráfico para atraer clientes. Conjuntamente, la lucha competitiva también se trata de impedir mediante la diferenciación en el diseño del servicio a entregar, las actividades de venta directa y el servicio y soporte posventa.

En conclusión, la lucha entre competidores de esta industria por apoderarse de la mayor participación del mercado es alta, lo que es una amenaza a la rentabilidad de estas empresas debido a que implica la reducción de precios o el aumento en gasto de armas competitivas no basadas en el precio, es decir, un incremento en los costos.

b) Amenaza de nuevos competidores entrantes:

El riesgo de ingreso por parte de competidores potenciales depende de las dimensiones de las barreras de entrada (*Hill & Jones, 2011*). En el caso de la industria de servicios profesionales especializados en contabilidad y tributaria, las barreras de entrada son débiles, es decir, los factores que vuelven costosa la entrada de nuevos competidores son muy bajos.

Esto se explica principalmente porque los costos asociados con la inversión inicial que deben hacer aquellas empresas que desean ingresar a la industria son bajos, ya que consisten fundamentalmente en la adquisición de un espacio físico para operar, computadores y mobiliario de oficina. Sumado a lo anterior, los costos asociados a la operación de este tipo de empresas también son accesibles para los nuevos competidores, ya que principalmente se concentran en las remuneraciones del personal especializado en cada área y el pago de un sistema contable.

Por otra parte, otros factores que podrían influir en la dimensión de las barreras de entrada corresponde a las economías de escala, la lealtad a las marcas, las ventajas absolutas de costos, los costos del cambio para el cliente y las regulaciones gubernamentales (*Hill & Jones, 2011*). En este caso, los tres primeros factores no influyen significativamente en las barreras de entrada, ya que el efecto que tienen las economías de escala para este tipo de servicio no genera un impacto en los costos que altere el nivel de competitividad y los factores de lealtad a las marcas y ventajas en costos actualmente no se encuentran potenciados dentro del mercado. Sin embargo, factores como costos de cambio para el cliente y regulaciones gubernamentales, podrían contribuir a elevar las barreras de entrada, ya que al cliente le podría significar un esfuerzo en tiempo cambiar de ejecutivo contable y aún más, cambios en las leyes tributarias y contables podrían contribuir fuertemente a aumentar las barreras para los nuevos competidores, sobre todo si estos no cuentan con la experiencia y capacitación necesaria.

Adicionalmente, las expectativas que existen en relación al crecimiento de la industria afectan el grado de interés de los nuevos competidores por ingresar a este rubro, ya que en la medida en que el mercado crezca en forma dinámica, la industria se torna más atractiva para

los nuevos competidores. En relación a este punto, se estima que la labor desempeñada por los contadores ha aumentado su valor luego de todos los cambios que se han presentado desde la reforma tributaria aprobada en el año 2014, incluyendo las reformas en la Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS por sus siglas en inglés), lo que ha significado un aumento en la complejidad de las operaciones contables y la necesidad de realizar una serie de modificaciones para poder cumplir con las obligaciones tributarias.

Con respecto a lo anterior, Jorge Valenzuela Fernández, integrante de Comisión Tributaria de Cámara Nacional de Comercio, en su artículo titulado *“Hacia dónde va la micro... ¿Qué pasará con los servicios contables en Chile?”* declara *“...el contador ya no se percibirá en el mercado como un mal necesario en las organizaciones, ya que, al igual que en las economías desarrolladas, jugará un rol fundamental en el apoyo a la gestión del negocio convirtiéndose en uno de los profesionales más importantes y cotizados del mercado (Valenzuela Fernández, 2017).* En base a estas declaraciones, se estima que el mercado experimentará un crecimiento dinámico a través del aumento de demanda, lo que, a su vez incentivará la llegada de nuevos competidores.

En conclusión, en base a la información presentada, se estima que la intensidad de esta fuerza es alta, lo que representa una amenaza para la rentabilidad de las empresas establecidas, ya que se encuentran expuestas a tener que enfrentar la llegada de nuevos competidores.

c) Amenaza de productos sustitutos:

Sin bien existen diferentes modalidades en la entrega del servicio, lo concreto es que las prestaciones contables no enfrentan la existencia de sustitutos cercanos, ya que las obligaciones tributarias se regulan por los requisitos que establece el Servicio de Impuestos Interno (SII), por lo que el servicio entregado en esencia es siempre el mismo. Por dicha razón, se ha determinado que la intensidad de esta fuerza es baja, lo que representa una oportunidad para las empresas de esta industria de incrementar sus precios para obtener ganancias adicionales, ya que por ley siempre existirá demanda de este servicio.

d) Poder de negociación de los proveedores:

Los proveedores para esta industria principalmente corresponden a las organizaciones que suministran *software* de contabilidad para el funcionamiento diario de la empresa. En el mercado es posible encontrar una gran cantidad de prestadores de dichas tecnologías con una amplia gama de oferta en cuanto a características, precio y nivel de complejidad. Por ende, la capacidad que tienen estos para incrementar los precios de sus productos, se ve regulada por la competencia, ya que, al existir una gran variedad de proveedores los clientes tienen la posibilidad de cambiar de prestador fácilmente.

Otro tipo de proveedores dentro de esta industria corresponde a los prestadores de servicios de mantenimiento de equipos, los cuales, si bien desempeñan una función importante dentro de las organizaciones, la existencia de muchos competidores limita el poder de negociación del proveedor, ya que el cliente puede sustituir fácilmente la prestación por una de mejores condiciones o bien, demandar el recibimiento de un mejor servicio. Algo similar ocurre con otros posibles proveedores como prestadores de seguridad informática, empresas de seguridad, servicio de aseo, en otros distribuidores que también ven disminuido su poder de negociación debido al bajo costo que significa para el cliente cambiarse de prestador.

Por otra parte, existe una leve amenaza de integración hacia adelante por parte de los proveedores de *software*, en la medida en que los avances en inteligencia artificial y *Big Data* permitan desarrollar una aplicación que simule las operaciones de un contador. Sin embargo, las complejidades de la contabilidad, en adición a los constantes cambios legislativos hacen que esta posibilidad sea poco probable para futuro cercano.

En base a la información presentada, se determina que la fuerza del poder de negociación de los proveedores es bajo, lo que es una oportunidad para las empresas de esta industria para reducir los precios de sus servicios y demandar productos de más alta calidad.

e) Poder de negociación de los clientes

Los clientes de esta industria corresponden principalmente a pequeñas, micro y medianas empresas, los cuales ante la existencia de una oferta numerosa tienen la posibilidad de negociar por precios más bajos o exigir una mejor calidad en la entrega del servicio. Ante esto, un factor que influye en el poder de negociación se refiere al bajo costo de cambio que enfrentan los clientes al cambiar de un prestador a otro, ya que más allá del desgaste en tiempo perdido para generar el traspaso de documentación, no existe otro impedimento que le impida efectuar este cambio. Es decir, el bajo costo de cambio para el cliente contribuye a aumentar su poder de negociación.

Otro factor a considerar es cuando los clientes corresponden a grandes empresas que están dispuestas a asumir elevadas tarifas a cambio de recibir un servicio Premium, en tal caso, su poder de negociación aumenta significativamente ya que el prestador estará dispuesto a negociar con el objetivo de mantener al cliente. Algo similar ocurre en el caso en que el interesado corresponde a un grupo de empresas, ya que su pérdida no solo representa la desvinculación un cliente, si no varios a la vez, por lo que estos tendrán el poder de negociar.

En base a estos antecedentes, se estima que el poder de negociación de los clientes de esta industria es alto, lo cual corresponde a una amenaza para los prestadores de este servicio, ya que afecta directamente en los costos que estos deben asumir y, por ende, reduce su utilidad.

f) Conclusión análisis de Porter

Luego de analizar las 5 fuerzas de Porter se tiene una visión global de la posición de la empresa en el mercado y de las oportunidades y amenazas que esto representan para TAXTIC. En la Ilustración 12 se presenta un resumen del estudio realizado, que permite visualizar los principales antecedentes determinados para cada fuerza competitiva.

Además, en la Tabla 15 se presenta un resumen de los resultados obtenidos con el análisis de las cinco fuerzas de Porter, de lo que se desprende que un total de tres fuerzas

representan una amenaza para TAXTIC, lo que a priori indica que el atractivo de la industria es bajo, ya que amerita que los participantes deben buscar diferenciarse de sus competidores para permanecer en el mercado.

Ilustración 12: Resumen análisis de Porter



Fuente: elaboración propia

Tabla 15: Conclusiones análisis de Porter

	Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
Amenaza de nuevos competidores				X	
Poder de negociación de los proveedores		X			
Poder de negociación de los clientes				X	
Amenaza de productos sustitutos		X			
Rivalidad entre competidores				X	

Fuente: elaboración propia

En base al estudio realizado, se concluye que la gran cantidad de empresas dentro del rubro corresponde a la principal amenaza para TAXTIC, seguido del alto poder de negociación que tienen los clientes para demandar una mayor calidad y precios más bajos. En cuanto a las

oportunidades, el bajo poder de negociación de los proveedores, así como la inexistencia de productos sustitutos cercanos, brindan la posibilidad de examinar nuevas alternativas para destacar dentro de la industria, beneficiándose de la amplia gama de oferta en Software y desarrollos tecnológicos que permitan entregar un mejor servicio.

3.1.5. Análisis PEST

Para estudiar el macroentorno se realizó un análisis PEST que permita determinar cómo cada una de las variables incontrolables afecta a la estructura competitiva de esta industria. A continuación, se presentan los antecedentes para cada fuerza:

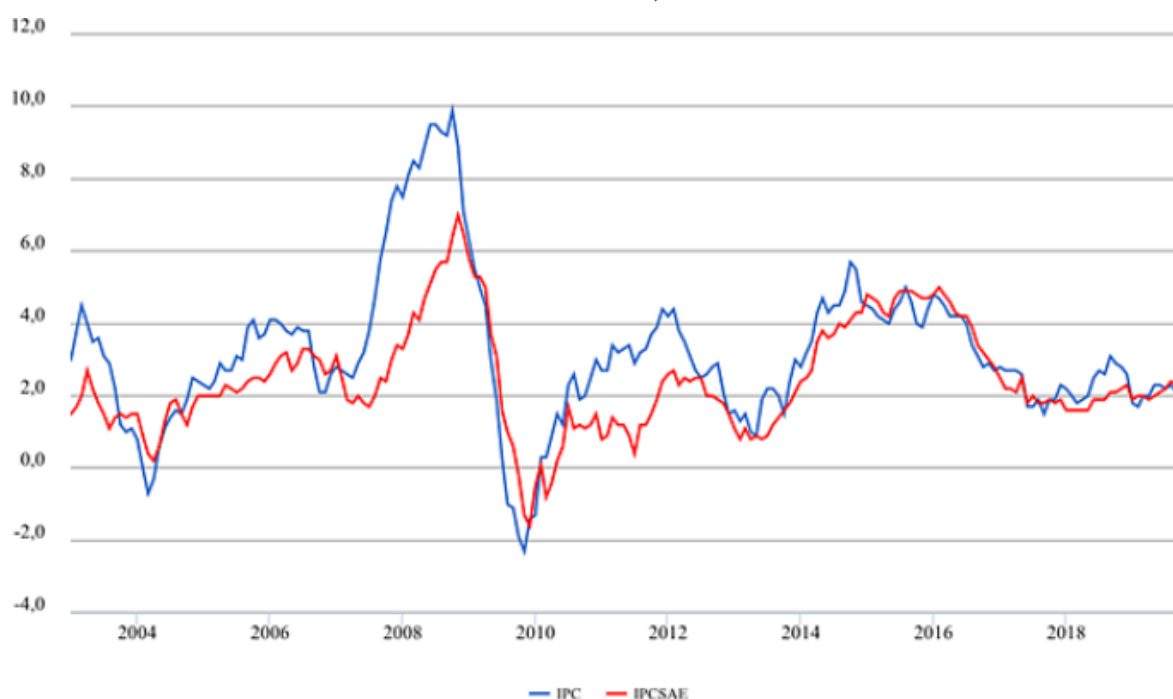
a) Fuerzas macroeconómicas:

Chile se posiciona como el país más competitivo de Latinoamérica, de acuerdo a los resultados obtenidos en el Ranking de Competitividad 2019, realizado por el instituto de Competitividad de ADEN sobre 18 países de América Latina (*Instituto de Competitividad de ADEN, 2019*).

En relación al crecimiento económico, en el año 2018 el PIB presentó una expansión cercana al 4%, significando el mejor desempeño desde 2012, debido principalmente a la mejora en las expectativas de los consumidores y de empresarios, así como al mayor crecimiento de algunos socios comerciales (*Banco de Chile, 2018*). Asimismo, para el tercer trimestre del 2019 se registró un crecimiento en el PIB chileno de 3,3% respecto del mismo lapso del año anterior, lo cual fue impulsado por el consumo interno, según datos del Banco Central del país. Sin embargo, luego de la crisis social que estalló en el país el 18 de octubre de este año, Banchile Inversiones bajó con fuerza sus proyecciones de crecimiento para 2019 y 2020, tras estimar el impacto en la economía por los días sin actividad, importante destrucción de stock de capital y deterioro de las expectativas. De esta forma, la entidad estima que al finalizar el año 2019 se obtendrá una expansión del PIB de apenas 1,6%, comparado con el anterior pronóstico de 2,5%, mientras que para 2020 lo recortó a 2,2%, desde 3,0% (*Circulo de estudios Latinoamericanos, 2019*).

Lo anterior también ha afectado negativamente las perspectivas de inversión, impactando en el empleo, el consumo y el crecimiento económico. Si bien para el tercer trimestre del 2019 el gasto de los consumidores se incrementó en 3% con respecto al mismo periodo del año anterior y el nivel de inversiones registró un crecimiento de 5,9%, se estima que el año terminará con un ritmo de crecimiento más bajo de lo previsto. En el caso del desempleo, se estima que la tasa se disparará a 10% en el trimestre móvil octubre-diciembre de 2019, significando el aumento de unas 300 mil personas. Siendo actualmente el número de desocupados de 645 mil personas (*Circulo de estudios Latinoamericanos, 2019*).

Gráfico 7: Inflación del IPC y el IPCSAE en Chile (variación porcentual respecto de igual periodo del año anterior)



Fuente: (Banco Central, 2019)

En relación a la inflación, para el año 2018 la depreciación del tipo de cambio llevó a que en promedio aumentara desde 2,2% en 2017 a 2,4 en 2018 (ver Gráfico 7). Con esto, la inflación cumplió cuatro años consecutivos bajo la meta de 3% del Banco Central. Sin embargo, para el 2019, luego del estallido social, se estima que las continuas alzas del tipo de cambio frente al peso chileno serían un factor determinante en el comportamiento del IPC al cerrar el año. En

relación a lo anterior, Scotiabank proyectó que al cierre del año la inflación alcanzará el 3%, es decir, se prevé una inflación anual bordeando el 3,4% durante el primer trimestre de 2020 (*Circulo de estudios Latinoramericanos, 2019*).

Finalmente, otro factor importante de mencionar es la variación en el valor del dólar, el que ha sufrido una importante alza a lo largo del 2019, iniciando en \$694 y sobrepasando los ochocientos pesos en el último tiempo. De acuerdo a las cifras de Bloomberg, el 14 de noviembre el valor de la divisa norteamericana alcanzó su más alto precio en la historia del dólar en Chile, ubicándose en \$802,63 (*Diario Financiero, 2019*).

b) Fuerzas globales:

En cuanto al sistema económico internacional, el año 2018 se caracterizó por un buen desempeño en la economía global, la cual mantuvo un crecimiento económico positivo y sincronizado, aun pese al incremento de los riesgos políticos. El PIB global creció un 3,7% en 2018, lo cual si bien es una cifra similar a la observada en años previos, hubo un crecimiento más balanceado entre las economías emergentes y las desarrolladas (*Banco de Chile, 2018*). Para el año 2019 se espera un crecimiento de la economía mundial ligeramente menor, producto de una leve moderación del crecimiento de las economías avanzadas, situándose en el 3,5%, dos décimas menos que en 2018 (*Confederación Empresarial Vasca, 2018*).

En términos más generales, las crecientes tensiones comerciales y geopolíticas han agudizado la incertidumbre que rodea el futuro del sistema de comercio mundial y la cooperación internacional, perjudicando la confianza de las empresas, las decisiones de inversión y el comercio internacional (*Fondo monetario internacional, 2019*).

c) Fuerzas tecnológicas:

Desde hace algunas décadas, el ritmo del cambio tecnológico se ha acelerado rápidamente, ofreciendo nuevas alternativas a las organizaciones. Los crecientes avances en inteligencia artificial, internet de las cosas y Big Data prometen aumentar la productividad y competitividad

del sector empresarial (*Marfán & Meller, 2019*). Así, en lo que respecta específicamente a la contabilidad, los tiempos en que esta práctica se realizaba manualmente han quedado atrás, dando pie al uso de distintas herramientas tecnológicas.

La contabilidad es una tarea compleja que requiere tiempo, conocimientos, precisión y cuidado, por lo que el uso de programas o plataformas especializadas se ha vuelto una herramienta imprescindible para evitar cualquier tipo de errores, ya que representan el apoyo tecnológico necesario para que toda empresa pueda llevar sus finanzas de manera rápida y ordenada.

Hoy en día, el mercado ofrece una serie de alternativas que se ajustan a las necesidades de cada organización. De manera general, estas herramientas permiten controlar todos los movimientos contables sobre las distintas áreas de negocio, centros de costos, presupuestos operacionales, conciliaciones bancarias y control de cuentas corrientes. Sin embargo, cabe mencionar que cada alternativa posee características diferentes: algunos ofrecen soporte técnico ante dudas, errores o necesidad de orientación en el uso de la plataforma; otros ofrecen respaldar la información para proteger los datos; otros actualizaciones automáticas que van a la par con las nuevas normativas; otros requieren distintos tiempos de implementación y niveles de capacitación; otros se encargan de respaldar la información en la nube, permitiendo trabajar en cualquier momento desde cualquier lugar y otros ofrecen distintos niveles de complejidad en su uso, dependiendo de qué tan intuitivos son (*Nubox, 2017*). A continuación, se describen las distintas alternativas disponibles en el mercado:

- **Hoja de cálculo (Excel):** corresponde a la herramienta más utilizada, especialmente en el caso de micro y pequeñas empresas, ya que su funcionalidad es limitada, por lo que no es conveniente utilizarlo en el caso de manejar un gran volumen de información. En particular, esta opción permite crear listas de cálculos, ventas, ingresos y egresos, dejando fuera procesos contables como la emisión de facturas electrónicas, formularios, envíos de libros, centralizaciones, pago de remuneraciones, etc.

- **ERP:** corresponden a sistemas de planificación de recursos empresariales ideales para manejar y administrar diversas operaciones de producción y distribución dentro de una compañía a través del manejo de múltiples tareas a la vez (entre las que se encuentra la contabilidad, logística, inventarios, entre otros). Son ideales para organizaciones de gran tamaño, debido a las múltiples funcionalidades que tienen. Además, este tipo de plataformas requiere considerables tiempos de instalación y capacitación, por lo que su implementación en ocasiones precisa de consultoría.
- **Software de contabilidad online:** corresponden a soluciones contables muy específicas en sus labores, ideales para pequeñas y medianas empresas. Dentro de sus características, destaca la posibilidad de acceder al software en todo momento a través de internet, lo cual también permite actualizar y compartir la información fácilmente. Además, son de rápido inicio al no necesitar procesos de instalación, de fácil utilización, ya que son muy intuitivos y solo se limitan al costo de contratación.
- **Software de contabilidad instalado:** corresponden a plataformas muy similares a las alternativas online, pero tienen la gran desventaja de que se deben instalar en un computador en específico sin posibilidad de consultar la información desde otra parte, ya que la información no se encuentra respaldada en línea. Además, sus actualizaciones no son automáticas y con frecuencia se necesita la ayuda de soporte técnico.
- **Software de contabilidad de desarrollo propio:** corresponden a Software desarrollados de acuerdo a las necesidades específicas de la organización, de manera personalizada y escalable. Por lo general, esta alternativa es requerida por personal capacitado y especializado, con potencial de crecimiento y de sugerir mejoras. Su principal desventaja radica en su alto valor, tanto de desarrollo como de implementación y mantención.
- **Software gratuitos:** corresponden a plataformas contables disponibles en el mercado las cuales se ofrecen de manera gratuita. Por lo general, estos entregan opciones limitadas y la mayoría de ellos están obsoletos, ya que no cuentan con actualizaciones permanentes ni soporte técnico.

De forma similar, otro avance tecnológico importante de mencionar corresponde a los sistemas de remuneraciones, herramientas que facilitan el manejo de información y cálculos asociados a las obligaciones con los trabajadores (*Nubox, 2017*). En general, dependiendo del tamaño de la organización se requieren plataformas con mayor o menor nivel de complejidad y funcionalidad, encontrando en el mercado diversas alternativas con características similares a las descritas en el caso de los sistemas contables. Además, cabe mencionar que en el mercado es posible encontrar una variada oferta de Software para empresas, orientados en dar soporte en diversas tareas como logística, administración, control de inventario, facturas, gestor de tareas, entre otros.

Por otra parte, con la introducción masiva de la firma electrónica se está desarrollando un moderno sistema de la mano de la «facturación electrónica», haciendo posible la generación de documentos tributarios de «compras y ventas» con formato digital, lo que permite gestionar la información del negocio de manera oportuna y con registro electrónico.

Finalmente, cabe mencionar que, de acuerdo al Banco Mundial, en el año 2016 los gastos en investigación y desarrollo (I+D) en Chile representaron solo un 0,37% de su PIB y la intensidad del proceso de innovación de las empresas representó un 0,21% de las ventas de las mismas (*Banco Mundial, 2016*).

d) Fuerzas sociales:

En el ámbito social, uno de los factores que más influye en el comportamiento de los empresarios es la rigurosa fiscalización por parte de entidades municipales del adecuado cumplimiento de las normas tributarias y empresariales, potenciado por el desarrollo tecnológico, así como el descubrimiento de fraudes emblemáticos como en el conocido caso de la empresa *retail* la Polar. Esta situación, ha aumentado el nivel de preocupación de los empresarios por cumplir adecuadamente con sus obligaciones laborales y tributarias, de manera de evitar multas o enfrentar problemas legales que pudieran afectar su reputación, influyendo en la preferencia de buscar empresas especializadas en estas áreas.

Además, en general el ambiente globalizado ha influido en el enfoque de las empresas hacia un mercado más amplio y competitivo a través de un mayor énfasis en las tareas enfocadas en el cliente y de liderazgo, lo que ha traído consigo un aumento en la tendencia a externalizar muchas de las funciones de sus compañías, de tal manera de concentrar sus esfuerzos en el *core business*. En general, las funciones que se externalizan con mayor frecuencia son la gestión contable, tributaria, legal, la gestión de recursos humanos, gestión de mantenimiento, transporte, entre otras.

Por otra parte, los avances en la tecnología también han influido socialmente en la forma que tienen las empresas de relacionarse con sus clientes. Las compañías deben aprovechar audazmente todas las nuevas posibilidades de innovar que los desarrollos en la tecnología permiten, ya que los clientes valoran la información al instante y la simplicidad en la entrega del servicio.

Finalmente, cabe mencionar que la situación de descontento social que estalló en Chile en octubre del 2019, sin duda es un factor que ha influenciado e influenciará en la operación y economía de las empresas, con efectos que aún se desconocen dado su actual desarrollo.

e) Fuerzas políticas y legal

En el marco político, la reforma tributaria de 2014 fue introduciéndose progresivamente durante 2015-17 y conllevó cambios significativos en las responsabilidades tributarias a las empresas y a la renta de los individuos, en especial en relación con la tributación de los accionistas (*Chile OECD, 2018*). Aumentó la tasa efectiva general aplicable a los individuos de rentas más altas, debido a la tributación inmediata de las ganancias empresariales (*Banco Mundial, 2014*) e introdujo unos impuestos ambientales. Es decir, el principal cambio fue el paso de un régimen tributario -basado en retiros y distribuciones de Renta – a la convivencia de tres regímenes tributarios distintos, lo que aumentó el nivel de complejidad de la tributación de las empresas y personas. Pero además generó un desconocimiento normativo y operativo que aumentó la necesidad de buscar especialistas en materia tributaria.

Solo en el año 2018, en el periodo de enero a junio, el ingreso efectivo a arcas fiscales fue de \$191.024 millones recaudados por motivo de multas e intereses por infracciones tributarias o diferencias de impuestos no declarados (*Servicio de Impuestos Internos, 2018*). Además, se condonaron \$53.304 millones a 133.124 contribuyentes, información que se muestra en detalle en la Tabla 16.

Tabla 16: Cuadro estadísticas de condonaciones enero-junio 2018

Segmento	Contribuyentes	Condonación	Total Pagado
Personas	14.591	\$ 2.651	\$ 12.303
Micro Empresas	65.115	\$ 5.090	\$ 22.330
Pequeñas Empresas	39.324	\$ 7.239	\$ 44.177
Medianas Empresas	9.008	\$ 5.919	\$ 28.255
Grandes Empresas	5.086	\$ 32.405	\$ 83.959
Totales	133.124	\$ 53.304	\$ 191.024

Fuente: (*Servicio de Impuestos Internos, 2018*)

Por otra parte, se han adoptado reformas importantes para facilitar el emprendimiento, sobre todo a través de la introducción de una ley en 2013 que permite poner en marcha una empresa en un solo día. Además, profundizando en esfuerzos previos para coordinar las diferentes agencias públicas, Chile viene desarrollando desde 2015 una plataforma integrada de servicios públicos electrónicos (Escritorio Empresa) para que las empresas puedan realizar diferentes trámites administrativos, y poco a poco ir integrando nuevos procedimientos e incorporando a nuevas agencias públicas. En 2017, la plataforma ofrecía un total de 50 procedimientos a través de Internet, con 18 organismos públicos y 114 municipios. En 2017, gestionaba casi 20.000 trámites al mes. Además, en los últimos años se han conseguido avances en el ámbito de facturación electrónica y en 2017 se introdujo la posibilidad de presentar los formularios previamente completados del IVA a través de Internet. No obstante, la complejidad de algunas regulaciones sigue siendo elevada (*Chile OECD, 2018*).

En el ámbito laboral, las obligaciones asociadas a umbrales de empleo, como pueda ser la elaboración de normas internas de orden, higiene y seguridad, las diferentes normas que rigen a los representantes del personal, las cuotas de empleo para trabajadores extranjeros o la obligatoriedad de proporcionar servicios de cuidado de niños, también pueden afectar al crecimiento de las empresas (*Chile OECD, 2018*). Este tipo de obligaciones complican el proceso de ajuste de las empresas, sobre todo en el caso de las actividades de alta cualificación con respecto a las cuales el mercado de trabajo es más restrictivo (*Micco & Repetto, 2014*)

Por otra parte, el estallido social vivido en Chile también trae consecuencias en el marco legal, el descontento por la abismante brecha en la distribución de recursos amerita cambios en las normas tributarias y laborales que comenzarán a regir a partir de enero y que se estima, será solo el comienzo de importantes cambios en materia legal. Por ejemplo, en relación al impuesto a la renta de los individuos, si se efectuaran cambios significativos en el sistema, reduciendo las bandas sobre las que se grava la tasa de este impuesto y la tasa aplicable a las rentas más altas, se podría conseguir un aumento de los ingresos del 1,3% del PIB (*Desarrollo en las Américas (DIA), 2013*). Lo anterior, se debe a que actualmente casi el 76% de los contribuyentes están exentos y el tramo superior es aplicable únicamente a los individuos con rentas muy altas, por lo el aporte actual a los ingresos totales del país es muy bajo.

f) Conclusiones PESTEL

Gracias al estudio del macro entorno a través de esta herramienta, se han podido identificar las oportunidades y amenazas de las cuatro variables incontrolables analizadas. Como se puede observar, al comparar la Tabla 17 con la Tabla 18, la mayor cantidad de antecedentes corresponden a oportunidades para las empresas de esta industria, principalmente referidas a los beneficios que traen consigo los avances tecnológicos y los cambios en la normativa tributaria y legal, que generan la necesidad de buscar especialistas. En cambio, las principales amenazas se refieren a la necesidad constante de capacitación y a la inestabilidad económica y social, fruto del panorama de descontento manifestado en el último año.

Tabla 17: Oportunidades del macro entorno

Fuerzas macroeconómicas
Clasificación de Chile como el país más competitivo de Latinoamérica.
Crecimiento económico positivo hasta el tercer trimestre de 2019 (aumento del PIB).
Inflación bajo el 3% hasta el primer trimestre de 2019.
Comercio internacional con buen desempeño en el 2018.
Fuerzas tecnológicas
Avances tecnológicos brindan posibilidad a empresarios de aumentar la productividad y competitividad de sus empresas.
Amplia gama de alternativas para controlar los procesos contables. Destacan software de contabilidad online y ERP
Amplia gama de alternativas tecnológicas para controlar los procesos de remuneraciones.
Posibilidad para las empresas de contar con información oportuna gracias a firma electrónica y facturación electrónica.
Fuerzas sociales
Mayor preocupación de empresarios por cumplir normas tributarias y empresariales, debido a la rigurosa fiscalización
Mayor tendencia a la externalización de actividades contables, tributarias y de recursos humanos.
Orientación del cliente al uso de tecnologías, permite nuevas formas de relacionarse, mas instantáneo y directo.
Fuerzas políticas y legales
Aumento de la necesidad de especialistas, debido al desconocimiento normativo y operativo, así como a la mayor complejidad en la tributación de las empresas y en normas laborales.
Aumento de multas por infracciones tributarias sugiere la necesidad de ayuda de especialistas.
Facilidad en el registro de sociedades y termino de giro, lo que impulsa la demanda del servicio

Fuente: elaboración propia en base a análisis PEST

Tabla 18: Amenazas del macro entorno

Fuerzas macroeconómicas
Ralentización de expectativas de crecimiento luego de estallido social.
Disminución de expectativas del gasto de consumidores luego de estallido social.
Aumento del desempleo producto del estallido social.
Previsión de aumento de la inflación para el 2020.
Aumento en el valor del dólar.
Fuerzas tecnológicas
Falta de aprovechamiento de tecnologías podría afectar la imagen de la empresa y disminuir la captación de clientes.
Fuerzas sociales
Incertidumbre por estallido social.
Fuerzas políticas y legales
Necesidad de capacitar constantemente al personal, debido a los constantes cambios legislativos.

Fuente: elaboración propia en base a análisis PEST

3.1.6. Conclusiones diagnóstico externo

Del análisis de las cinco fuerzas de Porter, se obtuvo que a priori el atractivo de la industria es bajo, debido a que tres de las fuerzas representan una amenaza alta. Sin embargo, el estudio PEST sugiere que el macro entorno presenta una gran cantidad de oportunidades, principalmente dado la permanente necesidad legal de las empresas de cumplir con sus obligaciones tributarias, sumado a la baja probabilidad de que dicha obligatoriedad desaparezca, junto con la creciente complejidad en las leyes tributarias. Por este motivo, se concluye que el atractivo de la industria es medio.

3.2. Actividades de diagnóstico interno

Para conocer la situación actual de la empresa se ha utilizado el instrumento de autodiagnóstico SIGA 2012, el cual permite medir el grado de gestión que tiene la compañía y el nivel de desarrollo de las prácticas que aplica. Además, se ha realizado un análisis de la cadena de valor, que permitirá conocer las capacidades internas de la organización en la operación de sus actividades primarias y de apoyo.

3.2.1. SIGA 2012

Para la aplicación de este instrumento se ha considerado la versión 2012, ya que basado en el análisis comparativo entre esta y la versión 2010, esta adaptación entrega información más detallada y clara respecto a cada criterio (ver apartado 2.2.3).

El cuestionario fue contestado por 4 funcionarios de la empresa, uno correspondiente al área operacional y tres correspondientes al área de dirección y gestión. Para mostrar los resultados, se han analizado todas las respuestas y se presenta como resultado final las alternativas seleccionadas con mayor frecuencia (ver Anexo 13),

Antes de presentar los resultados obtenidos, cabe mencionar que se ha realizado un ajuste en la forma de calificar, sin modificar la escala en sí, sino más bien realizando una separación al momento de asignar puntaje 0, para distinguir cuando se trata de un procedimiento que nunca se ha realizado por la empresa del caso en que se ha realizado una vez en los últimos dos años. Lo anterior se debe a que la escala de puntaje asigna igual valor (puntaje 0) para ambos casos, resultando en que en numerosas ocasiones el nivel de gestión pareciera ser muy bajo, debido a que la empresa no ha sido constante en su realización o su forma de aplicar determinada acción no se ha realizado de manera formal. Esta rigurosidad en la forma de medición, se debe principalmente a que este instrumento de diagnóstico se basa en el modelo chileno de gestión de excelencia 2007, el cual busca que las organizaciones que lo aplican alcancen la excelencia.

En la Tabla 19 se presentan los resultados finales para cada criterio, indicando el puntaje obtenido al combinar todas las respuestas, el puntaje más alto y más bajo conseguido al analizar los cuestionario de forma individual, así como el puntaje máximo que es posible alcanzar y el grado de cumplimiento en cada caso. Cabe aclarar, que la consolidación de los resultados se realizó al combinar todas las respuestas, en base al puntaje seleccionado con mayor frecuencia o en caso de existir una alta variedad, el promedio entre los puntajes.

Tabla 19: Resultados aplicación SIGA

N°	Criterio	Resulta- do con- solidado	Puntaje mínimo obtenido	Puntaje máximo obtenido	Puntaje máximo	Grado de cumpli- miento
1	Liderazgo de la gerencia	7	7	9	24	29%
2	Clientes y mercado	4	3	4	18	22%
3	Personas	11	9	17	36	31%
4	Planificación estratégica	0	0	0	12	0%
5	Procesos	3	1	3	21	14%
6	Análisis de la información	2	2	4	12	17%
7	Responsabilidad social	3	3	4	9	33%
8	Resultados	1	1	2	18	6%

Fuente: elaboración propia

Este cuestionario, se aplica con la finalidad de detectar efectivamente las debilidades y fortalezas de la organización, de tal manera de identificar la situación actual de la organización. A continuación, se presenta el análisis de resultados para cada criterio (ver Tabla 19):

- **Liderazgo de la gerencia:** al combinar las respuestas de todos los cuestionarios contestados, se obtiene un puntaje de 7 puntos de un máximo de 24. Al analizar los cuestionarios de forma individual, se puede observar que, en el mejor de los casos, se asigna un puntaje de 9 y en el

peor, un 7. Este resultado, da cuenta del camino que le falta por recorrer a la organización en términos de liderazgo, ya que, si bien TAXTIC ha comenzado a direccionar sus esfuerzos en pro de conducir sus acciones y motivar a sus trabajadores en dirección al futuro, la empresa comenzó a brindar mayor relevancia a este proceso de liderazgo y ejecutarlo de una manera más formal desde hace poco tiempo. Por ejemplo, la empresa este año, recién después de cuatro años, actualizó sus lineamientos estratégicos como misión, visión y valores, faltando aún definir sus objetivos estratégicos en el corto, mediano y largo plazo. Existen, además, otros aspectos en los que la empresa nunca ha centrado su atención, como conocer el mercado, evaluar su desempeño competitivo o capacitar formalmente a sus directivos en temas de gestión de empresa, por lo que se considera que la capacidad de liderazgo de la gerencia es débil e inexperta.

• **Clientes y mercado:** para este criterio solo se ha obtenido un 22% de cumplimiento, lo que indica que a la empresa aún le falta mucho por recorrer para conocer su mercado y clientes. Esto se debe principalmente a que TAXTIC ha operado desde la lógica de brindar sus servicios a todo tipo de clientes, sin segmentarlos formalmente para determinar a quienes dará prioridad, lo que estratégicamente es una debilidad, ya que el esfuerzo puede no estar correctamente direccionado. Otro de los motivos por los que se obtiene un bajo nivel de gestión para este criterio es porque la empresa no ha realizado esfuerzos por medir formalmente el nivel de conformidad de los clientes con el servicio recibido, es decir, existe un desconocimiento de las expectativas que se tienen del servicio, lo que también corresponde a una debilidad importante de ser abordada. Esta situación se debe a que hasta el momento no se han presentado casos de disconformidad que repercutan en la reputación de la empresa, ya que cada vez que ha existido algún reclamo, estos se han gestionado rápidamente sin que la situación pase a mayores. Si bien, lo anterior se considera una fortaleza de la organización, lo cierto es que la falta de medición de reclamos y sugerencias imposibilitan prevenir oportunamente las situaciones de conflicto, lo que es un error desde el punto de vista estratégico, ya que indica que la organización está actuando de manera reactiva y no estratégica. Además, se ha detectado que la empresa no realiza esfuerzos por capacitar a sus empleados en la atención al cliente, ni ha

definido estándares de calidad que permitan mejorar los puntos de contacto, lo cual también se clasifica como una debilidad.

- **Personas:** en este caso se obtuvo un nivel de cumplimiento de un 31%, si bien existe una brecha importante entre el resultado obtenido y el máximo posible, en el mejor de los casos el puntaje alcanzó un 50% de conformidad. La gran variabilidad obtenida da cuenta de las distintas opiniones que existen en la empresa respecto a la gestión de este criterio. La fortaleza en este punto es que en TAXTIC el recurso humano es altamente apreciado por sus directivos, ya que se considera que estos juegan un rol fundamental en la calidad del servicio que se proporciona. Dentro de este ámbito, los principales factores valorados en los colaboradores de la empresa son los conocimientos técnicos que estos poseen, además de su disposición para atender los requerimientos de sus clientes. Por dicha razón, la empresa invierte gran parte de sus esfuerzos en administrar el trabajo acorde con las capacidades de sus empleados y fomentar el desarrollo de sus colaboradores a través de capacitaciones. En este sentido, la debilidad se encuentra en la falta de frecuencia con que se realizan estas acciones, es decir, lo perjudicial es que no se han diseñado procesos formales que involucren la gestión del personal y que puedan ser aplicados de forma sistemática, así como un plan para los procesos de capacitación e incentivos.
- **Planificación estratégica:** A este criterio se le ha asignado el mínimo valor, es decir, existe un 0% de cumplimiento. Esta situación se debe a que la organización ha reconocido que su forma de operar hasta el momento, ha sido más bien reactiva, es decir, ha actuado según las oportunidades o dificultades que se han ido presentando, sin idear una estrategia clara que permita definir con anterioridad los pasos a seguir para conseguir los objetivos planteados. Si bien esta forma de operar ha permitido a la organización lograr resultados satisfactorios y alcanzar un destacado nivel de prestigio dentro del mercado, las situaciones expuestas corresponden a una debilidad de la organización, por lo que la empresa reconoce la necesidad de diseñar una estrategia de negocio y planes de acción que le permitan lograr sus objetivos.
- **Procesos:** El grado de cumplimiento para este criterio es de solo un 14%. La explicación de esto se debe a que controlar los procesos involucrados en la prestación del servicio resulta muy difícil ya que cada Tax Genius se encarga de atender a una determinada cartera de clientes, por lo que las actividades involucradas en cada proceso varían mucho y dependen de las

necesidades y características de cada uno de ellos. La situación expuesta corresponde a una debilidad que conlleva una serie de malas decisiones desde el punto de vista estratégico, ya que, ante la variabilidad en los requerimientos y la falta de control sistemático, resulta muy difícil estandarizar los procesos y definir indicadores de desempeño para medir el cumplimiento y calidad de las tareas realizadas. Sin embargo, por el momento la empresa realiza un control periódico para supervisar la calidad del trabajo realizado por las Tax Genius, instancia en que se corrigen errores y se mide el grado de avance de cada tarea. Dichos controles son considerados una fortaleza, ya que a pesar de la baja frecuencia de su aplicación (periodicidad de 4 meses aproximadamente), permiten detectar y corregir errores en la operación. En cuanto a los proveedores, TAXTIC no cuenta con relaciones estratégicas, debido a que la prestación del servicio no involucra insumos de manera constante.

• **Análisis de la información:** Para este criterio se obtuvo un grado de cumplimiento de un 17%, con mejor puntaje en los aspectos de comunicación de resultados, análisis de información y su uso para el mejoramiento de las operaciones. Las actividades recién mencionadas, corresponden a las principales fortalezas de la organización en esta perspectiva, ya que permiten involucrar a los colaboradores en los resultados obtenidos por el negocio (sean estos positivos o negativos) y definir instancias de cambio o mejoras en función de este análisis. Sin embargo, la organización asume que no mide el desempeño de todas sus operaciones como debería, ya que para esto solo se utiliza la plataforma de NUBOX y el software de Softland, dos herramientas de contabilidad que permiten registrar información acerca de las ventas y gastos de la empresa. Es decir, no se mide el desempeño de otras operaciones tales como la satisfacción de los clientes, satisfacción del personal y calidad de los procesos, lo que corresponde a una debilidad a nivel estratégico, debido a que origina un desconocimiento del desempeño real de la organización. Además, pese a que la dirección realiza juntas para analizar la información recolectada, estas reuniones no se realizan más de dos veces al año, lo que corresponde a otro aspecto negativo a nivel estratégico, sumado al hecho de la falta de profundidad en el análisis de esta información

• **Responsabilidad Social:** La organización produce un bajo nivel de contaminación al llevar a cabo sus procesos, ya que al tratarse de un servicio no se producen desechos de material en la

producción. Esto es considerado una fortaleza de la organización, que además se complementa con normas internas para el buen uso de recursos como, por ejemplo: el cuidado de la electricidad a través de la desconexión de equipos sin usar, la reutilización de papel y la disminución del uso de bolsas. Sin embargo, con este análisis se detectaron otras medidas sencillas que no se han implementado y que, por ende, corresponden a una debilidad como lo es la falta de reciclaje de los principales recursos utilizados como el papel, aparatos electrónicos y pilas. Además, pese a las fortalezas detectadas, se obtuvo un total de 3 puntos sobre 9, debido a que falta que estas acciones se realicen de una forma sistemática y normada, de tal manera de que la conciencia ambiental sea parte de la cultura de la empresa y no una opción por la que solo algunos se rigen. Por otra parte, otra fortaleza detectada en este análisis es la conducta ética del personal, la que es fuertemente promovida dentro de la organización, ya que para manejar información contable y financiera es prioritario que esta sea confiable y auténtica.

- **Resultados:** este criterio hace referencia a la comparación de resultados a través de la observación de indicadores que midan el comportamiento de las áreas que la empresa ha definido como relevantes de controlar. El puntaje obtenido es de 1 punto y 2 en el mejor de los casos, por lo que se concluye que la medición de resultados es una debilidad de la organización, lo que se debe a que la empresa no ha definido cuales son los indicadores que desea medir, ni mucho menos realiza la comparación de estos mismos a través del tiempo. En el caso particular de los resultados financieros, la información se encuentra disponible para que se pueda llevar un control de algunos indicadores como liquidez, ROE, crecimiento de las ventas, etc. Sin embargo, actualmente no se mide formalmente la evolución de ninguno de estos.

Cabe mencionar que lo interesante de la aplicación de este instrumento radica en los distintos puntos de vista que existen dentro de la organización respecto al nivel de gestión real con que se opera. Esto se origina principalmente por la falta de formalización de los procesos y manejo de información, ya que en muchas ocasiones se dio la situación de que los aspectos que se estaban evaluando en el autodiagnóstico si se realizaban, pero de una manera muy informal o superficial, de tal forma que se obtuvieron puntajes muy bajos.

Finalmente, la puntuación total obtenida fue de 31 puntos, lo que corresponde a solo el 21% de cumplimiento. Según la interpretación de resultados que se presenta en el apartado 2.2.3, la organización cuenta con un nivel básico de gestión, por lo que tiene mucho que ganar al implementar mejores prácticas que le permitan aumentar la viabilidad de las medidas de gestión.

3.2.2. Cadena de valor

Para complementar el estudio del nivel de gestión de la empresa y definir un diagnóstico interno más profundo, se analizó la cadena de valor de TAXTIC en base a la elaboración y aplicación de un cuestionario que permite caracterizar aquellos aspectos que no fueron abarcados en el SIGA.

La elaboración de este cuestionario se realizó en conjunto con la dirección de la empresa, para ello se consideró un listado de las características de cada elemento que componen la cadena de valor y que son aplicables para este tipo de empresa. De esta manera, se pretende evaluar que elementos de la cadena de valor están presentes y cuáles pueden ser implementados en un futuro. Cabe mencionar, que se estudiaron únicamente las características que no fueron abarcadas previamente en la evaluación de autodiagnóstico presentada previamente, con la finalidad de no duplicar información.

Al igual que en el caso de la aplicación del SIGA, el cuestionario fue contestado por 4 funcionarios de la empresa, uno correspondiente al área operacional y tres correspondientes al área de dirección y gestión. La forma de evaluar cada pregunta corresponde a la asignación de un puntaje del 1 al 4, de acuerdo al nivel de cumplimiento aplicado al criterio. En la Tabla 20 se muestra la escala utilizada para la evaluación.

Para la consolidación de resultados, se han analizado las respuestas de los cuatro colaboradores, asignando como puntuación final la respuesta con mayor frecuencia o en el caso de existir una alta variedad, el promedio de los puntajes. El resumen de los resultados obtenidos se presenta en la Tabla 21.

Tabla 20: Escala de evaluación para cuestionario cadena de valor

Puntaje	Nivel de cumplimiento
0	No se ha implementado
1	Se encuentra en desarrollo
2	Existen procedimientos no formalizados
3	Existen procedimientos formalizados
4	Existen procedimientos implementados

Fuente: elaboración propia

Tabla 21: Resultados cadena de valor

Actividad	Criterio	Grado de cumplimiento	Puntaje obtenido	Puntaje total
Primaria	Logística de entrada	25%	5	20
Primaria	Operaciones	38%	6	16
Primaria	Logística de salida	29%	8	28
Primaria	Marketing y ventas	18%	7	40
Primaria	Servicios Post-venta	29%	7	24
Apoyo	Manejo de recursos humanos	31%	10	32
Apoyo	Infraestructura de la firma	38%	6	16
Apoyo	Desarrollo de tecnologías	44%	7	16
Apoyo	Adquisiciones	13%	3	24

Fuente: elaboración propia en base a resultados obtenidos

Cabe aclarar, que el grado de cumplimiento obtenido para cada criterio, corresponde a la razón entre el puntaje obtenido sobre el puntaje total. Por ejemplo, en el caso del criterio de logística de entrada, se ha obtenido un puntaje de 5 sobre 20, lo cual representa un cumplimiento de un

25%. Esta información, indica que del total de tareas que se pueden realizar para fortalecer el valor en el aspecto de logística de entrada, existe una brecha de un 85% de actividades para las que la organización no cuenta con procedimientos formalizados e implementados.

Finalmente, en base a los resultados que se observan en la Tabla 21, se obtiene que el grado de cumplimiento en general es de un 27% , lo que indica que la organización aún tiene muchas posibilidades para mejorar y aumentar el valor de cada una de sus actividades primarias y de apoyo. Esta brecha se explica principalmente por el bajo puntaje obtenido para el criterio de adquisiciones, debido a la falta de procedimientos formales que permitan la anticipación de decisiones, así como por la baja puntuación para el criterio de marketing y ventas, debido principalmente al desconocimiento de la competencia. Sin embargo, las tareas de desarrollo de tecnología, infraestructura de la gerencia y operaciones, obtuvieron los puntajes más alto, debido a que la organización está tomando medidas para mejorar su gestión en estas áreas.

a) Actividades primarias:

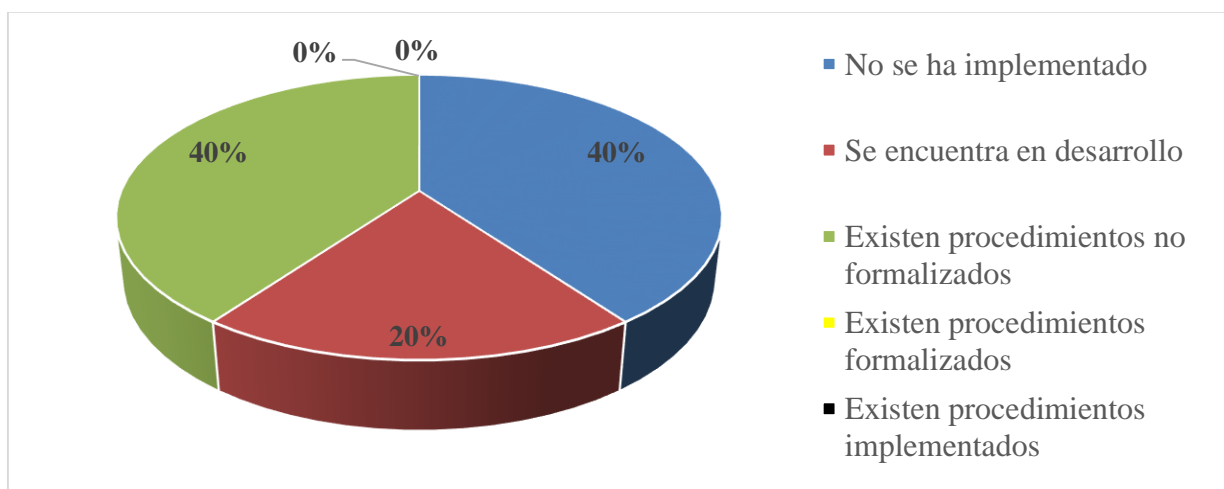
La primera actividad primaria corresponde a la logística interna, que en este caso se refiere a las actividades ligadas con la adquisición de cualquier tipo de recurso necesario para el funcionamiento de la organización. Es decir, adquisición de artículos de oficina, equipos electrónicos, artículos de aseo o cafetería, contratación de capacitaciones, incorporación de personal, entre otros. Para esta actividad, se obtuvo un grado de cumplimiento de tan solo un 25%, principalmente debido a que la organización no ha establecido procesos formales para estos procedimientos o no se han realizado. La principal debilidad detectada con este análisis es que la organización no realiza una planificación mensual para la adquisición de sus insumos, lo que a nivel estratégico deriva en una falta proyección de actividades y recursos, afectando negativamente el funcionamiento de la empresa, ya que la organización espera al momento en que se le acaban los recursos, para programar su adquisición. En la Tabla 22 se presentan las respuestas para la evaluación del criterio de logística de entrada y en el Gráfico 8 se presenta el detalle de respuestas obtenidas, abundando el hecho de que las actividades no se han implementado o existen procedimientos pero estos no se han formalizado.

Tabla 22: Resultado cuestionario logística de entrada

Actividad	0	1	2	3	4
La empresa realiza una planificación mensual para la adquisición de artículos de oficina o equipos			X		
La empresa planifica mensualmente la adquisición de artículos básicos, como útiles de aseo y cafetería.			X		
La empresa cuenta con un plan de capacitación para los empleados		X			
La empresa cuenta con mecanismos de evaluación para elegir las instituciones que capacitaran a sus empleados	X				
La empresa cuenta con un plan de incorporación de personal.	X				

Fuente: elaboración propia en base a resultados obtenidos

Gráfico 8: Porcentaje de respuestas para el criterio de logística de entrada



Fuente: elaboración propia en base a resultados obtenidos

La segunda actividad primaria corresponde a la de operaciones, cuyos resultados se presentan en la Tabla 23. De este análisis, destaca la detección de algunas debilidades como la falta de formalización de procesos, el desconocimiento del punto de equilibrio y la falta de registro de

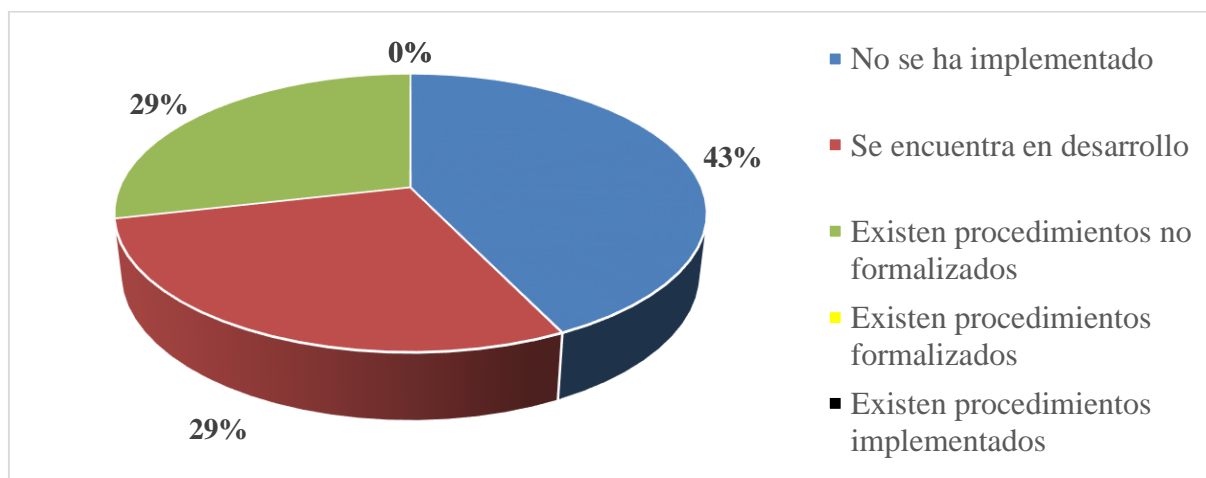
las decisiones que se toman. Además, según la información del Gráfico 9, la mayoría de los procesos no están formalizados o en el peor de los casos, no se han implementado.

Tabla 23: Resultado cuestionario operaciones

Actividad	0	1	2	3	4
Se tiene una descripción para cada servicio ofrecido.			X		
Los procesos de entrega del servicio, se realizan según procedimientos estándares documentados.	X				
La empresa ha determinado cual es la capacidad del equipo de planta		X			
Se mantiene registro de las decisiones tomadas.	X				
La empresa conoce los costos de sus servicios.			X		
Se ha determinado el nivel mínimo de operación para generar utilidades.	X				
Se mejoran los procesos, a partir de lo que opina el cliente.		X			

Fuente: elaboración propia en base a resultados obtenidos

Gráfico 9: Porcentaje de respuestas para el criterio de operaciones



Fuente: elaboración propia en base a resultados obtenidos

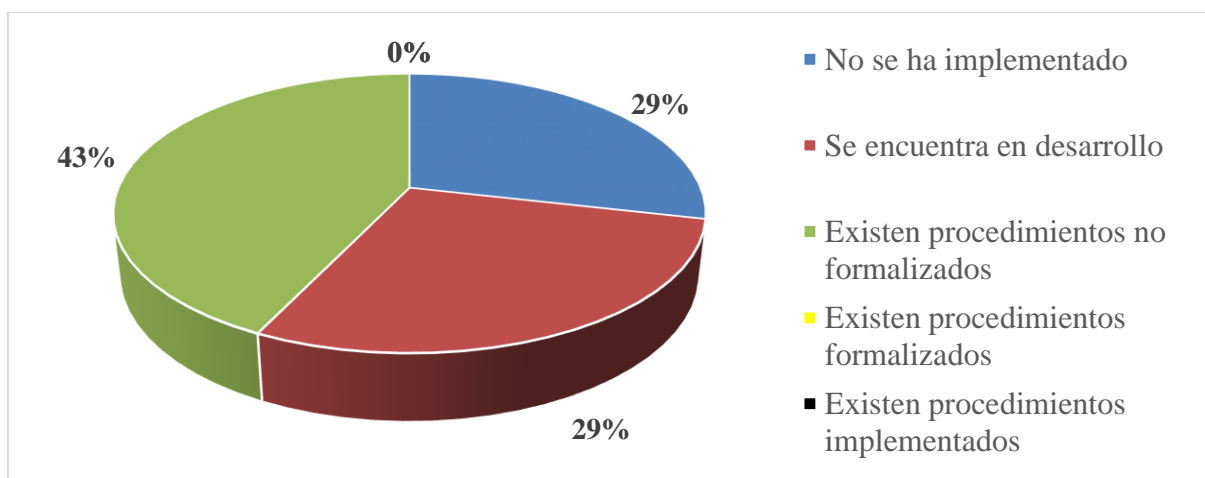
La tercera actividad primaria corresponde a la logística de entrada, esto se refiere a la planificación de la entrega del servicio en sí y todas las tareas involucradas para este propósito. El grado de cumplimiento obtenido para este criterio es de un 29%, debido a que en la mayoría de los casos se tiene que los procedimientos se realizan, pero no de una manera formalizada (ver Gráfico 10). Además, según la información de la Tabla 24, se ha detectado como debilidad la falta de ofrecimiento del servicio a través de otros medios, como el online y la falta de protocolos en atención al cliente. Además, otro aspecto negativo que surge de este análisis, es que la organización no ha definido protocolos para la toma de pedidos, de tal manera que se genere el adecuado flujo de la información entre un área y otra.

Tabla 24: Cuestionario logística de salida

Actividad	0	1	2	3	4
La empresa ofrece la venta de sus servicios de manera online	X				
La empresa ofrece información de sus servicios en su página web			X		
La empresa cuenta con protocolos de atención al cliente		X			
La empresa conoce su capacidad para adquirir nuevos pedidos	X				
La empresa cuenta con protocolos para la toma de pedidos			X		
La empresa cuenta con procedimientos para el control de depósitos bancarios			X		
La empresa verifica que los trabajadores envíen oportunamente informes de resultados a los clientes		X			

Fuente: elaboración propia en base a resultados obtenidos

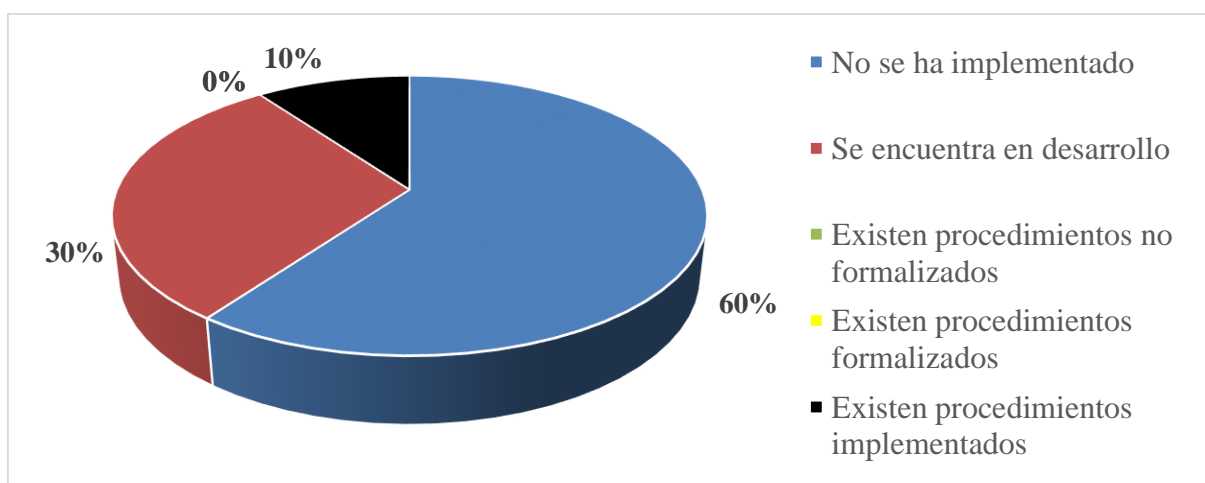
Gráfico 10: Porcentaje de respuestas para el criterio de logística de salida



Fuente: elaboración propia en base a resultados obtenidos

Luego, la cuarta actividad primaria corresponde a la de marketing y servicio, para la cual se obtuvo un nivel de cumplimiento de tan solo un 18%. Este resultado, se debe principalmente a que, en la mayoría de las actividades cuestionadas, la respuesta fue que los procedimientos aún no habían sido implementados (ver Gráfico 11). Además, como se observa en la Tabla 25, la principal debilidad de la organización en esta área es que existe un desconocimiento del mercado y del desempeño competitivo de la organización, en relación a sus rivales.

Gráfico 11: Porcentaje de respuesta para el criterio de marketing y servicios



Fuente: elaboración propia en base a resultados obtenidos

Tabla 25: Cuestionario marketing y ventas

Actividad	0	1	2	3	4
La empresa ofrece sus servicios a través de redes sociales como Facebook, Instagram, etc.		X			
La empresa posee un perfil en LinkedIn	X				
La empresa cuenta con una página web					X
La empresa actualiza la información presentada en su página web, si aplica	X				
La empresa ofrece sus servicios a través de diarios o revistas	X				
La empresa promociona sus servicios a través de folletos		X			
La empresa realiza esfuerzos por conocer cuando la competencia introduce nuevos servicios.	X				
La empresa realiza esfuerzos por conocer las políticas de precios más usadas por la competencia.	X				
La empresa realiza esfuerzos por conocer las desventajas de los productos de la competencia.		X			
La empresa realiza esfuerzos por conocer los enfoques mejorados del servicio que entrega la competencia	X				

Fuente: elaboración propia en base a resultados obtenidos

La última actividad primaria corresponde a la del servicio post-venta y sus resultados se presentan en la Tabla 26. De esta información, se obtiene que la organización posee una baja gestión del área de post-venta, lo que se debe a que actualmente no existe ningún colaborador que se desempeñe en esta actividad. Lo anterior, corresponde a una debilidad para la organización, debido a que a nivel estratégico es muy importante detectar el nivel de satisfacción de los clientes con el servicio recibido y prestar ayuda oportuna a sus sugerencias o inconvenientes. Sin embargo, como se puede observar en el Gráfico 12, este resultado se debe

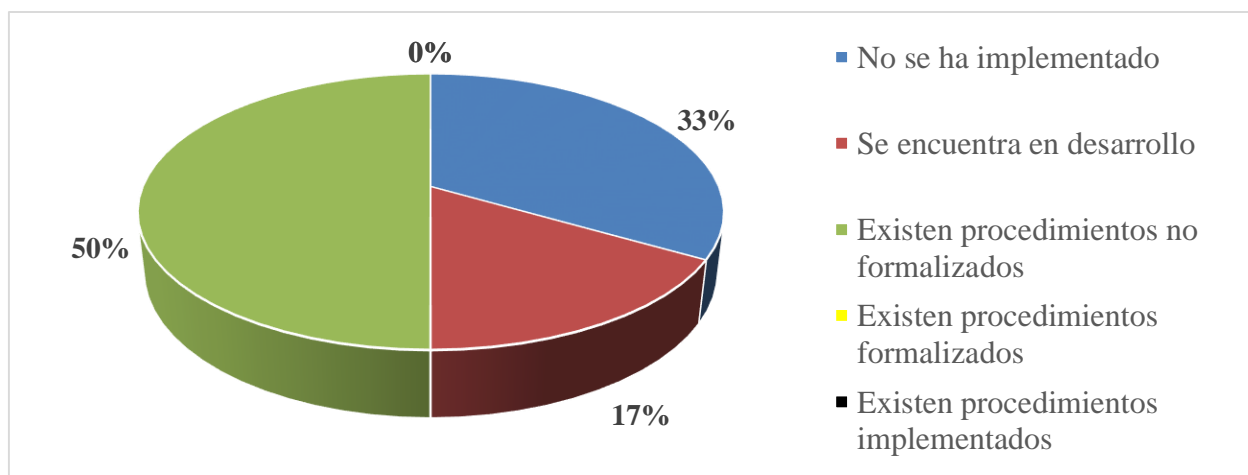
a que en la mayoría de los casos los procedimientos se están realizando, pero de una manera informal.

Tabla 26: Cuestionario servicio post-venta

Actividad	0	1	2	3	4
Se actualiza regularmente los datos de los clientes de la empresa			X		
Se comunica al personal correspondiente de manera oportuna, las necesidades y/o reclamos de los clientes.			X		
Conoce la percepción del cliente respecto al servicio entregado.			X		
Se aplican procedimientos documentados para atender los reclamos de los clientes.	X				
Se realizan acciones para incrementar la fidelidad de los clientes.		X			
Se cuenta con procedimientos para el servicio post-venta	X				

Fuente: elaboración propia en base a resultados obtenidos

Gráfico 12: Porcentaje de respuestas para el criterio de servicio post-venta



Fuente: elaboración propia en base a resultados obtenidos

b) Actividades de apoyo

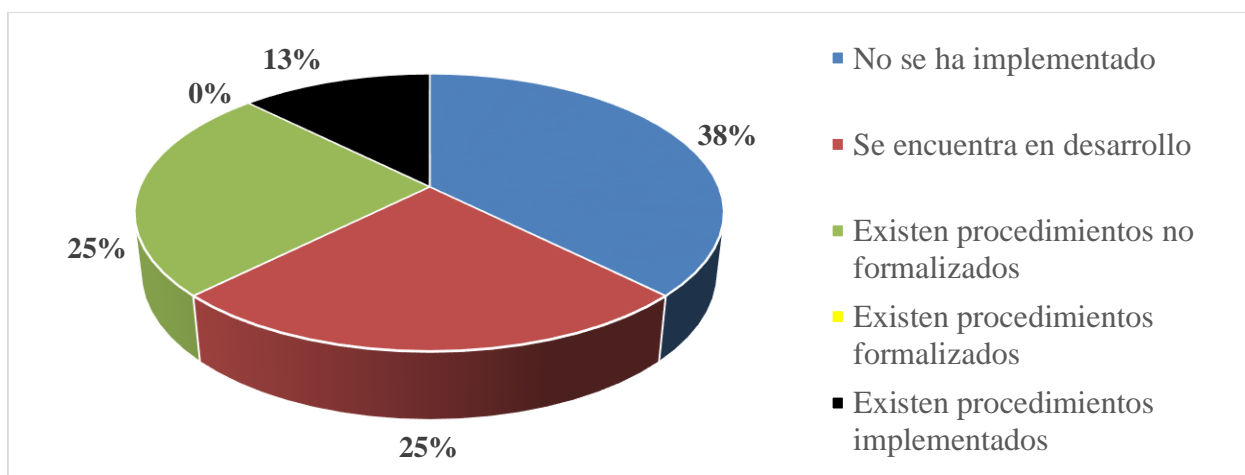
La primera actividad de apoyo corresponde a la del manejo de recursos humanos. En este punto se han detectado algunos aspectos de mejora, como por ejemplo la definición formal de la estructura organizacional y el desarrollo de un manual de procedimientos para cada puesto de trabajo. Asimismo, una debilidad significativa de la organización en esta área, corresponde a la falta de un plan de incorporación y retención de personal. Por otra parte, gracias a este análisis también se ha podido detectar que otra fortaleza de la organización es el pago oportuno de sus obligaciones previsionales y sueldo de sus trabajadores, lo que es altamente valorado por estos. Finalmente, el cuestionario aplicado se puede observar en la Tabla 27 y la tendencia en las respuestas se presenta en el Gráfico 13.

Tabla 27: Cuestionario recursos humanos

Actividad	0	1	2	3	4
La empresa tiene definida su estructura organizacional.		X			
La empresa cuenta con un manual de procedimientos para cada puesto de trabajo.	X				
La empresa entrega oportunidades de promoción a sus trabajadores.			X		
La empresa cuenta con una política de RRHH.	X				
La empresa cuenta con un plan de incorporación y retención de personal.	X				
La gerencia comunica al personal las metas de la empresa, éxitos y fracasos.			X		
La jefatura, cuando reprime a un colaborador, lo hace en privado.			X		
La empresa cumple con los pagos previsionales y de remuneraciones en las fechas legales pactadas.					X

Fuente: elaboración propia en base a resultados obtenidos

Gráfico 13: Porcentaje de respuestas para el criterio de recursos humanos



Fuente: elaboración propia en base a resultados obtenidos

La segunda actividad de apoyo corresponde al desarrollo de tecnologías y en la Tabla 28 se presenta el cuestionario aplicado para este criterio. En general, esta es la actividad que obtuvo un mayor puntaje, lo que se debe a que la organización está realizando esfuerzos por mejorar el aprovechamiento de las posibilidades tecnológicas. Para ello, se realiza una mantención preventiva de cada uno de los equipos de la empresa, a través de la revisión mensual por parte de un proveedor de mantención de equipos. Asimismo, se está desarrollando un plan para capacitar a los trabajadores en el aprovechamiento de sus equipos.

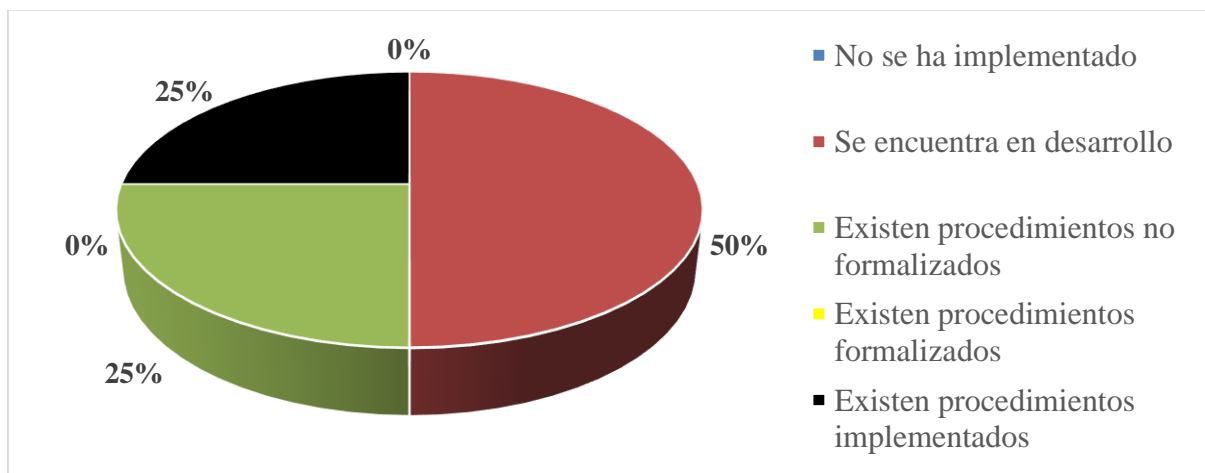
Tabla 28: Cuestionario desarrollo de tecnologías

Actividad	0	1	2	3	4
La empresa realiza mantención a sus equipos regularmente					X
La empresa aprovecha las oportunidades que le ofrece el mercado para introducir nuevas tecnologías			X		
La empresa dedica tiempo y recursos para la capacitación de sus trabajadores en nuevas tecnologías		X			
La empresa conoce las tecnologías utilizadas por la competencia	X				

Fuente: elaboración propia en base a resultados obtenidos

En el Gráfico 14 se presenta la tendencia de las respuestas obtenidas para el criterio de desarrollo tecnológico, donde se observa que en el 50% de los casos las medidas se encuentran en desarrollo. Además, cabe mencionar que actualmente la organización está comenzando un proceso para la elaboración de un *Software* de desarrollo propio que le permita medir más fácilmente el desempeño obtenido cada mes.

Gráfico 14: Proporción de respuestas para el criterio de desarrollo tecnológico



Fuente: elaboración propia en base a resultados obtenidos

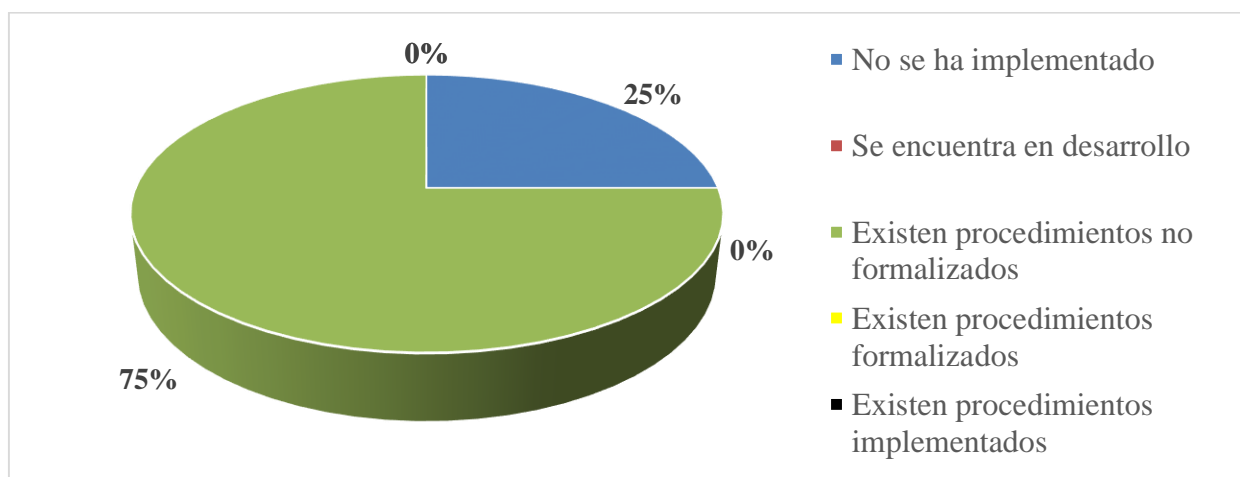
La tercera actividad de apoyo corresponde a la infraestructura de la firma, es decir, su gestión gerencial, capacidad de planificación, gestión de la calidad, finanzas, contabilidad y asuntos legales. Sin embargo, debido a que la mayoría de estas características ya fueron abarcadas en el análisis del SIGA, en este cuestionario solo se abarcan aspectos financieros. En la Tabla 29 se presentan los resultados obtenidos en esta evaluación, de lo que se desprende que la principal debilidad de la organización en este aspecto, es la falta de un presupuesto anual que le permita dirigir y controlar los gastos que se presentan durante el año. Además, en el Gráfico 15 se presenta la tendencia de las respuestas obtenidas, donde se observa que en la mayoría de los casos, los procedimientos ya se están implementando, pero no de una manera formal, sino que se realizan de una forma esporádica, por lo que no tienen mucho impacto en las decisiones diarias de la organización, ni genera la oportunidad de implementar mejoras.

Tabla 29: Cuestionario infraestructura de la firma

Actividad	0	1	2	3	4
Se tiene un procedimiento documentado para generar información de su situación financiera a corto plazo.			X		
La empresa lleva a cabo un análisis del comportamiento de pago de sus clientes			X		
Se tiene un procedimiento para generar un presupuesto anual.	X				
La gerencia revisa el desempeño financiero y comercial.			X		

Fuente: elaboración propia en base a resultados obtenidos

Gráfico 15: Porcentaje de respuestas para el criterio de infraestructura de la firma



Fuente: elaboración propia en base a resultados obtenidos

La última actividad de apoyo corresponde a las adquisiciones de la organización, esto considera la compra de insumos y el manejo de inventario. Con este análisis se detectó que la organización no dispone de un seguro para resguardar sus activos fijos, lo cual es muy riesgoso en el caso de robos o incendios. Además, se detectó que faltan mecanismos de control sobre los artículos adquiridos, lo cual es un error a nivel estratégico, ya que si se realizara otorgaría la posibilidad de realizar pronósticos para determinar la frecuencia de las adquisiciones y el stock mínimo

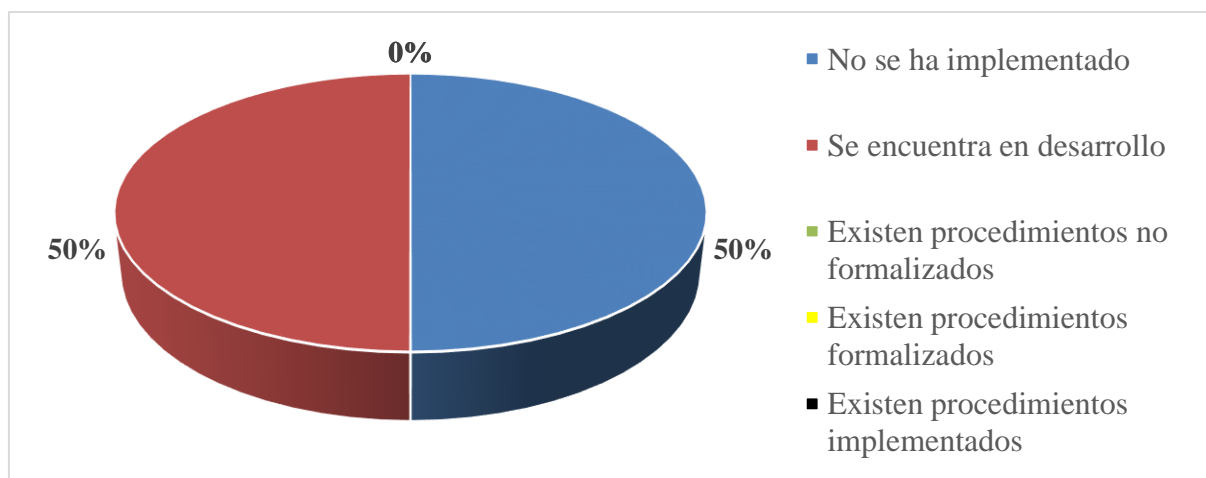
necesario de mantener en bodega. Finalmente, se sugiere establecer espacios predeterminados para la ubicación de cada insumo, para facilitar su encuentro y orden.

Tabla 30: Cuestionario de adquisiciones

Actividad	0	1	2	3	4
Existe un procedimiento documentado para establecer resguardos de los activos fijos y circulantes.		X			
Se tiene seguro para los activos fijos.	X				
La organización cuenta con un registro formal y permanente de los artículos adquiridos	X				
Existen espacios previamente definidos para el almacenamiento de los insumos, de tal manera de facilitar su encuentro	X				
La empresa ha determinado cual es el stock mínimo aceptable de cada insumo		X			
La organización registra el monto total de cada una de sus adquisiciones					X

Fuente: elaboración propia en base a resultados obtenidos

Gráfico 16: Porcentaje de respuestas para el criterio de adquisiciones



Fuente: elaboración propia en base a resultados obtenidos

3.2.3. Conclusiones del diagnóstico interno

De acuerdo a lo obtenido en el análisis SIGA, se ha determinado que el nivel de gestión de la organización es básico y se encuentra en una etapa inicial de su implementación. Los resultados indican que los criterios más alarmantes son el de planificación estratégica y resultados, lo que plantea la necesidad de la organización por realizar medidas para mejorar estas áreas. Del mismo modo, a partir del análisis de la cadena de valor, se obtiene que actualmente las actividades sobre las que se sustenta la entrega de valor actual, son el manejo de los recursos humanos, operaciones y desarrollo tecnológico.

De esta manera, la realización de este análisis ha permitido que la dirección identifique que prácticas se necesitan corregir para gatillar el crecimiento y cuales son importantes de continuar potenciando, para mantener la entrega de valor y el prestigio logrado hasta hoy día. En general, el resultado obtenido indica que la organización tiene muchas oportunidades para mejorar cada una de sus actividades y que tiene mucho que ganar al implementar estas medidas.

Por último, el estudio ha permitido validar el objetivo planteado para este proyecto, ya que se ha reafirmado la latente necesidad de la organización de mejorar su planificación estratégica y de realizar control de gestión para optimar la calidad de sus servicios.

3.3. Resultados del diagnóstico

De acuerdo a lo obtenido en los diagnósticos interno y externo, se ha determinado que el mercado en que la sociedad se encuentra inmerso es de fácil entrada, pero de lento posicionamiento, debido a que para conformar una empresa de este giro no existen barreras considerablemente fuertes más allá de contar con la capacidad profesional para el ejercicio de la actividad comercial. Por esta razón, la planificación estratégica y el control de gestión adquieren roles fundamentales para el crecimiento de esta industria.

A nivel interno, se han detectado los puntos fuertes y débiles de la organización, los que se presentan en mayor detalle en este apartado, a través de un análisis FODA, herramienta que permite consolidar los resultados obtenidos y determinar los aspectos positivos y negativos identificados en el diagnóstico.

3.3.1. FODA

El análisis FODA permite entender la posición actual de la organización frente al entorno competitivo. Esta herramienta es el punto de partida para el diseño de la estrategia, la que se debe encargar de reforzar las fortalezas y corregir las debilidades observadas en el diagnóstico.

a) Fortalezas

Los puntos fuertes identificados a raíz del diagnóstico interno son:

- Rápida gestión de reclamos
- Alta valoración del recurso humano
- Cuenta con profesionales de alto conocimiento técnico
- Actitud de disposición de los empleados para atender los requerimientos de los clientes.
- Controles periódicos de supervisión
- Cuenta con un alto prestigio en Curicó, por contar con un colaborador reconocido en el rubro
- Constante comunicación al personal sobre los resultados obtenidos
- Bajo nivel de contaminación en las operaciones de la empresa
- Cuenta con normas internas para el buen uso de recursos
- Conducta ética del personal
- Pago oportuno de obligaciones previsionales y remuneraciones.
- Pago oportuno de sus obligaciones con proveedores
- Mantención preventiva de equipos
- Cuenta con robustez financiera
- Cuenta con infraestructura para promocionar la marca

- Cuenta con el apoyo de una empresa relacionada del área de asesoría tributaria
- Cuenta con un aliado estratégico del rubro de desarrollo tecnológico (Haulmer)
- Desarrollo de un *Software* de desarrollo propio

b) Oportunidades

El diagnóstico externo permitió detectar las siguientes oportunidades:

- Sostenido crecimiento económico del país hasta octubre del año 2019
- Amplia gama de oferta de Software de contabilidad, remuneraciones y gestión
- Facilidad en el manejo de información a través de la firma y facturación electrónica
- Nuevas alternativas tecnológicas para la modernización y competitividad de las empresas
- Mayor preocupación de empresarios por cumplir normas tributarias y empresariales
- Mayor tendencia a la externalización de actividades contables, tributarias y de recursos humanos
- Posibilidad de comunicarse con clientes a través del uso de tecnologías
- Aumento de la necesidad de expertos en normas laborales
- Aumento de la necesidad de expertos en normas tributarias
- Aumento en la complejidad de la tributación de empresas
- Preocupación de los empresarios por evitar multas tributarias
- Crecimiento de la demanda, por facilidad normativa para crear sociedades y realizar términos de giro.
- Constantes cambios en la legislación tributaria y laboral
- Inexistencia de servicios sustitutos directos
- Bajo poder de negociación de los proveedores para esta industria

c) Debilidades

Las debilidades de la organización detectadas a raíz del diagnóstico interno son:

- Falta de segmentación y priorización en la búsqueda de clientes.

- Desconocimiento de las expectativas y nivel de satisfacción de los clientes
- Falta de detección y prevención de disconformidades del cliente
- Falta de capacitación en el trato al cliente
- Falta de estándares de calidad para los puntos de contacto con los clientes
- Falta de procesos formales para la gestión del personal (planes de capacitación, incentivos, contratación y retención)
- Inexistencia de un plan estratégico
- Falta de control sistemático de la calidad de los procesos
- Falta de estandarización de procesos (producto de la alta variabilidad en las actividades involucradas)
- Falta de indicadores de desempeño
- Baja profundización en el análisis de resultados
- Poca periodicidad en la realización de reuniones de análisis de resultados
- Falta de medición de la satisfacción del personal
- Falta de reciclaje de recursos como papel, pilas y aparatos electrónicos en desuso.
- Inexistencia de un sistema de control de gestión
- Nula planificación en la adquisición de insumos (artículos de oficina, aparatos electrónicos, elementos de limpieza y de cafetería)
- Falta de manual de procedimientos
- Falta de aprovechamiento de los *Software*

d) Amenazas

Los aspectos negativos del entorno, identificados con el diagnóstico externo son:

- Aumento del desempleo producto del estallido social
- Previsión de aumento de la inflación para el 2020.
- Aumento en el valor del dólar.
- Contracción en la actitud a inversión por aumento en la variabilidad en tipos de cambio

- Inestabilidad social e incertidumbre
- Fuerte amenaza de nuevos competidores
- Contracción en la actitud a inversión por aumento en la variabilidad en tipos de cambio
- La captación de clientes y la imagen de las empresas se puede ver afectadas por el desaprovechamiento de tecnologías o el no uso de redes sociales y páginas web.
- Bajas barreras de entrada
- Fuerte amenaza de entrada de nuevos competidores
- Alto poder de negociación del cliente
- Gran cantidad de competidores y alta rivalidad
- Mayor fiscalización del SII
- Necesidad de capacitación constante, fruto de los constantes cambios legislativos

CAPÍTULO 4: ESTRATEGIA CORPORATIVA

En el presente capítulo se presenta la estrategia corporativa, a través de la validación de elementos como la misión, visión y valores. Además, se utiliza el análisis de la matriz de TOWS para elaborar los objetivos estratégicos de la organización, con su respectivo plan de acción.

4. Estrategia corporativa

Para comenzar con el proceso de diseñar la estrategia para TAXTIC, el primer paso es la definición de la estrategia corporativa, la cual consiste en determinar los lineamientos que guiaran la dirección general de la empresa, englobando la organización en su totalidad.

La estrategia corporativa se compone esencialmente de cuatro elementos estratégicos: declaración de la misión, visión, valores claves y principales metas. Como se presentó en el apartado 1.1.1, la organización ya ha definido algunos de estos elementos, que corresponden a la misión, visión y valores, por lo que en primera instancia se realizará la validación de estos elementos, seguido de la formulación de los objetivos estratégicos.

4.1. Misión

La misión de la organización corresponde a una declaración de la razón de ser de la empresa y de las principales características que la distinguen de la competencia (ver detalle en el apartado 2.3.1).

Para la validación de la misión, se realizó un *focus group* con todos los colaboradores de la organización, con la intención de que esta declaración represente el propósito de todos los integrantes. En primer lugar, se realizó una breve presentación para explicar que es la misión y la relevancia de su formulación. En esta instancia todos los colaboradores escucharon con atención, debido a que no surgieron consultas en relación a esta definición.

Luego, se tomaron unos minutos para explicar la importancia de que esta declaración sea entendida por todos y que, en definitiva, represente los lineamientos de toda la organización, ya que es importante que todas las acciones y decisiones vayan en la misma dirección.

A continuación, se plantearon algunas preguntas que determinan la definición de la misión y se preguntó a los participantes su opinión. En esta instancia los colaboradores pudieron expresar libremente sus perspectivas y discutir sobre cada una de las interrogantes.

El primer propósito fue discutir en torno a la pregunta ¿Qué necesidades se satisfacen con el negocio?, ante lo que fue necesario distinguir las necesidades que determinan que los clientes acudan a TAXTIC. Por medio de este análisis se ha podido validar que los clientes contratan los servicios de la empresa para agregar valor a sus negocios y que, de manera más específica, lo hacen a través del *outsourcing* de servicios como contabilidad, asesoría tributaria y remuneraciones.

La segunda pregunta abordada fue ¿A quién se está satisfaciendo?, ante lo que fue necesario identificar a todos los participantes que resultan beneficiados del funcionamiento de TAXTIC. Por medio de este análisis, se ha podido validar que los individuos a los que se busca satisfacer corresponde principalmente a los clientes, los cuales pueden ser empresarios, emprendedores o profesionales, pero que, indirectamente también se produce un beneficio a los accionistas y a la comunidad en general.

El último análisis fue en torno a la pregunta ¿Cómo se están satisfaciendo las necesidades de los clientes?, frente a lo que se identificaron cada una de las actividades que se llevan a cabo y las competencias únicas que son necesarias para desempeñar esta labor de una manera distinguida y valorada por los clientes. Por medio de este análisis, se validó que los principios para responder esta cuestión son la excelencia, el profesionalismo, la integridad y la responsabilidad.

Finalmente, con estas acciones la declaración de la misión fue validada por todos los integrantes que componen la fuerza laboral, determinando que esta describe adecuadamente al negocio. De esta manera, la declaración de la organización es: “Entregamos un servicio de excelencia en contabilidad, asesoría tributaria y remuneraciones, asegurando la creación de valor para nuestros clientes, accionistas y comunidad en general en base al profesionalismo, integridad y responsabilidad”.

4.2. Visión

La visión corresponde a una declaración del estado futuro deseado, lo que implica realizar un examen de la organización frente a sus clientes, su competencia, su propia cultura, y, sobre todo, discernir entre lo que ella es hoy y aquello que desea ser en el futuro.

Luego de culminada la instancia descrita en el apartado anterior, generada para validar la misión, se continuo con la reunión para proceder a la validación de la visión. Para ello, se procedió con la misma modalidad utilizada en el contexto anterior, es decir, se comenzó realizando una breve presentación del significado de la visión, aclarando que este proceso contempla la revisión de lo que la empresa aspira a ser y no la definición de tareas que se deben hacer para lograrlo. La intención de esta instancia es generar una voluntad de movimiento, donde todos en la empresa se sientan involucrados en este cambio.

A continuación, se generó una instancia para que los colaboradores expresen sus expectativas sobre el futuro y se discuta acerca de estas. La conversación se basó en la manifestación de las opiniones de cada participante, donde lo interesante de esta instancia, es que cada uno pudo entregar una visión desde su perspectiva, sesgada por las operaciones en específico que realiza y de esta manera, se produjo un intercambio desde la mirada de distintos puntos de vista.

Luego de dicha instancia, se solicitó a los participantes contestar una serie de preguntas de forma grupal hasta obtener una única respuesta. La primera pregunta corresponde a: ¿Cuál es la imagen deseada en el futuro?, ante lo que la respuesta fue: “ser una empresa escalable a varias sucursales”. Por ende, para validar la visión es importante que la declaración de la visión indique cual es la imagen que la organización desea proyectar en el futuro, lo cual se responde a través de la frase: “Ser una empresa de excelencia a nivel nacional”

La segunda pregunta contestada de manera unificada por los participantes de la reunión corresponde a: ¿Qué haremos en el futuro?, ante lo que la respuesta fue: “esperamos tener un crecimiento en nuestras áreas de influencia y una expansión de las líneas de negocio”. Por ende,

para validar la visión es importante que esta coincida y describa lo que se hará a futuro, lo cual se expresa a través de la frase “en asesoría contable, gestión tributaria y recursos humanos”, debido a que manifiesta la intención de la organización de pasar desde el préstamo de contabilidad a asesoría contable y aumentar el alcance a través del traspaso desde la asesoría tributaria a la gestión tributaria. Asimismo, ocurre con la pretensión de comenzar a entregar servicios en recursos humanos y ya no únicamente remuneraciones.

En último lugar, se pretende que la visión aluda a las actividades que la organización desarrollará en el futuro, lo cual se resume en la siguiente declaración: “comprometiéndonos con entregar soluciones prácticas a las necesidades específicas de nuestros clientes”.

De esta manera, se ha determinado que la declaración de la visión esta validada, ya que coincide con las pretensiones de la empresa y corresponde a: “ser una empresa de excelencia a nivel nacional en asesoría contable, gestión tributaria y recursos humanos, comprometiéndonos con entregar soluciones prácticas a las necesidades específicas de nuestros clientes”.

4.3. Valores

Como parte de la reunión efectuada para validar la misión y visión de la empresa, se culminó el *focus group* con la definición de los valores corporativos de la organización. Para ello, el autor de este proyecto actuó de coordinadora y solicitó a todos los participantes que escribieran en un papel los valores que, a su juicio personal, deberían primar en la organización.

Con esta información, se realizó una lluvia de ideas enlistando en la pizarra todos los valores que fueron mencionados, sumando un total de 43 propuestas. A continuación, se agruparon todos los valores que se encontraban relacionados entre sí, definiendo un total de 6 ejes centrales.

Por último, para culminar esta actividad se conformaron 6 grupos a los cuales se les entregó un eje y se les pidió que realizaran una descripción del valor que se les entregó. Una vez hecho esto, cada grupo presentó sus definiciones y en conjunto, se determinó si el concepto

expresaba claramente la manera en que la organización desea actuar y reflejarse a sus clientes y a la comunidad. De esta manera, se ha determinado que los valores son:

- **Excelencia:** Nos enfocamos en conseguir el más alto estándar en cada etapa del proceso de negocio, gestionando oportunamente los requerimientos con un sello de calidad.
- **Profesionalismo:** Aplicamos todas las competencias y herramientas profesionales necesarias para el óptimo desempeño de nuestra labor.
- **Confianza:** Generamos una relación sólida, permanente y colaborativa, velando por el cumplimiento de los compromisos adquiridos.
- **Integridad:** Nos orientamos al cumplimiento de principios morales y éticos para generar confianza en los clientes.
- **Compromiso:** Asumimos con seriedad nuestro trabajo a fin de brindar la más alta calidad de servicio.
- **Responsabilidad:** Respondemos a los requerimientos de nuestros clientes en tiempo y forma previstos.

4.4. Definición de objetivos estratégicos

El siguiente paso en la declaración de la misión del negocio corresponde a la determinación de las metas que se esperan alcanzar en el largo plazo. Es relevante que estos objetivos sean precisos, medibles y que aborden cuestiones cruciales para el crecimiento de la organización.

En este apartado se describe el camino recorrido para el diseño de los objetivos estratégicos de la organización, debido a que estos no habían sido definidos con anterioridad. Para ello, se utiliza la matriz de TOWS con la intención de analizar la información recolectada en el proceso de diagnóstico.

4.4.1. Matriz de TOWS

La matriz de TOWS es una herramienta comúnmente utilizada para sistematizar algunas decisiones estratégicas en función de obtener una administración encaminada a las metas trazadas para la organización.

En este caso, debido a que la institución aún no ha definido sus objetivos, esta herramienta se utiliza para la formulación de estos. Esto se realiza mediante el análisis de la relación entre la situación interna y externa de la organización. Es decir, se establece un vínculo entre cada fortaleza con cada una de las oportunidades y amenazas detectadas, de tal manera de definir si se puede utilizar determinadas fortalezas para aprovechar las oportunidades y mitigar o evitar determinadas amenazas, según sea el caso (observar Tabla 31) . De la misma forma, se establece una relación entre cada debilidad con las oportunidades detectadas en el diagnóstico, con la intención de determinar si se puede reducir el efecto de dicha debilidad a través del aprovechamiento de las oportunidades o, por el contrario, se determina si puede minimizar cada debilidad para mitigar el efecto de las amenazas detectadas (observar Tabla 32 y Tabla 33).

Para el análisis anterior, se busca determinar cuan fuerte es la relación entre cada uno de los factores analizados, de tal manera que se designa una “D” para el caso en que la relación es débil, “M” para los casos en que la relación es mediana y una “F” para los casos en que la relación es fuerte. Luego de esto, se realiza la sumatoria de las “F” y se calcula el promedio entre los valores obtenidos, que en este caso corresponde a un valor de 5. Con esta información, se seleccionan las fortalezas y debilidades que se relacionan a una mayor cantidad de oportunidades y amenazas y en base a estos, se determinan distintos objetivos orientados ya sea a potenciar los puntos fuertes o minimizar los aspectos negativos.

Cabe aclarar, que para facilitar el análisis se han considerado únicamente las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas consideradas más importantes del listado que se presenta en el apartado 3.3.1 .

Tabla 31: Matriz de TOWS (fortalezas)

		Oportunidades							Amenazas							
Fortalezas	Perspectiva	Factores														T.M
		1. Cambios en el código tributario	2. Cambios en el código del trabajo	3. Aumento en la necesidad de expertos tributarios	4. Sostenido crecimiento económico en Chile ha permitido aumento en la demanda	5. Inexistencia de servicios sustitutos directos	6. Amplia gama de oferta en Software que	1.Fuerte amenaza de nuevos competidores	2. Bajas barreras de entrada	3. Alto poder de negociación del cliente	4. Gran cantidad de competidores	5. Contracción en la actitud a inversión	6. Mayor fiscalización por el SII	7. Inestabilidad social		
Fortalezas	Financiera	1. Cuenta con robustez financiera para cumplir con todas sus obligaciones	D	D	D	F	D	F	M	F	D	M	F	D	F	5
	Procesos	2. Infraestructura que permite promocionar la marca	D	D	D	F	D	D	F	F	D	F	M	D	M	4
		3. Cuenta con el apoyo de una empresa relacionada del área de asesoría tributaria	F	D	D	F	D	D	D	D	M	M	D	M	D	2
	Aprendizaje	4. Capacidades técnicas del personal	F	F	F	F	M	M	F	M	M	F	D	F	D	7
		5. Prestigio dado por contar con un colaborador reconocido en el rubro	F	D	D	F	M	D	F	M	F	F	F	M	M	6

Fuente: elaboración propia en base a diagnóstico

Tabla 32: Matriz de TOWS (debilidades)

		Oportunidades							Amenazas								
Debilidades	Perspectiva	Factores		1. Cambios en el código tributario	2. Cambios en el código del trabajo	3. Aumento en la necesidad de expertos tributarios	4. Sostenido crecimiento económico en Chile ha permitido aumento en la demanda	5. Inexistencia de servicios sustitutos directos	6. Amplia gama de oferta en Software que	1. Fuerte amenaza de nuevos competidores	2. Bajas barreras de entrada	3. Alto poder de negociación del cliente	4. Gran cantidad de competidores	5. Contracción en la actitud a inversión	6. Mayor fiscalización por el SII	7. Inestabilidad social	T.M
	Financiera	1. Falta de claridad respecto a los costos	M	M	D	M	D	F	D	D	F	F	D	D	D	D	3
Clientes	2. Desconocimiento del mercado y desempeño competitivo	F	F	M	F	F	F	F	F	F	F	F	D	F	F	6	
	3. Falta de procedimientos para relacionarse con clientes, atraer a nuevos clientes, fidelizar y retenerlos	D	D	M	F	F	F	F	M	F	F	M	D	F	F	8	
	4. Bajo posicionamiento de la marca	D	D	D	F	M	F	F	M	F	F	F	D	M	M	6	

Fuente: elaboración propia en base a diagnóstico

Tabla 33: Matriz de TOWS (debilidades 2)

		Oportunidades							Amenazas							
Perspectiva	Factores	1. Cambios en el código tributario	2. Cambios en el código del trabajo	3. Aumento en la necesidad de expertos tributarios	4. Sostenido crecimiento económico en Chile ha permitido aumento en la demanda	5. Inexistencia de servicios sustitutos directos	6. Amplia gama de oferta en Software	1. Fuerte amenaza de nuevos competidores	2. Bajas barreras de entrada	3. Alto poder de negociación del cliente	4. Gran cantidad de competidores	5. Contracción en la actitud a inversión	6. Mayor fiscalización por el SII	7. Inestabilidad social	TM	
	Debilidades	Procesos	5. Inexistencia de plan estratégico	M	M	M	F	F	D	F	F	F	F	D		M
		6. Falta definición y medición de un sistema de control de gestión	D	D	F	M	D	F	M	M	F	F	D	F	D	5
		7. Falta de procesos formales para la gestión del personal	F	F	F	M	D	F	F	D	M	F	D	F	D	7
		8. Falta de aprovechamiento de las capacidades de los Software que se disponen actualmente	M	M	M	M	M	F	F	M	F	F	D	M	D	4

Fuente: elaboración propia en base a diagnóstico

De esta manera, en base a la debilidad 4, bajo posicionamiento de la marca, surgen dos objetivos, uno orientado a mejorar el posicionamiento propiamente tal y otro orientado a desarrollar la gestión de marca. Los objetivos estratégicos diseñados son:

- Desarrollar la gestión de marca para aumentar la participación en el mercado, a partir de la definición de elementos diferenciadores de marketing
- Desarrollar un plan de posicionamiento a nivel nacional, que permita un crecimiento sostenible

Luego, se desarrolla un objetivo para englobar la fortaleza 4 junto con las debilidades 5,6 y 7. Es decir, se diseña con la intención de realizar esfuerzos por fortalecer las capacidades técnicas del personal y suplir la inexistencia de un plan estratégico y de un sistema de control de gestión, así como de mejorar la falta de procesos formales para la gestión del personal. En base a esto surge la declaración del siguiente objetivo estratégico:

- Configurar una estructura y gestión de proceso que garantice la creación de valor

A continuación, se elaboran dos objetivos para la perspectiva financiera, debido a que maximizar los rendimientos de los accionistas es la meta central de toda corporación. Estos se basan en la fortaleza 1, que se refiere a que la organización cuenta con robustez financiera para cumplir con todas sus obligaciones, de esta manera los objetivos estratégicos diseñados corresponden a:

- Optimizar la utilización de recursos para asegurar un adecuado cumplimiento de las obligaciones que mantiene la empresa
- Aumentar la rentabilidad de la organización para garantizar la estabilidad financiera

El siguiente objetivo se basa en la fortaleza 5, que se refiere al prestigio obtenido por contar con un colaborador que es reconocido en el rubro. De esta manera, el objetivo estratégico planteado es:

- Crear una red de afiliados y servicios complementarios que colaboren a generar un modelo de venta sostenible en el tiempo

Adicionalmente, del análisis de la matriz de TOWS surge la propuesta para algunas metas de mediano plazo, denominados objetivos tácticos, los que se refieren a:

- Establecer mecanismos de actualización de las tendencias del mercado, de tal manera de poder tomar mejores decisiones y aumentar el desempeño competitivo
- Diseñar un modelo de gestión de relaciones con los clientes, buscando retener, fidelizar y atraer a clientes nuevos y existentes

Finalmente, del estudio realizado también se desprenden algunas metas para el corto plazo, denominados objetivos funcionales, los que se refieren a:

- Diseñar e implementar un sistema de incentivos que permita aumentar el compromiso y motivación del personal
- Diseñar un plan de capacitación en el manejo de los Software que se disponen para aumentar el aprovechamiento de estos mismos
- Controlar periódicamente los desembolsos de la organización, a fin de incrementar las utilidades
- Desarrollar el entrenamiento permanente de nuestros colaboradores, a fin de responder exitosamente ante los eventuales cambios en la normativa y ser más competitivos

4.4.2. Objetivos estratégicos

De acuerdo a lo obtenido con el análisis de la matriz de TOWS, los objetivos estratégicos diseñados corresponden a:

- **Objetivo 1:** Desarrollar un plan de posicionamiento a nivel nacional, que permita un crecimiento sostenible

- **Objetivo 2:** Configurar una estructura y gestión de proceso que garantice la creación de valor
- **Objetivo 3:** Optimizar la utilización de recursos para asegurar un adecuado cumplimiento de las obligaciones que mantiene la empresa
- **Objetivo 4:** Aumentar la rentabilidad de la organización para garantizar la estabilidad financiera
- **Objetivo 5:** Crear una red de afiliados y servicios complementarios que colaboren a generar un modelo de venta sostenible en el tiempo
- **Objetivo 6:** Desarrollar la gestión de marca para aumentar la participación en el mercado, a partir de la definición de elementos diferenciadores de marketing

Como se puede observar, los objetivos diseñados cumplen con la condición de ser precisos, específicos y abordan cuestiones cruciales para el futuro de la corporación. Además, son desafiantes pero realistas, lo que permite incentivar a toda la organización a buscar formas de mejorar la operación.

Finalmente, cabe mencionar, que los objetivos estratégicos establecidos hasta este punto no se presentan de manera cuantificable, debido a que esto se realizará más adelante, en el plan de implementación a través de la configuración del cuadro de mando integral.

4.5. Plan de acción

El plan de acción corresponde a la hoja de ruta utilizada para establecer como se implementará, organizará y orientará el conjunto de tareas necesarias para cumplir con los objetivos estratégicos definidos en el apartado anterior.

El plan de acción diseñado para TAXTIC, se presenta en la Tabla 34. En este se indica el objetivo que se espera conseguir en el largo plazo, las distintas actividades que se planean realizar para conseguirlos y las herramientas consideradas para su implementación.

Tabla 34: Plan de acción

Objetivo	Plan de acción	Herramienta
Aumentar posicionamiento a nivel nacional	Desarrollar y aplicar un plan estratégico	Mapa estratégico
	Diseñar y aplicar un plan de gestión de control	Balanced scorecard
Configurar una estructura y gestión de procesos	Formalizar procesos	Diagrama de procesos
	Definir perfiles de cargo	Manual de cargos
	Diseñar diagramas de experiencia para cada cargo	Diagrama de experiencia
Optimizar la utilización de los recursos	Diseñar un presupuesto anual	Presupuesto anual
Aumentar la rentabilidad	Identificar estructura de costos	Costeo de servicios
	Identificar punto de equilibrio	
Crear una red de afiliados y servicios complementarios	Formar alianzas con grupos estratégicos	Plan de integración de alianzas estratégicas
Desarrollar la gestión de marca	Desarrollar plan de marketing	Plan de marketing
	Desarrollar estandarización de infraestructura	Manual de marca

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO 5: ESTRATEGIA DE NEGOCIO

En el presente capítulo se presenta el diseño de la estrategia de negocio para la empresa TAXTIC, en base a la selección del tipo de estrategia de solución integral al cliente. Adicionalmente, se diseña la misión para el negocio de contabilidad y se define su respectivo modelo de negocio.

5. Estrategia de negocio

En los cuatro años de operación de TAXTIC, la organización ha enfrentado el mercado sin definir formalmente una estrategia de negocio que le permita direccionar sus pasos en el presente y futuro.

En este capítulo se presenta la propuesta diseñada para la estrategia de negocio de TAXTIC, aplicada a la unidad de negocios de contabilidad mensual. En una primera etapa, se realiza la elección del tipo de estrategia en que se basará la propuesta, seguido de la creación de la misión del negocio, para finalizar con la presentación del modelo que define la forma en que la organización competirá en este mercado.

5.1. Unidad estratégica de negocio (UEN)

Antes de diseñar la estrategia de negocio, primero es necesario definir la unidad de análisis, denominada unidad estratégica de negocio (UEN) en que será aplicado. TAXTIC se compone de 4 unidades, las cuales se diferencian principalmente por la modalidad de entregar el servicio, el grupo de clientes que los solicitan y el conjunto de competidores a los que se enfrentan. A continuación, se presenta una breve descripción de cada unidad:

- **UEN de contabilidad:** Esta unidad de negocios se caracteriza por la atención especializada de una ejecutiva contable, quien se encarga de resolver las solicitudes enmarcadas en esta área. Generalmente se refiere a la actualización de la contabilidad, asistencia en el cumplimiento tributario y soporte técnico ante eventualidades o dudas. La modalidad de entrega depende del tipo de servicio solicitado, siendo periódica en el caso de una contratación mensual, inmediata en el caso de la contratación por mesón y variable en el caso de un servicio especial. Se dirige a todo tipo de empresas y profesionales que requieren ayuda en materia contable y la competencia se conforma principalmente por oficinas tradicionales de contabilidad y contadores independientes.

- **UEN de remuneraciones:** Esta unidad de negocio surge como complemento al área de contabilidad, debido a que la información de las remuneraciones forma parte de los registros contables de cada cliente. Esta unidad de negocio se caracteriza por la atención de un ejecutivo especializado en remuneraciones, quien se encarga de resolver las solicitudes enmarcadas en esta área. Generalmente se refiere al cálculo de liquidaciones, finiquitos, realización de contratos, tramitación de licencias, asistencia en el pago de imposiciones, entre otros. La modalidad de entrega depende del tipo de servicio solicitado, siendo periódica en el caso de una contratación mensual, inmediata en el caso de la contratación por mesón y variable en el caso de un servicio especial. Se orienta únicamente a empresas que cuentan con empleados y la competencia consiste en oficinas que se dedican a ofrecer PayRoll entre sus servicios.
- **UEN de asesoría:** Esta unidad se refiere a la oferta de asesoría tributaria o contable, dependiendo de la necesidad del cliente. En el caso de una asesoría contable, el servicio se ofrece como un producto especial que en la mayoría de los casos se entrega acorde a lo señalado previamente en una propuesta. Asimismo, existen planes especiales mensuales, que mantienen las mismas características con la particularidad de que su entrega se realiza periódicamente, también abarcan asuntos contables y administrativos. Por otra parte, en el caso de la asesoría tributaria si la tarea es muy compleja se deriva a la empresa relacionada “Asesorias Lorca & Merino”. Los clientes de esta unidad corresponden a empresas o independientes que necesitan ayuda en asuntos específicos y los competidores son consultoras u organizaciones dedicadas a la asesoría.
- **UEN de servicios legales básicos:** Esta unidad de negocio se refiere a los servicios básicos que son esporádicos y que se prestan inmediatamente luego de su cancelación. Corresponden a actividades como constitución de empresa, inicio de actividades, modificación de escrituras, ventas de certificado digital, contratos de arriendo, entre otros. La competencia se concentra en oficinas de soporte para emprendedores, así como consultores y abogados.

La intención de seleccionar una de estas UEN se debe a que la esencia de la estrategia está relacionada con el posicionamiento del negocio para responder de manera efectiva a la necesidad de un cliente en forma superior a la oferta del competidor. Debido a que cada unidad

se enfrenta a competidores y clientes distintos, es necesario diseñar una estrategia diferente para cada tipo de servicio.

Finalmente, se seleccionó a la unidad que concentra la mayor proporción de ingresos y que reúne el mayor volumen de trabajos realizados (ver Anexo 14 y Anexo 16), correspondiente a la UEN de servicios de contabilidad, con especial atención en los planes de contratación mensual.

5.2. Tipo de estrategia de negocio seleccionada

Según lo revisado en el 2.3.4, existen seis tipos de estrategia de negocio planteadas por distintos autores. Las estrategias de diferenciación y bajo costo, planteadas por Michael Porter; la estrategia de competencias centrales, planteada por Prahalad & Hamen; la estrategia de mejor producto, solución integral al cliente y consolidación del sistema (*Lock-in*) propuestas por Arnoldo C. Hax. En la Tabla 35 se presenta un resumen de las características de cada una de estas alternativas, información con la que se realiza la elección de la estrategia a utilizar.

Para cumplir con este objetivo, se realizaron dos reuniones con la dirección de la empresa que permitieron tomar una decisión sobre los lineamientos que pretende seguir esta unidad de negocio. La primera reunión, tuvo por objetivo determinar cuáles son los elementos de valor que destacan a la empresa a la mirada de los clientes y cuáles son los que se pretende potenciar o desarrollar en un futuro, para ello se realizó una lluvia de ideas que permitió discutir cada punto hasta llegar a una conclusión. Por otra parte, la segunda reunión apuntó a determinar en líneas generales como la empresa pretende lograr esta entrega de valor, evaluando cada una de las estrategias posibles y determinando que la dirección de la empresa se regirá por la estrategia de solución integral al cliente. A continuación, se presentan las principales conclusiones para cada alternativa:

- **Liderazgo en bajo costo:** esta estrategia no aplica para la empresa, ya que las tarifas que ofrece se encuentran por sobre los valores del mercado bajo la promesa de un servicio de

calidad superior, por lo que en un futuro tampoco se pretende competir utilizando esta alternativa.

- **Diferenciación:** si bien actualmente la organización no cuenta con una estrategia formal, ha logrado mantenerse vigente en el mercado debido a su manera distinta de hacer las cosas. Esto se refiere principalmente a la forma de entregar el servicio, ya que por lo general en las oficinas de contabilidad un solo contador experimentado es la cara visible para el cliente, en cambio en TAXTIC, cada Tax Genius atiende personalmente a sus clientes, es decir, cada empresario cuenta con su propia ejecutiva contable, con quien se comunica directamente. Pese a esto, se descartó esta estrategia, ya que su foco se encuentra únicamente en el producto, dejando en segundo plano al cliente y su relación con la empresa, lo que no se alinea con las pretensiones para el futuro.
- **Competencias centrales:** la organización ha descartado esta estrategia, ya que considera que focalizar sus esfuerzos en construir competencias centrales a un costo más bajo y rápido que sus competidores, puede dar lugar a un énfasis excesivo en las capacidades de la empresa, perdiendo de vista las necesidades del cliente. Por ejemplo, priorizar todos sus esfuerzos en contar con profesionales del mejor nivel técnico, podría significar que en el proceso se descuidaran aspectos como el contacto con el cliente.
- **Mejor producto:** esta alternativa forma parte del modelo delta (ver sección 2.3.8). En esta estrategia, la diferenciación y el bajo costo son considerados como posicionamientos que se pueden optar para alcanzar el mejor producto. Por lo anterior, al igual que con la estrategia de diferenciación se descarta esta alternativa, ya que su foco se centra en buscar la economía del producto, lo que no cumple por completo con las pretensiones del negocio.
- **Solución integral al cliente:** corresponde a la alternativa seleccionada por los directivos, ya que esta no se centra exclusivamente en las capacidades únicas de la empresa, sino también en las necesidades específicas de los principales clientes. Esta estrategia plantea que, en vez de desarrollar y comercializar productos estandarizados y aislados, se busque proporcionar un paquete coherente de servicios tendientes a que el cliente obtenga un mayor valor económico. Todo esto, va de la mano con las pretensiones de TAXTIC de transformarse en una empresa que entregue soluciones integrales a sus clientes, de tal manera de que estos no

acudan a la empresa solo con sus necesidades contables o tributarias, sino que en esta puedan encontrar un *partner* que le ayude a resolver sus problemas y lo acompañe en todo el transcurso de su negocio.

- **Consolidación del sistema:** esta alternativa se ha descartado, ya que corresponde a la estrategia de mayor alcance, debido a que considera a la empresa en sí, los clientes, sus proveedores y las empresas complementarias. Como se pudo observar a partir del resultado obtenido en el diagnóstico interno, la organización no se encuentra en condiciones de abarcar tantos factores, dadas las competencias actuales con que cuenta.

Tabla 35: Tipos de estrategia de negocio

Estrategias	Liderazgo en bajo costo	Diferenciación	Competencias centrales	Mejor producto	Solución Integral al cliente	Consolidación del sistema
Base de la ventaja competitiva	Costos más bajos que los competidores (economías de escala y simplificación de los productos).	La capacidad de ofrecer a los compradores algo distinto de los competidores, algo percibido como único.	Características internas de la organización, apropiándose de recursos que son valorados y escasos.	Competencia basada en la economía del producto: liderazgo en costos o diferenciación.	Competencia basada en la economía del cliente. Reducción de los costos del cliente o aumento de sus beneficios.	Competencia basada en la economía del sistema
Oferta de productos	Estandarizada	Estandarizada	Estandarizada	Estandarizada	Ajustada al cliente	Incorpora productos de empresas complementarias
Vínculo con el cliente	Débil, depende exclusivamente de características del producto	Débil, depende exclusivamente de características del producto	Débil, depende exclusivamente de características del producto	Débil, depende exclusivamente de características del producto	Sólido: reforzado por la oferta completa a la medida del cliente y aprendizaje mutuo.	Muy sólido: reforzado por la exclusión del competidor e inclusión de las empresas complementarias.

Fuente: (Michael Porter, 1985), (Prahalad & Hamen, 1990), (Arnoldo C. Hax & Dean. Wilde II, 2003)

Finalmente, en la Tabla 36 se presenta un resumen con los principales motivos para la elección de la estrategia de solución integral al cliente. La decisión se tomó teniendo en cuenta que el valor de la organización no puede estar centrado únicamente en la entrega de un servicio de calidad; si fuera así, la lealtad de los clientes estaría asociada únicamente a las características del servicio, pudiendo significar que estos se cambiaran rápidamente cuando la competencia les ofrezca características superiores. Lo anterior, sumado a la consideración de que existe una gran cantidad de competidores dentro de este mercado y que además los avances tecnológicos

cada vez irán disminuyendo la complejidad en llevar la contabilidad, indican la necesidad de orientar los lineamientos de la empresa a desarrollar un vínculo con el cliente que vaya más allá de las características del producto.

Tabla 36: Resumen selección estrategia de negocio

Estrategia	Liderazgo en bajo costo	Diferenciación	Competencias centrales
Decisión	Rechazada	Rechazada	Rechazada
Motivo	No aplica, las tarifas ofrecidas están por sobre los valores del mercado.	No aplica, si bien la empresa se esfuerza por entregar un servicio diferente, las pretensiones no son enfocarse solo en el producto, ya que deja al cliente en segundo plano.	No aplica, ya que la empresa considera que enfocarse en sus competencias centrales, podría significar perder la mirada de su relación con el cliente.
Estrategia	Mejor producto	Solución integral al cliente	Consolidación del sistema
Decisión	Rechazada	Seleccionada	Rechazada
Motivo	Busca únicamente la economía del producto a través de la estandarización, lo que genera un vínculo mínimo con el cliente.	Considera las capacidades únicas de la empresa en su totalidad y las necesidades específicas del cliente. De la mano con expectativa de convertirse en <i>partner</i> del cliente.	Alcance muy amplio. Según resultados del diagnóstico interno, la empresa se encuentra muy distante de poder asumir esta estrategia.

Fuente: elaboración propia en base a reuniones con directivos de TAXTIC

5.3. Aplicación de la metodología para definir la misión del negocio

La misión del negocio se centra en detectar los cambios que deben emprenderse en el alcance y las competencias esenciales del negocio, para identificar los desafíos resultantes que surgen de dichos cambios y alcanzar el consenso que debe crearse en cuanto a la orientación del

negocio (*Hax & Majluf, 1997*). En este apartado se presenta la aplicación de la metodología para definir la misión del negocio, propuesta por Hax y Majluf en su libro “Estrategia para el liderazgo competitivo” (ver descripción de la metodología completa en el apartado 2.3.9).

Como primer paso, en relación al marco temporal, debido a que no se trata de una industria inconstante, los directivos han decidido considerar un horizonte de planeación de cinco años. A continuación, en relación al alcance y las competencias únicas del negocio, se utilizó la información concluida en el diagnóstico interno y externo desarrollado previamente (ver **CAPÍTULO 3: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL**). Para ello, en los apartados siguientes se presenta el desarrollo de cada ítem, con sus respectivas evaluaciones de prioridades y desafíos a partir de los cambios que se esperan lograr, finalizando con la declaración de la misión del negocio.

5.3.1. Alcance del servicio

La UEN de contabilidad se compone de servicios mensuales, servicios contratados por única vez y especiales. En los dos últimos casos, las tareas varían según la necesidad, por lo que como se explicó anteriormente, el foco del análisis se concentrará principalmente en los planes mensuales de contabilidad. El alcance actual de estos servicios corresponde a cinco planes distintos de contabilidad, denominados: PRO, Presunta, 14 TER, PREMIUM y financiero. Cabe aclarar, que la elección para el cliente se encuentra limitada por las condiciones establecidas por el SII acorde a sus regímenes tributarios, es decir, lo que determina que un cliente elija un plan u otro, depende directamente del régimen tributario en que se encuentra.

En la Tabla 37 se presenta la descripción del alcance actual de los servicios de contabilidad que ofrece la empresa. Para ello, se determina la prioridad con que se abordarán las tareas contempladas en cada plan. Cabe mencionar que las tareas de cada plan requieren tiempos distintos y tienen diferentes niveles de dificultad, siendo el más complicado el plan PREMIUM, seguido del 14 TER, Presunta y, por último, el plan Pro.

Como resultado de lo anterior, la empresa ha otorgado mayor nivel de importancia al plan PREMIUM, a través de la asignación de todos los recursos que sean necesarios para lograr una posición destacada, debido a que corresponde al plan más requerido por los clientes. Para ello, la mayor cantidad de recursos se focalizarán en mantener la contabilidad al día y presentar los formularios 29 de estos clientes de manera prioritaria. En la escala de importancia, le sigue el plan 14 TER, con esfuerzos por cumplir con los plazos de presentación de formulario 29, seguido por los planes Presunta y PRO, a los que se les asigna un bajo nivel de prioridad. En relación al plan financiero, si bien se ofrece dentro del listado de servicios, no existe ningún cliente con este plan, por lo que sus características no están definidas con claridad.

A continuación, en la Tabla 38 se presenta el nuevo alcance de los servicios, a través de la creación de tareas relacionadas con la entrega de documentos que respalden el trabajo realizado. Para ello, en el caso del plan PREMIUM se le otorga máxima prioridad a la disposición de recursos destinados a realizar el balance de 8 columnas de entrega mensual y reuniones trimestrales con clientes. Asimismo, en el caso del plan 14 TER se le dará máxima importancia a la entrega de estados de resultados que den cuenta de los movimientos del periodo. Luego, un pendón más abajo en la escala de prioridad se considera la entrega mensual de un control de ventas, que permita prevenir el traspaso del cliente de un régimen a otro. En relación al plan financiero, luego de un análisis se ha tomado la decisión de evitar ofrecer este plan, ya que la empresa aún no cuenta con las capacidades suficientes para brindar este servicio.

Por último, en la Tabla 39, se presentan los desafíos que surgen a partir de estos cambios en el alcance del servicio. En general, estos tendrán un impacto directo en la capacidad de las Tax Genius, ya que se les exigirá una mayor cantidad de tareas dentro del mismo periodo, lo que les demandará mayor tiempo y esfuerzo. Para lo anterior, se tendrá que evaluar la posibilidad de contratar más personal o capacitar al existente, así como la gradualidad de exigencia de estos cambios. Asimismo, el reto para la alta dirección será controlar el cumplimiento y la calidad de los documentos a entregar, así como coordinar las reuniones trimestrales con los clientes, de tal manera de asegurar su realización periódica.

Tabla 37: Alcance existente del servicio de planes mensuales

Plan	Alcance existente del servicio	--	-	E	+	++
PRO	Preparación formulario 29		•			
	Cálculo y preparación de la declaración formulario 22 (renta anual)			•		
PRESUNTA	Preparación formulario 29			•		
	Acuse de recibo de facturas de compra		•			
	Revisión de los registros de compra y venta		•			
	Soporte en la tramitación de las eventualidades frente al SII		•			
14 TER	Preparación formulario 29				•	
	Acuse de recibo de facturas de compra y libro de compra y venta			•		
	Revisión de los registros de compra y venta, libros de remuneraciones y honorarios			•		
	Soporte en la tramitación de las eventualidades frente al SII		•			
PREMIUM	Preparación formulario 29				•	
	Acuse de recibo de registros de compra			•		
	Revisión de los registros de compra y venta, libros de remuneraciones y honorarios			•		
	Actualización de información contable en plataforma Softland					•
	Soporte en la tramitación de las eventualidades frente al SII		•			
	Reuniones esporádicas para entregar balance y estado de resultados.	•				
Financiero	Plan PREMIUM+ control financiero	•				

Fuente: elaboración propia en base a (Hax & Majluf, 1997)

Tabla 38: Nuevo alcance del servicio de planes mensuales

Plan	Nuevo alcance del servicio	--	-	E	+	++
PRO	Entrega mensual del control de ingresos			●		
	Reunión con clientes dos veces al año		●			
PRESUNTA	Entrega mensual del control de nivel de ventas				●	
	Reunión con clientes dos veces al año			●		
14 TER	Entrega mensual del control del nivel de ventas				●	
	Entrega mensual de estado de resultados					●
	Reuniones trimestrales con los clientes				●	
PREMIUM	Entrega mensual balance de 8 columnas					●
	Entrega mensual balance clasificado				●	
	Entrega mensual estado de resultados				●	
	Reuniones trimestrales con los clientes					●

Fuente: elaboración propia en base a (Hax & Majluf, 1997)

Tabla 39: Desafíos del cambio del alcance del servicio

Desafíos a partir de cambios en el alcance del servicio
<ul style="list-style-type: none"> -Realizar mayor cantidad de entregables para el cliente. -Realizar un control mensual del nivel de ventas de cada cliente (grado de importancia: en el caso del plan Presunta y 14 TER ayuda a evitar el paso de un régimen tributario a otro). -Realizar un control mensual de los ingresos de cada cliente en el plan PRO (grado de importancia: ayuda al cliente a estimar su global complementario). -Entregar mensualmente el balance de 8 columnas (grado de importancia: herramienta de decisión para el cliente). -Entregar mensualmente el balance clasificada con las cuentas agrupadas. -Entregar mensualmente el estado de resultados del cliente. -Aumentar frecuencia de reuniones y nivel de conocimiento sobre el negocio del cliente. -Aumentar oferta de servicios complementarios

Fuente: elaboración propia

5.3.2. Alcance del mercado

El alcance actual del mercado se define principalmente por tres aspectos: el rubro de los consumidores a los que hoy apunta TAXTIC; su tamaño en nivel de ventas; el canal de distribución, que se refiere al medio utilizado para proporcionar el servicio; así como al canal de captación de nuevos clientes. En este caso, el alcance actual del último aspecto mencionado coincide con el canal de distribución, ya que la empresa utiliza los canales tradicionales tanto para comunicarse con los clientes como para promocionar su servicio a los potenciales consumidores. Además, si bien actualmente la institución cuenta con una página web, el contacto e información proporcionada a través de ella es muy escasa, por lo que no se considera como un canal de distribución.

En la Tabla 40 se presentan los aspectos que caracterizan a los consumidores y clientes que adquieren el servicio. En primer lugar, en relación a los rubros a los que apunta la empresa actualmente, se ha determinado concentrar los esfuerzos en los sectores de la agricultura, comercio en general, inmobiliarias, empresas de servicios y de salud. Dicha decisión se respalda en que los clientes actuales se concentran principalmente en estas áreas, por lo que las ejecutivas contables ya tienen experiencia con la forma de registrar la contabilidad en este tipo de empresas y además, según la información sobre el mercado presentada en el apartado 3.1.2, en el caso de las regiones del Maule, O'Higgins y Metropolitana estos rubros son los que cuentan con la mayor cantidad de empresas. En relación al tamaño de las empresas de los consumidores, como se presentó en el apartado 1.1.5, el alcance actual contempla todos los tamaños, principalmente las micro y pequeña empresa; sin embargo, se priorizará también la búsqueda de medianas empresas, debido a que se vislumbran fuertes cambios legislativos en beneficio de las microempresa, por lo que es importante ampliar la cobertura. Por último, en relación a los canales de distribución y captación de clientes, se priorizará el contacto directo, buscando disminuir la comunicación vía correo electrónico, debido a que actualmente es el medio más usado y por lo general el tiempo de respuesta es más lento y la relación se vuelve muy impersonal. Pese a lo anterior, es muy importante conservar el correo electrónico como respaldo de lo conversado cara a cara, pero de ninguna manera priorizarlo por sobre el contacto directo.

Tabla 40: Alcance existente del mercado

Aspecto	Alcance existente del mercado	--	-	E	+	++
Rubro	Agricultura, ganadería, caza y silvicultura					•
	Industrias manufactureras no metálicas		•			
	Industrias manufactureras metálicas		•			
	Suministro de electricidad, gas y agua			•		
	Construcción				•	
	Comercio al por mayor y menor, repuestos de vehículos automotores/ enseres domésticos					•
	Hoteles y restaurantes				•	
	Transporte, almacenamiento y comunicaciones				•	
	Intermediación financiera		•			
	Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler					•
	Servicios sociales y de salud					•
	Otras actividades de servicios comunitarias, sociales y personales		•			
Tamaño	Gran empresa		•			
	Mediana empresa				•	
	Microempresa				•	
	Pequeña empresa					•
	Persona	•				
Canales distribución y captación de clientes	Cara a cara					•
	Correo electrónico			•		
	Contacto telefónico			•		
	Publicidad				•	

Fuente: elaboración propia en base a (Hax & Majluf, 1997)

Tabla 41: Nuevo alcance del mercado

Aspecto	Nuevo alcance del mercado	--	-	E	+	++
Rubro	Pesca		•			
	Explotación de minas y canteras			•		
	Administración pública y defensa, planes de seguridad social afiliación obligatoria	•				
	Enseñanza					•
Tamaño	Nueva empresa				•	
Canales de distribución	Visitas en terreno (empresa del cliente)					•
	Página web				•	
	WhatsApp				•	
	CRM propio			•		
	Página web					•
Canales de captación de clientes	Folletos		•			
	Charlas				•	
	Convenios con bancos, Work/Café o universidades			•		
	Contacto a través de clientes existentes				•	
	Contacto a través de Tax Genius			•		
	Contacto a través de proveedores			•		

Fuente: elaboración propia en base a (Hax & Majluf, 1997)

Teniendo en cuenta los aspectos que la organización ha decidido priorizar en relación a su alcance actual, en la Tabla 41 se han añadido los elementos que se pretenden incorporar para determinar el nuevo alcance del mercado. Para ello, en relación a los rubros que aún no han sido abordados, se ha descartado concentrar los esfuerzos de búsqueda de nuevos clientes en

las áreas de administración pública y pesca. En cambio, se pretende concentrar el foco en los establecimientos de enseñanza, ya que es un sector en el que aún no se ha incursionado, pero que resulta atractivo debido a que se maneja mucha información, por lo que es importante mantener la contabilidad al día.

A continuación, en relación al nuevo alcance del tamaño de las empresas que pretende abarcar TAXTIC, se ha decidido añadir al alcance actual la captación de clientes que cuentan con empresas nuevas. En general, los nuevos emprendedores necesitan mucha orientación y tienen un bajo nivel de ingresos en los primeros meses, por lo que se pretende apostar a una relación de largo plazo.

Adicionalmente, para los canales de distribución se ha determinado concentrar los esfuerzos en realizar regularmente visitas en terreno a los clientes y también se ha considerado añadir los canales de WhatsApp y página web como vía de contacto y consultas. Además, a largo plazo se pretende contar con un CRM que permita gestionar la interacción de la empresa con sus clientes, considerando la elaboración de un programa propio que se ajuste al contexto de TAXTIC. Por otra parte, en relación al nuevo alcance de los canales de captación de clientes, se han evaluado una serie de alternativas que apuntan a potenciar la captación a través de la promoción de la marcha y alianzas estratégicas con instituciones como universidades y *Work/Café*. Asimismo, se han considerado canales no convencionales como la captación a través de recomendaciones por parte de los clientes existentes, Tax Genius o proveedores de TAXTIC.

En resumen, los desafíos que surgen a través de los cambios que pretende realizar TAXTIC en el alcance del mercado, implican focalizar los esfuerzos de búsqueda en los sectores de interés, lo que implica contar con amplios conocimientos técnicos para ser capaces de manejar la información contable de clientes de distintos rubros, así como explorar otros que son desconocidos hasta el momento, como en el caso de las instituciones de enseñanza. Además, la pretensión de abarcar clientes que correspondan a medianas empresas, trae consigo

el desafío de realizar contabilidades que probablemente tendrán mayor volumen de documentos y que exigirán un mayor nivel de confiabilidad y calidad (observar Tabla 42)

Por otra parte, los nuevos canales de comunicación y captación de clientes, además de permitir promocionar la marca y fortalecer las relaciones con los clientes, también implican vencer una serie de retos. En relación a las alianzas, el principal desafío es contar con las estrategias correctas para que las instituciones de interés acepten esta asociación y el intercambio sea provechoso para ambas partes. Además, otras medidas como el mejoramiento de la página web, implican externalizar esta tarea con un diseñador digital que cuente con las habilidades para realizar estos cambios, sin embargo, el desafío consiste en realizar los requerimientos adecuados para que el sitio cumpla con atraer nuevos clientes, informar a los existentes y que permita la comunicación oportuna ante dudas o solicitudes.

Tabla 42: Desafíos de cambios en el alcance del mercado

Desafíos a partir de cambios en el alcance del mercado
<ul style="list-style-type: none">-Apuntar a clientes del rubro de la agricultura, comercialización, servicios de salud, actividades inmobiliarias y de servicio a empresas.-Incurcionar con propuestas adaptadas al rubro de la enseñanza.-Centrarse especialmente en pequeñas empresas, apuntando también a las micro y empresas medianas.-Apuntar al mercado de las nuevas empresas, apostando por una relación de largo plazo.-Formar alianzas estratégicas con bancos, <i>Work/Café</i> y universidades para la difusión de la empresa-Incentivar la captación de nuevos clientes a través de la recomendación de clientes existentes y Tax Genius (descuentos, bonos, otros)-Desarrollar página web y mejorar posicionamiento en Google y redes sociales.

Fuente: elaboración propia

5.3.3. Alcance geográfico

El actual alcance geográfico de la empresa, se refiere a la lista de ubicaciones en que se encuentran los clientes de TAXTIC en el presente. En la Tabla 44 se presenta dicha información, donde se observa que los directivos han determinado abarcar preferentemente la región del Maule, específicamente la ciudad de Curicó, ya que la pretensión es ser una empresa

reconocida dentro de la ciudad y en sus alrededores. Asimismo, se ha tomado la decisión de aumentar los esfuerzos en la búsqueda de clientes en la región Metropolitana, específicamente en los sectores que poseen la mayor cantidad de posible demanda, es decir, Providencia y Las Condes. Por otro lado, se ha determinado no realizar esfuerzos por abarcar la región de O'Higgins, debido al fracaso experimentado años atrás con la apertura de una sucursal en esa área. Para fundamentar estas decisiones, se ha tomado en consideración la información que se observa en la Tabla 43 acerca de la cantidad de empresas que se encuentran en cada una de las comunas.

Tabla 43: Demanda comunas de alcance geográfico existente

Comuna	Demanda	Comuna	Demanda
Chépica	1.167	Romeral	1.385
Chimbarongo	2.515	Sagrada Familia	1.248
Machalí	2.179	Teno	2.003
Pichilemu	1.810	Vichuquén	299
Curicó	11.106	Las Condes	42.177
Molina	2.561	Macul	5.021
Parral	3.415	Providencia	37.793
Rauco	687	Vitacura	10.861
Río Claro	831		

Fuente: elaboración propia en base a datos de (Servicio de Impuestos Internos, 2015)

A continuación, en la Tabla 45 se presentan las zonas geográficas consideradas para el nuevo alcance. La decisión consideró la información que se observa en la Tabla 46, sobre la cantidad de empresas que se encuentran en estas regiones. Finalmente, determinó priorizar la búsqueda de nuevos clientes en la ciudad de Talca, debido a que es la capital regional y cuenta con una gran cantidad de posibles clientes. En el caso de la región metropolitana, se decidió concentrar

la búsqueda en la ciudad de Ñuñoa, ya que la mayoría de los clientes actuales se ubican cerca de este sector. Además, en el futuro se pretende incursionar en las regiones de Ñuble y Biobío, con especial prioridad en la ciudad de Chillán, debido a su cercanía y a la atractiva cantidad de empresas que se ubican en ese sector, así como en la ciudad de Concepción

Tabla 44: Alcance geográfico existente

Región	Alcance geográfico existente	--	-	E	+	++
Región de O'Higgins	Chépica	•				
	Chimbarongo			•		
	Machalí		•			
	Pichilemu	•				
Región del Maule	Curicó					•
	Molina				•	
	Parral	•				
	Rauco	•				
	Río claro	•				
	Romeral	•				
	Sagrada Familia	•				
	Teno			•		
	Vichuquén	•				
Región Metropolitana de Santiago	Las Condes				•	
	Macul		•			
	Providencia				•	
	Vitacura			•		

Fuente: elaboración propia en base a (Hax & Majluf, 1997)

Tabla 45: Nuevo alcance geográfico

Región	Nuevo alcance geográfico	--	-	E	+	++
Región de Maule	Talca					●
	Linares			●		
	San Clemente		●			
	San Javier de Loncomilla		●			
Región Metropolitana de Santiago	Puente Alto			●		
	La Florida				●	
	Maipú			●		
	Ñuñoa					●
	Santiago		●			
Región de Ñuble	Chillán					●
Región del Biobío	Concepción				●	
	Los Ángeles			●		
	Talcahuano		●			

Fuente: elaboración propia en base a (Hax & Majluf, 1997)

En consecuencia, los cambios que se pretenden realizar para alcanzar un nuevo alcance geográfico traen consigo una serie de desafíos que se muestran de manera resumida en la Tabla 47. El principal reto para la empresa tiene que ver con las medidas que serán necesarias para lograr crecer a nivel nacional. Para dicho objetivo, el primer desafío es convertirse en una organización reconocida a nivel regional, comenzando por la ciudad de Curicó y continuando con la ciudad de Talca, para lo que será necesario potenciar la imagen de marca hasta convertirse en la elección número uno de las principales empresas de la región.

Tabla 46: Demanda de comunas de nuevo alcance geográfico

Comuna	Demanda	Comuna	Demanda
Talca	14.217	La Florida	15.291
Linares	5.990	Puente Alto	19.942
San Clemente	2.469	Chillán	11.405
San Javier de Loncomilla	3.165	Concepción	19.193
Maipú	20.005	Los Ángeles	12.374
Ñuñoa	14327	Talcahuano	6.369
Santiago	51.823		

Fuente: elaboración propia en base a datos de (Servicio de Impuestos Internos, 2015)

Por otra parte, la decisión de abarcar la ciudad de Talca implica asumir el reto de ingresar a una industria más competitiva, en un sector en el que no se cuenta con la red de contactos ni con el nivel de influencia que se tiene en Curicó. De igual manera, se presentan los mismos desafíos al pretender aumentar la participación en la región metropolitana, sumado a la necesidad de fortalecer la relación con los clientes que ya se ubican en esta zona, a modo de que estos colaboren en la difusión boca a boca. Además, las pretensiones de abarcar otras regiones, donde actualmente no se tienen clientes, parece ser la meta más desafiante, ya que la distancia geográfica y la falta de red de contactos, tornan imperante la necesidad de diseñar una estrategia de negocio que permita que TAXTIC llegue a ciudades como Chillán y Concepción.

Finalmente, la retención de los clientes actuales corresponde a otro reto para la empresa, ya que para el crecimiento de TAXTIC es fundamental que los consumidores mantengan la contratación del servicio mes a mes. Lo anterior, implica trabajar en la fidelización de los clientes y fortalecer los esfuerzos por establecer una relación con ellos, que permita conocer y dar una respuesta adecuada a sus necesidades y requerimientos.

Tabla 47: Desafíos de cambiar el alcance geográfico

Desafíos a partir de cambios en el alcance geográfico
<ul style="list-style-type: none">-Desarrollar una posición sólida en la Provincia de Curicó.-Gestionar la mantención de clientes actuales, pero quitar prioridad a la Región de O'Higgins.-Ingresar con fuerza en la Provincia de Talca, buscando ser la empresa líder de la región del Maule.-Incurcionar en la búsqueda de clientes en la región de Ñuble, específicamente en Chillan, a través de charlas, alianzas estratégicas con instituciones de la región y difusión en la web.-Aumentar búsqueda de clientes en la región metropolitana (foco a largo plazo).

Fuente: elaboración propia

5.3.4. Competencias únicas

Las competencias únicas se refieren a aquellas capacidades que atribuyen al negocio una ventaja única por sobre sus competidores. En TAXTIC, aún hay muchos aspectos que se deben mejorar y desarrollar para que alcancen la categoría de “competencia única”, ya que, pese a que forman parte de las ventajas de la empresa, algunos elementos no son lo suficientemente sobresalientes como para destacar por encima de la competencia.

Con lo anterior presente, en la Tabla 48 se presenta el actual alcance de las competencias únicas, donde se ha determinado asignar un grado diferente de prioridad por cada aspecto. A continuación, se explican las decisiones tomadas para cada competencia:

- **Competencia de negociación:** se refiere a las habilidades que tiene el área gerencial de la empresa para lograr acuerdos que resultan ventajosos para TAXTIC. Esta habilidad también se utiliza en la captación de clientes, a través de argumentos convincentes y el uso eficaz de la información. Esta competencia permite que TAXTIC se destaque de sus competidores, ya que ha sido el factor determinante del rápido crecimiento de la organización. Por esta razón, se ha determinado que la competencia de negociación será una fuente de ventaja competitiva significativa.

- **Orientación al cliente:** esta competencia se refiere a la actitud de la empresa para satisfacer al cliente ofreciéndole la mejor solución posible. Esta actitud se demuestra en la hospitalidad al cliente cuando visita las instalaciones y en la disposición de la empresa de adaptar el servicio acorde al contexto y necesidad del consumidor. Por ejemplo, uno de los clientes manifestó la necesidad de contar con una contadora personal y la respuesta de TAXTIC fue adaptar el servicio de contabilidad mensual a una modalidad especial, en la que se puso a disposición del cliente una contadora para trabajar en su empresa, pero bajo la supervisión directa de TAXTIC, a fin de asegurar la calidad del trabajo. Medidas como estas, son altamente valoradas, por lo que se ha determinado que la orientación al cliente será fuente de una ventaja competitiva fundamental y altamente diferenciada.
- **Conocimientos técnicos:** el buen uso de los conocimientos técnicos puede favorecer mucho al cliente, ya que el uso de estrategias en la clasificación de los hechos contables, así como la solicitud de devoluciones o la reducción de multas, puede significar un gran ahorro de dinero. Además, los constantes cambios en la ley tributaria, requieren que el contador se mantenga siempre estudiando para evitar cualquier falta ante el SII. Por estos motivos, TAXTIC ha procurado distinguirse de sus rivales a través de esta competencia, por lo que se ha determinado que corresponderá a una fuente de ventaja competitiva muy alta.
- **Conducta ética y profesional del personal:** se refiere a la rectitud de la empresa en todos los aspectos, principalmente en relación a la veracidad de la información y al correcto manejo y cuidado de la misma. Ante la constante fiscalización del SII, es muy importante que TAXTIC cumpla satisfactoriamente con las regulaciones legales que corresponden, de manera de cuidar el prestigio y continuidad de la empresa. Asimismo, para el cliente es determinante recibir un trato profesional, responsable y de confianza en el resguardo de su información. Ante esto, gracias a que TAXTIC ha sido capaz de destacarse por esta competencia, se determinó que la ética y el profesionalismo será una ventaja competitiva significativa
- **Condiciones de trabajo, salud y seguridad:** este aspecto se refiere más bien a una competencia que internamente es de gran valor y se traduce en una ventaja por sobre la competencia bajo la mirada de los empleados. La organización mantiene un especial cuidado

para que las condiciones de trabajo sean acordes a las necesidades del personal, de manera de contar con todo lo necesario para la comodidad y el buen funcionamiento. Por ejemplo: celebraciones de cumpleaños y festividades, paseos con el equipo, sillas ergonómicas, equipos de buena calidad, aparatos para regular la temperatura, entre otras cosas. Finalmente, se ha determinado que esta competencia solo proporcionará una ventaja competitiva menor, dado su carácter interno.

- **Infraestructura que promociona la marca:** se refiere al diseño de las instalaciones y del mobiliario que se encuentran en la sucursal. El uso de carteles publicitarios y muebles que cuentan con los colores institucionales, son elementos que distinguen significativamente a TAXTIC de sus competidores, debido a que en la mayoría de los casos estos no se preocupan por construir una imagen de marca. Por esta razón, se ha decidido que esta competencia será fuente de una ventaja competitiva muy alta.

Tabla 48: Competencias únicas existentes

Área	Competencias únicas existentes	--	-	E	+	++
Competencias gerenciales	Competencias de negociación			●		
Competencias laborales	Orientación al cliente					●
	Conocimientos técnicos				●	
	Conducta ética y profesional del personal				●	
Aspectos de infraestructura	Condiciones de trabajo, salud y seguridad		●			
	Infraestructura que promociona la marca				●	
Aspecto Financiero	Solvencia económica			●		

Fuente: elaboración propia en base a (Hax & Majluf, 1997)

- **Solvencia económica:** se refiere a la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a sus obligaciones, lo que además se vincula con la capacidad de endeudamiento. TAXTIC posee

solvencia económica para pagar sus deudas y endeudarse en caso de ser necesario; sin embargo, aún hay muchas medidas que se pueden tomar para mejorar la liquidez, como gestionar la cobranza y los costos. Por lo anterior, se ha decidido aumentar los esfuerzos para hacer que esta ventaja competitiva continúe siendo significativa.

A continuación, se definió un listado de nuevas competencias únicas, que considera aquellos aspectos que aún no se desarrollan, pero que se pretende que en un futuro lleguen a ser una fuente de ventaja competitiva.

En la Tabla 49 se presenta un listado con las nuevas competencias únicas, donde se observa que las ventajas competitivas que serán fundamentales y altamente diferenciadas serán la gestión de la marca y la gestión de un modelo de ventas que considere además la relación con los clientes, ya que la pretensión de TAXTIC es contar con nuevas sucursales en todo Chile y ser una empresa reconocida dentro del país. Luego, las ventajas competitivas que se ha determinado que serán una fuente de ventaja competitiva muy alta corresponden a la gestión nacional de sucursales y entregar un servicio catalogado como de calidad superior. Por último, se pretende que el trabajo en equipo pase a formar parte de las ventajas competitivas significativas que distinguirán a la empresa de sus rivales.

Tabla 49: Nuevas competencias únicas

Área	Nuevas competencias únicas	--	-	E	+	++
Competencias gerenciales	Gestión de la marca					●
	Gestión nacional (múltiples sucursales)				●	
Comercialización	Gestión de un modelo de venta y relación con el cliente					●
Operaciones	Calidad superior del producto				●	
	Trabajo en equipo			●		

Fuente: elaboración propia en base a (Hax & Majluf, 1997)

Por ultimo, en la Tabla 50 se presentan los desafíos que surgen a partir de los cambios en las competencias únicas.

Tabla 50: Desafíos competencias únicas

Desafíos a partir de los cambios en las competencias únicas
<ul style="list-style-type: none">-Transición en la gestión de la organización desde una sucursal a múltiples sucursales a través del desarrollo de un plan de negocios y un sistema de control de gestión que permita medir los resultados de todas las sucursales. Para esto, además desarrollar un software propio que facilite el traspaso de información y control.-Gestionar la imagen de la marca a través de un plan de marketing para mejorar el posicionamiento competitivo en los mercados actuales y nuevos.-Diseñar un modelo de ventas que estimule el crecimiento y también se preocupe de la retención de los clientes existentes a través de un modelo de gestión de relaciones.-Entregar un servicio de calidad superior a través de planes de capacitación para las Tax Genius, así como la permanente supervisión del trabajo realizado.- Fomentar el trabajo en equipo a través de la conformación de grupos de trabajo, el desafío será coordinar las tareas de cada ejecutiva.- Controlar los costos de cada unidad de negocio, a fin de reducirlos en lo posible para aumentar la solvencia económica. Además, mejorar la gestión de cobranza.- Desarrollar un manual de marca que permita estandarizar elementos como el mobiliario, colores y equipos.

Fuente: elaboración propia

5.3.5. Determinación de los segmentos producto-mercado

Utilizando la matriz de Ansoff presentada en la sección 2.3.9, se han evaluado las alternativas para el crecimiento de TAXTIC para definir el alcance producto-mercado. Luego de discutir las diferentes opciones, la gerencia ha determinado que la dirección estratégica de la empresa será el desarrollo de nuevos mercados. Lo anterior, significa que la empresa buscará desarrollar nuevos mercados con sus productos actuales, a través de la identificación de nuevos mercados geográficos que resultan atractivos de abarcar, la detección de nuevos segmentos de mercado potencialmente interesantes y de la evaluación de nuevos canales de distribución y captación de clientes. En la Tabla 51 se presenta nuevamente la matriz de Ansoff, indicando la alternativa estratégica de crecimiento que se ha seleccionado.

Tabla 51: Definición de Segmentos producto-mercado

	Alcance existente del mercado	Nuevo alcance del mercado
Alcance existente del producto	Penetración de mercado	Desarrollo del mercado
Nuevo alcance del producto	Desarrollo del producto	Diversificación

Fuente: (Hax & Majluf, 1997)

5.3.6. Declaración de la misión del negocio

El último paso de la metodología contempla la declaración de la misión del negocio para la empresa TAXTIC enmarcada en la UEN de planes mensuales de contabilidad. Para ello, se han considerado los alcances previamente definidos y se presenta la posición global del negocio que sintetiza los puntos clave con respecto a los productos, mercados, ubicaciones geográficas y competencias únicas.

En la Tabla 52 se presenta la declaración de la misión del negocio elaborada en colaboración por el área directiva de la empresa y la alumna memorista responsable de presentar el proyecto. Para ello, luego de las decisiones tomadas en relación a la primera parte de la metodología, es decir, la determinación del alcance existente y nuevo para cada uno de los aspectos, con los respectivos desafíos involucrados, se procedió a realizar una segunda reunión, en que se discutieron los puntos centrales de la posición de la empresa para el presente y futuro.

El objetivo de la misión del negocio es definir los puntos importantes que se espera que guíen el desarrollo y posterior crecimiento de TAXTIC.

Tabla 52: Declaración de misión del negocio

Declaración de la misión de negocio de TAXTIC para UEN de planes mensuales de contabilidad
<p>La división de servicios contables de TAXTIC ofrece soporte personalizado e integral a sus clientes en el área de la gestión contable y tributaria, mediante la entrega de un servicio de excelencia, profesional y confidencial, que procura otorgar soluciones adaptadas a las necesidades específicas de cada emprendedor.</p>
Alcance del producto
<p>AHORA: Entregar un servicio de calidad, con el compromiso de ayudar a nuestros clientes a cumplir con sus obligaciones tributarias en el tiempo establecido por la ley, mediante la gestión oportuna de las tareas involucradas para este fin. Asimismo, adquirimos el compromiso de organizar la información contable de nuestros clientes, a través del envío periódico de un balance económico y un control de ingresos para cada régimen en cuestión.</p> <p>FUTURO: Mantener el compromiso de ser un puente entre nuestros clientes y el mundo tributario, a través de la entrega de un servicio de excelencia y la atención oportuna de nuestros colaboradores. Asimismo, centrar nuestros esfuerzos en fortalecer la relación con nuestros clientes, involucrándonos con sus necesidades, expectativas y dificultades, a fin de colaborar en la mejora de su economía.</p>
Alcance del mercado
<p>AHORA: Proporcionar nuestros servicios a todas las empresas del sector centro-sur de Chile, que busquen relacionarse de una manera más simple y cómoda con el mundo tributario. Concentrando la búsqueda principalmente en las pequeñas y medianas empresas del rubro de la agricultura, comercio, salud y servicio, privilegiando el contacto cara a cara y el uso de publicidad como medio de captación</p> <p>FUTURO: Responder a la creciente preocupación de los nuevos empresarios en las primeras etapas de su negocio, con soporte especializado y descuentos que apunten a fortalecer la relación en el largo plazo. Mantener la oferta focalizada en los principales rubros del sector, ampliando la búsqueda en instituciones del rubro de la enseñanza. Difundir la marca a través de una renovación en la página web, el uso de tecnológicas y la formación de alianzas estratégicas.</p>

Alcance geográfico

AHORA: La totalidad de la región del Maule y el sector nororiente de la región Metropolitana de Santiago.

FUTURO: Expandirse progresivamente por la región del Ñuble y Biobío a través de la gestión de marca y alianzas estratégicas, hasta cubrir toda la región Metropolitana de Santiago.

Competencias Únicas

AHORA: Los buenos resultados de TAXTIC se basan en sus esfuerzos por entregar un servicio que busca distinguirse a través de una sólida imagen corporativa y la permanente orientación a sus clientes. Las habilidades de negociación de la dirección, han permitido que la empresa experimente un rápido crecimiento que se refuerza con la colaboración de profesionales calificados y comprometidos con su rol ético y profesional.

FUTURO: Las ventajas competitivas de TAXTIC en el futuro se basarán en la gestión altamente diferenciada de la marca y la relación con sus clientes, a través de un modelo de ventas que permita el crecimiento de la empresa en territorio nacional. La destacada gestión de múltiples sucursales y la entrega de un servicio de calidad superior, fortalecerán la posición de la empresa mediante mejoras en los procesos de planificación, control de gestión y el trabajo en equipo.

Fuente: elaboración propia

5.4. Flor de servicio

Con el propósito de sugerir los servicios complementarios que auxilian la entrega del servicio de planes mensuales o añaden valor para los clientes, se presenta una propuesta que contempla el estudio de los ocho pétalos de la flor del servicio, sugiriendo nuevas posturas que la empresa podría adaptar para mejor la experiencia de sus clientes e incorporar en su modelo de negocio.

A continuación, se presenta la propuesta para aquellos pétalos orientados a facilitar o auxiliar la entrega del servicio de contabilidad mensual y posteriormente, a partir del apartado 5.4.5, los pétalos orientados a agregar valor para los clientes. En la Tabla 53 se presenta un resumen de las principales conclusiones de la flor de servicio.

Tabla 53: Resumen flor de servicio

Flor de servicio				
Información -Instrucciones sencillas para llegar a la sucursal -Horarios de atención -Información de tarifas -Condiciones del servicio (obligaciones y responsabilidades) -Recordatorios y advertencias -Consejos -Documentación de respaldo del trabajo realizado -Servicio al cliente	Pago -Medios: efectivo, cheque, transferencia electrónica -Pago con tarjeta, pago por página web (sugerencias)	Hospitalidad -Empleados: involucramiento, que el cliente se sienta bienvenido -Diseño físico de las instalaciones: sala de espera y sala de reuniones -Sugerencias: encuesta de satisfacción del cliente y charlas de orientación para el personal	Toma de pedidos -Nuevo cliente: <i>First look</i> -Cliente existente: adquisición de servicios complementarios (básicos o especiales)	Cuidado -Respaldo de la información -Seguridad del local -Sugerencia: estacionamientos
	Consultas -Accesibilidad a plantear dudas o solicitar ayuda - Consejos para administración contable y control del nivel de ventas		Facturación -Periodicidad: mensual, el último día hábil de mes -Nivel de detalle: información clara, precisa e informativa -Aviso de facturación: envió automático al correo electrónico	Excepciones -Pedidos especiales: soporte en el pago del IVA, -Solución de problema: retraso en entrega de información, ausencia de Tax Genius -Manejo de reclamos, sugerencias o elogios

Fuente: elaboración propia

5.4.1. Información

Entregar la información necesaria resulta muy valorado y útil tanto para adquirir nuevos suscriptores como para los clientes habituales. La importancia de desarrollar ampliamente este pétalo, radica en su estrecha influencia con la facilitación del servicio, ya que en la medida en que los clientes cuentan con más información, les resulta más fácil relacionarse con la empresa. Para esto se sugiere incluir los siguientes elementos:

a) Instrucciones específicas para llegar a las sucursales

En el caso de los posibles nuevos clientes, el uso de instrucciones sencillas como el brindar información específica para llegar a las sucursales de la empresa es altamente valorado. Para ello, una buena medida corresponde a la elaboración y difusión de material gráfico con indicaciones de la forma de llegar. Como en el caso de TAXTIC, la decisión de la empresa contempla mantener una ubicación céntrica y cercana a las instituciones relacionadas (bancos, notarias, oficina servicio de impuesto interno local), la mejor alternativa corresponde a elaborar un mapa detallado en el que se señale la ubicación de la empresa en relación a la ubicación de aquellas instituciones de interés, de tal manera de facilitar la orientación de aquellos posibles clientes que nunca han visitado la empresa.

Para lo anterior, se propone su difusión a partir de la entrega de folletos en sectores céntricos de la ciudad, en puntos de reunión para empresarios y especialmente, en los puntos de referencia señalados en el mapa. Adicionalmente, se sugiere su difusión en la página web de la empresa, así como mediante el uso de afiches publicitarios en los principales puntos de la ciudad.

Asimismo, la elaboración de instrucciones detalladas de cómo llegar a la sucursal, resultara especialmente útil en la medida en que la empresa abra nuevas sucursales en diferentes ciudades, por lo que se sugiere incorporar la dirección de cada sucursal en el pie de página de cada correo enviado a los clientes. Para ilustrar esta idea, en la Ilustración 13 se presenta un ejemplo del pie de página que utiliza actualmente la empresa.

Ilustración 13: Pie de página correo TAXTIC



Fuente: correo institucional TAXTIC

b) Horario de atención:

Es de vital importancia que los clientes sepan con claridad en que horarios pueden visitar la oficina o realizar consultas. En caso de desconocimiento de esta información se genera una sensación de molestia para el cliente, por lo que TAXTIC ya ha tomado medidas en este punto. La organización ofrece esta información en el frontis de la sucursal y en su página web en el área de contacto. Adicionalmente, la información se encuentra disponible al realizar una búsqueda de la empresa a través de google.

Además, se sugiere agregar el horario de atención al público en el pie de página de cada correo electrónico enviado a los clientes, ya que como se observa en la Ilustración 13, actualmente no se proporciona dicha información a los clientes.

c) Información de tarifas

En las oficinas de contabilidad tradicionales, no se acostumbra a revelar los precios de cada servicio. Sin embargo, TAXTIC entrega esta información a todos sus clientes a través de un tarifario dispuesto a la vista en un costado de la recepción principal. Además, en el caso del servicio de contabilidad mensual, una vez concretada la entrevista inicial, se envía al cliente una propuesta por correo electrónico, en donde se detallan las tarifas de los planes a los que puede optar, así como una descripción de lo que incluye cada plan.

d) Condiciones del servicio

La principal fuente de información para los clientes se refiere a la proporcionada en el contrato. Allí, se especifican las características del servicio a entregar, así como las formas de pago, el precio establecido y duración del mismo. Cabe reiterar, que las condiciones acordadas en el contrato, son presentadas previamente al cliente en una entrevista inicial (denominada por la empresa como “*first look*”) y concretadas en forma de “propuesta”, la cual es enviada vía correo electrónico.

Para complementar lo anterior, se propone respaldar la entrega de información con material visual y audiovisual que clarifique los procesos clave que constituyen el servicio. Esto con el objetivo de que el cliente pueda comprender claramente en que consiste el servicio que se le está entregando y que además dimensione la importancia que tiene la entrega de su documentación en las fechas establecidas (respaldo de sus compras y ventas). Además, se propone la difusión del material diseñado a través de redes sociales, página web y afiches dentro de la sucursal.

De igual manera, se propone la creación de diagramas explicativos y material audiovisual enfocado en el proceso de “*first look*”. Así, lo que se busca es incentivar la adquisición del servicio y familiarizar a los nuevos clientes de los beneficios de su contratación, ya que este proceso se entrega de manera gratuita y permite al empresario recibir un breve diagnóstico de la situación tributaria y contable en la que se encuentra su empresa. De esta forma, con estos diagramas se pretende dar a conocer los beneficios y pasos de someterse al proceso de “*first look*”, a través de la difusión en redes sociales, pagina web institucional, afiches en la sucursal y repartición de folletos en eventos y charlas empresariales.

e) Recordatorios y advertencias

Para que el servicio se pueda llevar a cabo, es necesario que el cliente envíe oportunamente los documentos que respaldan sus movimientos económicos y la información de sus remuneraciones. Para ello, en el contrato firmado al comienzo de la suscripción se informa al

cliente sobre la obligatoriedad del envío de información en los plazos establecidos, advertencia que además se reitera mes a mes vía correo electrónico y en casos extremos, vía telefónica. Sin embargo, en ocasiones los clientes se retrasan, pudiendo significar la no entrega del servicio, ya que existe un plazo límite establecido por el SII para el llenado del formulario 29.

Para lo anterior, se propone complementar el aviso ya realizado vía correo electrónico con el envío por WhatsApp de material visual que recuerde de manera resumida y gráfica los límites impuestos por la empresa para la recepción de documentos (desde un WhatsApp institucional a una lista de contacto de clientes mensuales).

Asimismo, respecto al envío y cobro de facturas, TAXTIC informa mensualmente a sus clientes sobre el monto de estas vía correo electrónico o llamadas telefónicas cuando la situación lo amerita. Además, la empresa procura advertir a todos sus clientes cuando por circunstancias especiales debe cerrar sus puertas al público.

f) Consejos

La empresa siempre se encuentra dispuesta a brindar ayuda cuando sus clientes así lo requieren. En general, los consejos se enfocan en brindar información que facilite los tramites complementarios al servicio. Por ejemplo, consejos sobre cómo pagar el formulario 29, recomendaciones de cómo administrar los documentos contables, consejos para evitar problemas en el SII, etc.

g) Documentación del trabajo realizado

Otra fuente de información para el cliente, corresponde a los documentos que dan constancia del trabajo realizado. Entre dicha documentación se encuentra aquella referida a los procesos auxiliares del servicio, como son los recibos de pago, facturas emitidas, confirmación de recepción de documentos, entre otros.

Por otra parte, en relación a aquellos documentos propios de la entrega del servicio, se encuentra la entrega trimestral de balances y estado de resultados, contemplados en el servicio

PREMIUM (contabilidad completa). Además, los clientes pueden visualizar fácilmente documentos como el formulario 29, a través de la página web del SII, ingresando con su clave de usuario.

También, se sugiere complementar con la entrega mensual de un documento resumen, en el que el cliente pueda conocer a grosso modo su situación económica en el periodo, destacando los valores más importantes y el monto pagado en impuesto.

h) Servicio al cliente

Actualmente la empresa no cuenta con un departamento oficial de servicio al cliente, sin embargo, estos pueden manifestar sus dudas, requerir información o consejos, en la recepción de la sucursal.

Ante esta situación, se propone la creación de un departamento de servicio al cliente orientado especialmente a contestar las dudas y sugerencias, así como a brindar la información necesaria en el momento requerido a y prestar ayuda en otras funciones ligadas también a la creación de valor.

5.4.2. Toma de pedidos

La toma de pedidos en TAXTIC se refiere principalmente a dos instancias: cuando el empresario desea conocer el servicio (aun no es cliente) y cuando el empresario solicita un servicio complementario (ya es cliente).

a) Nuevo cliente

En el caso de los nuevos clientes, la toma de pedidos se refiere a la solicitud de una reunión para conocer las cualidades del servicio. Para ello, el empresario debe concretar una cita en el horario que este estime conveniente, pudiendo solicitarla personalmente en la oficina, vía telefónica o contactándose directamente con el vendedor. Cabe mencionar, que este también tiene la posibilidad de agendar una reunión vía correo electrónico, sin embargo, esta situación

no se da frecuentemente. Además, se sugiere incorporar la posibilidad de agendar citas mediante la página web de la empresa, de tal manera de agilizar el proceso y hacerlo más fácil para el cliente.

Por lo general, cuando la toma de pedidos se realiza directamente en la oficina, la cita es llevada a cabo de inmediato por el personal disponible en la empresa (preferentemente vendedor), con el objetivo de que los interesados no pierdan tiempo, ni realicen un esfuerzo mayor. En cambio, cuando la cita es agendada con tiempo, se prevé anticipadamente la presencia del vendedor en la sucursal dentro del horario señalado.

Cabe mencionar que, dada la naturaleza del servicio, el protocolo contempla que antes de realizar la reunión, se registren los datos necesarios que permitan contactar al empresario eventualmente ya sea para un nuevo proceso de captación (en caso de que este rechace el servicio en esta oportunidad) o para enviar la propuesta. Además, dado que el proceso de captación no termina una vez realizado el “*first look*”, (reunión agendada, ver apartado 5.4.1 punto d- Condiciones del servicio) se pudiera considerar que la toma de pedidos no finaliza hasta que el cliente recibe oportunamente la propuesta del servicio, documento enviado por correo electrónico, en donde se incluyen las características y tarifas del servicio a ofrecer.

b) Cliente habitual

En relación a los clientes habituales, la toma de pedidos se refiere a la instancia en la que estos desean contratar servicios complementarios a los planes mensuales ya adquiridos. Generalmente esta solicitud se realiza de manera informal, ya que el cliente lo solicita directamente al Tax Genius a cargo de su empresa, quien se encarga de informar el valor del servicio, así como las características del mismo. De esta manera, para formalizar la entrega y cobro, es el Tax Genius quien informa al encargado de recepción la solicitud del servicio, lo cual posteriormente es confirmado por el cliente vía correo electrónico o llamada telefónica. En este caso, para efectos de control de información, es el Tax Genius quien firma por el cliente.

Además, en ocasiones la solicitud es realizada directamente por el cliente en la recepción de la sucursal, instancia en la que se le informa el valor del servicio, sus características y beneficios. En caso de confirmar la solicitud, se registra en el documento de control interno destinado a contabilizar la cantidad de servicios básicos y especiales entregados, concretando la inscripción con la firma del cliente.

5.4.3. Facturación

El proceso de facturación debe entregar información clara y oportuna, que permita facilitar la comprensión del cliente sobre el servicio por el que se le ha generado un cobro. Para el desarrollo de este párrafo se consideran los siguientes elementos:

a) Momento de facturación

La facturación del servicio correspondiente a los planes mensuales de contabilidad, se realiza de manera periódica, el último día hábil del mes. Dicha facturación corresponde al trabajo prestado durante el mes, es decir, primero se entrega el servicio y luego se emite el cobro por este. Por ejemplo, para las tareas realizadas en el mes de diciembre se emite factura a final del dicho mes. Cabe mencionar, que el sistema funciona de este modo particularmente porque se emite a clientes frecuentes, con quienes ya se ha firmado un contrato previo.

b) Nivel de detalle

En relación al nivel de detalle presentado en la factura, la empresa busca que la información sea clara, precisa e informativa, de tal forma de que quede claro a que corresponde el cobro que se está realizando. En concreto, la información presentada en la factura corresponde al nombre del plan entregado, el mes en el que fue efectuada la prestación, el monto total a cancelar, la fecha de emisión y de vencimiento. Al respecto, cabe mencionar que en la factura no se presenta el desglose de las tareas realizadas, de tal manera que quede clara la manera en que se calculó el total a cobrar, debido a que dicha información fue previamente presentada y aclarada al momento de firmar el contrato.

c) Avisos sobre facturación

La emisión de la factura se realiza a través de la plataforma NUBOX, en la que previamente se encuentra cargada la información de cada cliente (nombre de la empresa, RUT, email de contacto, entre otros). De esta forma, el sistema permite enviar automáticamente la factura que corresponde a cada cliente, a través de un mensaje estándar al correo de contacto. Además, NUBOX permite conocer la fecha en que se visualizó el mensaje, sin embargo, en gran parte de los casos, los clientes cuentan con correos institucionales que no compatibilizan con los permisos de la plataforma, por lo que el correo no llega a su destino y el mensaje nunca es visualizado.

Particularmente, en el caso de aquellos clientes que se encuentran en de la situación recién mencionada, la encargada de recepción debe enviar un correo electrónico de forma manual, adjuntando la factura a cobrar acompañado de un mensaje en el que se indican los datos de transferencia, un recordatorio del mail en donde deben enviar el comprobante de transferencia en los casos en que corresponda, así como el monto a cobrar. Adicionalmente, en el caso de que los clientes cuentan con facturas atrasadas, se menciona el monto adeudado y el detalle de las facturas retrasadas.

5.4.4. Pago

Los clientes valoran que el proceso de pago sea fácil y cómodo de llevar a cabo, de tal forma que este implique la menor pérdida de tiempo posible. En general, existen 3 medios de pago para los suscriptores mensuales, los cuales se detallan a continuación:

a) Efectivo o cheque

El pago con efectivo o cheque se realiza directamente en la sucursal de TAXTIC, por lo que el cliente se debe dirigir personalmente a las instalaciones de la empresa. El proceso se lleva a cabo por el personal encargado de recepción, quien busca en el sistema la factura a pagar y la imprime como medio de comprobante. Una vez que la recepcionista recibe el monto a cancelar,

el cual puede corresponder a un abono de la deuda o al pago total de la misma, timbra la factura previamente impresa y se la entrega al cliente.

b) Transferencia electrónica

Los datos para que los clientes puedan transferir el dinero de sus mensualidades se comunica a través de correo electrónico en el momento en que es enviada la factura. Para esto, es muy importante que los clientes envíen un mail de confirmación al correo señalado, de manera de facilitar el manejo de la información, ya que en ocasiones la transferencia se realiza desde una cuenta personal, con lo que resulta muy difícil determinar de qué cliente corresponde el pago recibido. Para ello, el personal encargado de recepción se encarga de educar a los clientes en esta materia cada vez que tiene la oportunidad, ya sea a través de llamadas telefónicas o en encuentros cara a cara.

c) Sugerencias

Se propone ampliar la gama de opciones de pago para los clientes. Para ello, una medida muy útil y apreciada por los usuarios sería incorporar la posibilidad de pagar con tarjeta directamente en la sucursal, a través de un dispositivo *transbank*. Además, otra opción conveniente de evaluar es incorporar el pago a través de la página web de la empresa.

Por otra parte, en relación al comportamiento de pago, es primordial mantener el registro y control de ingresos mensuales, de tal forma de detectar ágilmente un cliente moroso. Asimismo, es importante reconocer el buen comportamiento de los clientes, para ello, se sugiere enviar periódicamente cartas de agradecimiento por la puntualidad en los pagos, así como evaluar la posibilidad de ofrecer descuentos en los casos en que el buen comportamiento se mantiene por un tiempo significativo.

5.4.5. Consultas

El servicio proporcionado por TAXTIC no solo se refiere al *outsourcing* de las tareas de contabilidad y obligaciones tributarias, sino también a brindar asesoría cuando el cliente así lo

requiera. Pese a que, dentro de los servicios especiales se encuentra la posibilidad de contratar asesoría tributaria o contable especializada, dentro los planes mensuales también se busca brindar esta ayuda con el objetivo de agregar valor.

Si bien, la asesoría entregada bajo la contratación de planes mensuales no es tan rigurosa y detallada como si se tratara de un plan especial (salvo que se pagara como un servicio extra), las Tax Genius siempre deben estar dispuestas a dialogar con sus clientes para indaga sobre sus necesidades y poder ofrecerles una solución personalizada. Esto requiere una adecuada comprensión de la situación del cliente, antes de sugerir el curso de acción a tomar.

En general, los motivos de consulta pueden variar y pueden contemplar todo tipo de dudas. Sin embargo, dentro de la entrega del servicio se plantea incorporar elementos que pudieran anticiparse a consultas de los clientes, por ejemplo, entregar un control de nivel de ventas que permita tomar medidas para evitar enfrentar el problema de pasarse de un régimen a otro; aconsejar al cliente sobre la administración de su negocio en materia contable y brindar recomendaciones de cómo reducir el pago de impuestos y aumentar la devolución de los mismos.

En definitiva, es de vital importancia que tanto los colaboradores como los clientes tengan siempre en mente que el principal objetivo perseguido por TAXTIC se refiere a vender soluciones y ser un *partner* de sus clientes.

5.4.6. Hospitalidad

Se pretende que la hospitalidad hacia el cliente se refleje en el trato del personal, así como en la sensación de comodidad que transmite el espacio físico de la sucursal. A continuación, se describen los elementos a considerar en el desarrollo de este pétalo, los cuales son:

a) Hospitalidad del personal

Dada la naturaleza de alto contacto con el cliente que requiere la entrega del servicio, es prioritario que el personal tenga una actitud positiva al recibir nuevos clientes o al saludar a los

miembros mensuales. Para ello, destaca la labor de contratar personal amable y considerado para las tareas de contacto con el público, de tal manera de crear una atmosfera de hospitalidad. Sin embargo, debido a que en este caso casi la totalidad de los trabajadores mantienen contacto con el cliente, se sugiere fomentar la actitud de cordialidad y cortesía a través de charlas que permitan educar a los trabajadores a mantener una relación de hospitalidad con el cliente y preocupación constante por sus necesidades.

Además, la intención debe ser que el cliente se sienta bienvenido en toda instancia, tanto en encuentros cara a cara, como en las interacciones telefónicas o por correo electrónico. Para ello, la recepcionista juega un papel clave en primera instancia, debido a que es ella quien da la bienvenida al cliente y atiende sus requerimientos del motivo por el que está contactándose con la empresa. Asimismo, en el caso de reuniones, se mantiene el trato cordial a través del ofrecimiento de agua o café para acompañar la reunión, ofrecimiento de acceso al baño en caso de ser solicitado, complementado con la disposición del Tax Genius para brindar respuesta a sus necesidades y aconsejarlo en caso de ser requerido.

Por último, se sugiere aplicar periódicamente encuestas de satisfacción a los clientes, para determinar que otros elementos se pueden incorporar para aumentar la conformidad y sensación de bienestar del consumidor.

b) Hospitalidad del diseño físico de las instalaciones

El diseño físico de las áreas donde los clientes esperan y son atendidos también determina la sensación de hospitalidad percibida. Para ello, TAXTIC dispone de una sala de espera que cuenta con sillas y material actualizado de lectura para que sus clientes puedan reposar mientras esperan ser atendidos. En la Ilustración 14 y la Ilustración 15 se presentan fotografías del lugar, en las que se puede observar que este sitio no contempla elementos como como charolas con dulces, dispensadores de agua, bote de basura, plantas o arreglos florales, enchufes a disposición del cliente, por lo que se sugiere incorporar alguna de estas ideas.

Ilustración 14: Sala de espera sucursal Curicó



Fuente: registro fotográfico TAXTIC

Ilustración 15: Mesón de recepción sala de espera Curicó



Fuente: registro fotográfico TAXTIC

En relación al espacio físico en donde los clientes son atendidos, la empresa cuenta con dos salas de reuniones dispuestas para la atención personalizada del cliente. Con esto, se busca contar con un ambiente de trabajo profesional y privado en donde se dispone de iluminación adecuada, pizarra y proyector o pantalla LCD.

5.4.7. Cuidado

Dada la naturaleza del servicio, el cuidado de los objetos de los clientes no corresponde un factor considerado dentro de los elementos complementarios. Lo anterior, debido a que el elemento adquirido por los clientes no constituye un artículo o producto que deba ser debidamente empaquetado, transportado o instalado. Asimismo, el servicio tampoco contempla el cuidado de objetos personales de los clientes como pudiera ser el resguardo de sus pertenencias, animales o incluso, cuidado infantil.

Además, dada la ubicación de la sucursal, no es posible ofrecer estacionamiento a los clientes, ya que la empresa no cuenta con espacio propio para esto. Sin embargo, en las nuevas sucursales, se pretende considerar la incorporación de este elemento.

Pese a lo anterior, en este marco si se incluyen elementos como el cuidado de la información confidencial de cada cliente, ya que el manejo de la información contable de cada empresa es un recurso valioso de ser resguardado, que debe ser manejado con responsabilidad. Para esto, se dispone de un servidor local que almacena toda la información manejada por la empresa, de tal manera de contar con un respaldo ante cualquier eventualidad. Además, la empresa cuenta con extintores en las principales áreas de trabajo, en caso de incendio y cortinas metálicas de seguridad, en caso de robo, así como cámaras de seguridad.

5.4.8. Excepciones

En torno a los servicios de contabilidad que ofrece la empresa, existen muchas tareas que dependen de la naturaleza del negocio del cliente y que, por ende, para algunos se realizan y para otros no. Sin embargo, el trato de las excepciones corresponde a solicitudes o acontecimientos que son fortuitos y que no se encuentran dentro de la rutina normal en la prestación del servicio.

a) Pedidos especiales

La actitud de los colaboradores en relación a los pedidos especiales se enmarca en los protocolos determinados por la empresa. Por ejemplo, las tareas del servicio no contemplan el pago del IVA del cliente debido a la responsabilidad que esto implica, sin embargo, en caso de que el cliente lo solicite, se hace la excepción de pagarlo por él, previo depósito en la cuenta de TAXTIC o en otras ocasiones, se ofrece colaborar en el proceso, ofreciendo al cliente la orientación sobre cómo realizar el pago. Como este caso, hay muchos otros casos que varían de acuerdo a la solicitud del cliente, por ello, es importante que los empleados conozcan los límites de la organización para aceptar pedidos especiales y ante la duda, lo consulten con sus superiores.

b) Solución de problemas

Ante fallas en los equipos, accidentes u eventualidades que ameriten la ausencia inesperada de las Tax Genius, la organización debe encontrarse preparada para responder adecuadamente al cliente. En casos como estos, la gestión de la dirección para dar oportuna solución a los problemas es trascendental, ya sea para detectar el problema, buscar solución con proveedores, dar instrucciones para el reemplazo, etc.

c) Manejo de reclamos/sugerencias/elogios

Las medidas que actualmente ha incorporado la empresa para el manejo de reclamos es contactarse con el cliente afectado ya sea a través de un llamado telefónico o reuniones personales, para entender el problema y ofrecer una solución para dicho inconveniente. Sin embargo, la institución no dispone de una encuesta de satisfacción de clientes, por lo que no detecta adecuadamente la apreciación del cliente sobre el servicio recibido. Se sugiere diseñar y enviar semestralmente encuestas de satisfacción e incorporar en el mesón de recepción una caja para sugerencias o reclamos, donde el cliente pueda manifestar brevemente su opinión.

d) Restitución

La organización busca la manera de compensar las faltas en caso de que se cometa algún error, sea en la recepción o gestión oportuna de solicitudes, así como errores que deriven en multas para el cliente. No existe un protocolo formal para estos casos, sin embargo, la orientación es a buscar la satisfacción del cliente a través de reembolsos, apoyo en trámites y acuerdos.

5.5. Modelo de negocio

El modelo de negocio es una herramienta con la que se determina de forma específica que es lo va a ofrecer la empresa, a quién, cómo se va a vender y de qué forma se generarán los ingresos (ver apartado 2.3.11). Su elección depende del conjunto de características que afectan el desempeño de la empresa: mercado, capacidades internas y el grado de digitalización. En otras palabras, cada marca debe encontrar su propio modelo de negocio (*Cerezo, 2017*), por lo que dentro de esta búsqueda es importante tener en claro los lineamientos previamente establecidos en la estrategia de negocio.

En general, la posición acogida en el modelo de negocio debe adaptarse constantemente a los cambios del mercado y ser flexible de incorporar las innovaciones que las nuevas tecnologías traen consigo. Ninguna empresa cuenta con una hoja de ruta que le permita predecir que modelos de negocio perduraran y cuales son puro marketing. Por ende, la decisión de adoptar un modelo u otro, debe estar orientado a la búsqueda del “mix idóneo” que se adapten a las singularidades de las características que pretende ofrecer TAXTIC.

5.5.1. Tipos de modelos de negocio

Muchos de los modelos nacen como evolución o hibridación de otros ya existentes. Por esta razón, es importante tener presente que, dado que no existe una cantidad limitada de modelos, resulta muy difícil realizar una caracterización de todos ellos. A continuación, en la Tabla 54 se presenta una breve descripción de los modelos más conocidos con la respectiva evaluación de su aplicabilidad en la empresa TAXTIC.

Tabla 54: Tipos de modelos de negocio

N°	Modelo de negocio	Aplica
1	Cebo y anzuelo: se trata de un modelo de negocio en el que se vende (o incluso se regala) un producto básico a precio muy bajo (el cebo) con el fin de “enganchar” al cliente en la compra repetitiva de repuestos, consumibles o servicios donde el margen es bastante más alto (el anzuelo o gancho).	Aplica en mix
2	Cola larga: se caracteriza por ofertar un amplio abanico de artículos con poca demanda, pero que pueden convertirse en negocios rentables y generar beneficios debido a un gran volumen de ventas pequeñas.	No aplica
3	Freemium: se trata de un modelo en el que una parte básica del servicio o producto se ofrece gratuitamente al grueso de los usuarios, mientras que los clientes que desean el servicio avanzado o Premium deben pagar.	No aplica
4	Suscripción: es aquel que, en lugar de cerrar cada vez una venta para comercializar un producto o servicio, lo que se comercializa es el acceso al producto o servicio con una periodicidad (mensual, anual, personalizada) .	Aplica
5	Outsourcing: modelo de negocio mediante el cual una empresa confía parte de su actividad en manos de un tercero que provee servicios especializados y gestionados basados en acuerdos de nivel de servicio.	Aplica para clientes
6	Multiplicativos: abarcan a las empresas que ofrecen productos o servicios especializados con un mayor valor agregado hacia el cliente. Se caracteriza por crecer o extenderse hacia otras regiones mediante locales, sucursales o franquicias, para lograr atender a un número cada vez mayor de clientes.	Aplica
7	Bundled: se trata de la oferta de paquetes de productos. Pueden ser del mismo tipo o un combinado de productos o servicios diferentes, pero de la misma naturaleza. Es un modelo ideal para vender diversos productos que el cliente percibe como más asequibles que si los comprara por separado.	Aplica en mix
8	Pago por Consumo/ Pay per View: se trata de un sistema de pago en el que el usuario paga sólo por lo que ve (medio audiovisual) o por lo que consume.	Aplica en mix
9	Franquicias: permite que un emprendedor abra un establecimiento de una firma que ya está en funcionamiento. Es decir, una empresa exitosa y que es reconocible, concede a un emprendedor los derechos de uso de su imagen, sus productos y la disposición de su establecimiento para que lo abra en una zona geográfica donde no está presente.	Aplica a futuro

Fuente: elaboración propia en base a (Cerezo, 2017), (Dosdoce.com, 2014), (AEC, 2015), (Ortiz Segura, 2014)

5.5.2. Elección del modelo de negocio

A partir de los modelos presentados en la Tabla 54 se realizó un análisis en conjunto con la dirección de la empresa, que permitió descartar el uso de cuatro de los once modelos presentados. A continuación, se presentan los motivos por los que fueron descartados los siguientes modelos:

- **Cola larga:** debido a que dicho modelo se utiliza para artículos con poca demanda y en este caso, el servicio de contabilidad corresponde al servicio más demandado por los clientes, por lo que se descarta su uso.
- **Freemium:** debido a la dificultad que existe para separar las tareas contempladas en los servicios de contabilidad, de manera de poder ofrecer gratuitamente una parte a modo de “prueba”.
- **Outsourcing:** debido a que corresponde al modelo de negocio de nuestros clientes, es decir, en el momento en que ellos contratan nuestros servicios, están confiando parte de su actividad en nuestras manos.
- **Franquicias:** debido a que la realidad de TAXTIC no permite adoptar este modelo en el corto plazo, ya que el reconocimiento de la marca aún no es suficiente. Sin embargo, se pretende optar por este modelo en el futuro.

Luego, para la elección de uno de los cinco modelos restantes, se realizó una matriz multicriterio que permitió comparar las alternativas en base a la evaluación de 5 factores. Los criterios evaluados fueron:

- **Flexibilidad para el cliente:** Elemento del modelo del negocio, que desde la perspectiva del cliente permite flexibilizar los términos de las condiciones del servicio y adaptarlo de acuerdo a sus necesidades. Es decir, la flexibilidad es alta cuando el modelo de negocio permite que las condiciones del servicio se puedan modificar en favor del beneficio del cliente. La escala de medición es baja, media y alta. Con una escala de 3, 5 y 10, respectivamente.

- **Relación con el cliente:** Este criterio se refiere al grado de cercanía que existe entre los colaboradores y los clientes en relación a las condiciones que se dan de acuerdo al modelo de negocio en cuestión. Este vínculo, también se relaciona directamente con la frecuencia de contacto, ya que, a mayor constancia en el servicio, mayor nivel de cercanía. La escala de medición es baja, media y cercana, con un puntaje de 3, 5 y 10 respectivamente.
- **Control de ingresos y riesgo:** Se refiere al grado en que las condiciones del modelo permiten realizar una predicción de los ingresos futuros. Por ejemplo, en el modelo de suscripción los ingresos se obtienen de forma periódica, por lo que es más fácil predecir el crecimiento. En cambio, en los modelos multiplicativos y pago por consumo, los ingresos son más inciertos. La escala de medición es baja, media y alta, con un puntaje de 3, 5 y 10 respectivamente.
- **Comodidad para el cliente:** Se refiere al grado de simplicidad y ahorro de tiempo que las condiciones del modelo permiten desde la perspectiva del cliente. Si el grado de comodidad para el cliente es alto, se refiere a que la elección de dicho modelo le brinda la posibilidad de desligarse de ciertas actividades, reducir esfuerzos o simplificar ciertas obligaciones. La escala de medición es baja, media y alta, con un puntaje de 3, 5 y 10 respectivamente.
- **Economía para el cliente:** Se refiere al nivel de conveniencia económica que significa para el cliente las condiciones del modelo. Es decir, la economía para el cliente es alta cuando la elección de dicho modelo involucra un ahorro, un precio mejorado con respecto al uso de otro modelo. La escala de medición es baja, media y alta, con un puntaje de 3, 5 y 10 respectivamente.

A continuación, en la Tabla 55 se presentan las características de cada modelo en relación a los criterios ya mencionados. El detalle para cada alternativa se realizó en base al análisis de la información presentada en el apartado 2.3.11 y en la Tabla 54.

Luego, en la Tabla 56 se presenta la evaluación numérica de cada modelo en relación a cada uno de los criterios, en base a la asignación de un puntaje de 3, en el caso en que el factor es bajo; 5 en el caso en que es medio y 10 en el caso de ser alto. También, se puede observar la ponderación de cada criterio, en base al análisis de expertos, con lo que se determinó un mayor

grado de importancia al nivel de relación con el cliente (27%), seguido por la economía para el cliente que representa la utilización de determinado modelo (23%) y luego por la posibilidad de proyectar ingresos (19%). En último lugar de juicio de importancia se encuentran los criterios de: flexibilidad para el cliente (17%) y su comodidad (14%).

Finalmente, en base a la multiplicación de las características numéricas de cada modelo con su respectiva ponderación, se obtiene que la alternativa seleccionada es el modelo de suscripción, con un puntaje de 9,15. Sin embargo, en base a las pretensiones de la empresa, la dirección ha determinado combinar los tres modelos con puntuación más alta, ya que esta mixtura aporta valor a las condiciones ofrecidas al cliente y sugiere nuevas modalidades para entregar el servicio. En definitiva, esta decisión se basa principalmente en que en la actualidad la organización ya ofrece un servicio bajo la modalidad de suscripción (sin haberlo formalizado como modelo), por lo que se ha considerado importante mezclarlo con otras alternativas.

Tabla 55: Características técnicas de los modelos de negocio

Criterio / Modelo de negocio	Cebo y anzuelo	Suscripción	Multiplicativos	Bundled	Pago por consumo
Flexibilidad para el cliente	Alta	Media	Alta	Media	Alta
Relación con el cliente	Media	Cercana	Cercana	Cercana	Media
Posibilidad de proyectar ingresos	Media	Alta	Baja	Media	Baja
Comodidad para el cliente	Alta	Alta	Alta	Media	Media
Economía para el cliente	Alta	Alta	Media	Media	Media

Fuente: elaboración en base a (HAYA CANOSA, 2017), (Ortiz Segura, 2014)

Tabla 56: Matriz de elección multicriterio

Criterio / Modelo de negocio	Cebo y anzuelo	Suscripción	Multiplificativos	Bundled	Pago por consumo	Ponderación
Flexibilidad para el cliente	10	5	10	5	10	17%
Relación con el cliente	5	10	5	10	5	27%
Posibilidad de proyectar ingresos	5	10	3	5	3	19%
Comodidad para el cliente	10	10	10	5	5	14%
Economía para el cliente	10	10	5	5	5	23%
Total	7,7	9,15	7,52	6,35	5,57	100%

Fuente: elaboración propia en base a opinión de expertos

5.5.3. Diseño del modelo de negocio

El modelo de negocio de TAXTIC define la forma en que la organización ha decidido enfrentar el mercado. A raíz de la experiencia de estos cuatro años de operación de la sucursal de Curicó, la modalidad adoptada hasta la actualidad corresponde a la entrega de un servicio mensual (en el caso de los planes de contabilidad y remuneraciones), sin embargo, hasta el momento no se ha definido formalmente el modelo acogido por la empresa.

A raíz del análisis realizado en el apartado anterior, se obtiene que el modelo de la empresa corresponderá a un mix de los modelos de suscripción, multiplicativo y cebo y anzuelo.

En primer lugar, en relación al modelo de suscripción, en la Tabla 57 se presenta una descripción de sus características y en la Tabla 58 se mencionan los beneficios que se obtienen de utilizar este modelo, desde la perspectiva del cliente y de la empresa, así como con sus

proveedores. Cabe reiterar, que este modelo se utiliza principalmente para los servicios mensuales de contabilidad y remuneraciones.

Tabla 57: Características modelo de negocio de suscripción para TAXTIC

Criterio	Características
Periodicidad	<ul style="list-style-type: none"> -El servicio se entrega de manera constante (mensual). -Experiencia de consumo prolongada en el tiempo.
Formas de pago	<ul style="list-style-type: none"> -Pago en cada sub periodo (mes a mes). Se cobra después de prestado el servicio y el cliente tiene un periodo de 30 días para el pago. -Modalidades de pago: efectivo, transferencia, cheque, tarjeta de crédito y débito.
Alcance	<ul style="list-style-type: none"> - Legalizar condiciones y alcance del servicio a entregar, por medio de un contrato con duración de un año. -Es importante que la empresa proporcione al cliente la suficiente información del servicio
Bajas/ Abandonos	<ul style="list-style-type: none"> -El cliente es libre de abandonar el contrato con la empresa cuando quiera -Es imperativo construir una propuesta de valor que haga reflexionar al cliente antes de tomar la decisión de abandonar el servicio, argumentando los beneficios de una inversión a largo plazo.
Renovación del contrato	<ul style="list-style-type: none"> -Renovación automática, a menos que el cliente diga lo contrario. -Se avisa con un mes de anticipación.
Costo de adquisición del cliente	<ul style="list-style-type: none"> -Se requiere invertir mucho en el proceso de adquisición, captación y retención (marketing), ya que el cliente tiene un gran valor para la empresa debido a que se engancha por mucho tiempo. -Se ofrecerán descuentos a clientes por recomendar a nuevos clientes. - Se evaluará la opción de ofrecer un periodo de prueba (demostración) para que el cliente perciba las virtudes del servicio. Esto puede ser bajo la modalidad de: descuento por 6 meses u ofrecer el primer mes gratuito.
Precio del servicio	<ul style="list-style-type: none"> - Es esencial determinar el precio mínimo para que el cliente pase a ser rentable, es decir, el valor con que se cubren todos los gastos de la operación. -También es importante determinar el precio que el cliente está dispuesto a pagar.

Fuente: elaboración propia en base a (Ortiz Segura, 2014), (HAYA CANOSA, 2017)

Tabla 58: Ventajas del modelo de suscripción para TAXTIC

Criterio	Características
Beneficios del modelo	<p>Para el cliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Obtienen un precio mejorado con respecto a la compra individual -Comodidad, ya que se desliga de la responsabilidad de hacer periódicamente esa compra porque ya está hecha <p>Para la empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Fidelización, ya que es como si un cliente comprara varias veces seguidas. -Ingresos pasivos, se reciben ingresos de forma periódica. -Bajo riesgo, debido a que el volumen es predecible por un tiempo en concreto, por lo que los costos, necesidades de capital y recursos son predecibles. -Permite medir y predecir el crecimiento en el futuro. -Permite contar con una base de datos de clientes y datos de contacto. -El costo marginal es pequeño, es decir, el costo de mantener a un cliente adicional. Solo cuando la cantidad crece notablemente los costos aumentan.
Relación con el cliente	<ul style="list-style-type: none"> -No existe dependencia de que el cliente tome la decisión de volver a comprar (modelo clásico), si no de que tome la decisión de darse de baja. -Estrategia de relación con el cliente: más cercana, mejor experiencia de servicio y propuesta de valor. - Mayor inversión en la retención del cliente - Aplicación de encuestas para conocer la opinión de los clientes
Relación con proveedores	<ul style="list-style-type: none"> -Mayor capacidad de negociación con proveedores sobre las características del servicio a recibir. -Formas de pago más flexibles y ahorro por contratación mensual.

Fuente: elaboración propia en base a (Dosdoce.com, 2014), (HAYA CANOSA, 2017)

Luego, en relación al modelo multiplicativo, en la Tabla 59 se presentan sus características adaptadas al contexto de la empresa. Además, al combinarlo con el modelo de suscripción, cabe destacar que es muy importante que el cliente perciba que el servicio que se le entrega es de valor, confianza y calidad, para que considere mantener su suscripción y no darse de baja.

Tabla 59: Características modelo de negocio multiplicativo para TAXTIC

Criterio	Características
Valor agregado para el cliente	-Propuesta de alto valor hacia el cliente, con tres pilares centrales: excelencia, confidencialidad, servicios personalizados.
Procesos	-Son necesarias estrategias de replicación, estandarización y tecnificación para ser eficientes. -Se requiere una supervisión más estricta por parte de la matriz para el adecuado funcionamiento y de planificación y control estratégico para poder replicar con éxito el negocio en distintos mercados. -La operación es más compleja debido a la necesidad de gestionar múltiples sucursales.
Personal y recursos	-Se debe contar con personal y recursos calificados para asegurar el cumplimiento de la entrega de valor superior, que permita hacer llegar el producto a los consumidores sin ningún tipo de problema.
Rentabilidad	-Al ser un servicio que requiere de una mayor elaboración y una cierta tecnificación de los procesos para su correcta gestión, se justifica un encarecimiento del precio, por lo que se espera tener una mayor rentabilidad.
Crecimiento	-La expectativa de crecimiento o extensión hacia otras regiones en busca de nuevas oportunidades es alta, se lleva a cabo principalmente mediante nuevas sucursales. -El objetivo es atender a un número cada vez mayor de clientes
Competencia	-El mercado es más competitivo con el uso de este modelo, por lo que se asume un riesgo mayor.

Fuente: elaboración propia en base a (Ortiz Segura, 2014)

Finalmente, se incorpora al mix el modelo de cebo y anzuelo, como se menciona en la Tabla 54, por lo general la estrategia de este modelo se basa en la venta de un primer producto a un precio bajo, con un margen pequeño de beneficio; con el objetivo de captar la atención del público y posteriormente obtener beneficios a través del servicio complementario, el anzuelo. Sin embargo, en este caso se utilizará el modelo de manera inversa, en que el coste de adquisición inicial corresponderá a los planes mensuales de contabilidad, con un valor alto y el

anzuelo serán los servicios complementarios de tareas básicas y remuneraciones, con un costo menor a que si se adquiriese por separado.

Tabla 60: Características modelo cebo y anzuelo para TAXTIC

criterio	Características
Canal de funcionamiento	<ul style="list-style-type: none"> -Inverso: el coste de adquisición del servicio inicial es elevado (el cebo). Sin embargo, el costo de los servicios complementarios es inferior al resto de las opciones (el anzuelo). -En este caso, el cebo es la suscripción mensual y el anzuelo son los servicios complementarios (básicos y especiales)
Estrategia utilizada	<ul style="list-style-type: none"> -<i>Cross selling</i> (venta cruzada): se ofrecerá al cliente un producto que complemente al servicio que ya ha elegido. -El cliente debe pagar un precio adicional, que resulta menor a que si adquiriera ambos servicios por separado.
Beneficios	<p>Para el cliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> -El cliente debe pagar un precio adicional, que resulta menor a que si adquiriera ambos servicios por separado. -El cliente recibe información de los servicios complementarios a los que puede optar. -Mejor experiencia de servicio <p>Para la empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Aumentar las ventas de los servicios que no son solicitados frecuentemente, por el desconocimiento de los mismos.
Desafíos	<ul style="list-style-type: none"> -Conocer las necesidades de los clientes, para anticipar oportunamente la oferta de servicios complementarios

Fuente: elaboración propia en base a (HAYA CANOSA, 2017)

La aplicación del modelo cebo y anzuelo, se basa en que según el análisis de las ventas que se observa en el Anexo 15, solo el 25% de los clientes mensuales ha adquirido alguna vez un servicio básico. Lo que indica que el principal problema puede ser la falta de conocimiento de la oferta de estos servicios, ya que en el listado de tarifas solo se ofrecen “servicios básicos” sin especificar a qué tareas en específico se refieren. Además, del total de 132 clientes mensuales de contabilidad, solo el 39% ha adquirido servicios de remuneraciones, lo que también se puede

deber al desconocimiento de las tareas que ofrece este departamento. Por ello, se pretende utilizar este modelo en combinación con los presentados anteriormente, buscando incrementar las ventas de estos servicios complementarios. Las características aportadas por la incorporación de este modelo se pueden observar en la Tabla 60.

Para la aplicación del *cross selling*, es fundamental que TAXTIC conozca las necesidades y comportamientos de sus clientes. Sin embargo, actualmente la empresa no cuenta con esta información, ya que muchos de los registros detallados no han sido estandarizados y se realizan manualmente o no se realizan. Por ello, en una primera etapa se ofrecerán los servicios complementarios de manera masiva a todos los clientes a través de correos electrónicos y luego, en una segunda etapa, de manera focalizada de acuerdo a los patrones de tendencia de cada grupo de clientes.

Por último, se ha determinado utilizar el lienzo *Canvas* (ver apartado 2.3.12) para la presentación del modelo de negocio, el cual se puede observar en la Tabla 62. Además, a continuación, se presenta la descripción de cada uno de los elementos considerados:

a) Segmento de clientes

Los clientes de TAXTIC corresponden principalmente a micro, pequeñas y medianas empresas de los rubros de la agricultura, comercio, salud y servicios que requieren soporte especializado para relacionarse con el mundo tributario y contable. Los clientes objetivos se encuentran en la zona centro-sur de Chile, especialmente en las regiones del Maule, Ñuble, Biobío y Metropolitana.

Dada la naturaleza del negocio, la entrega del servicio es directo, por lo que estos corresponden a los usuarios finales del producto. Además, las expectativas del cliente contemplan el recibimiento de un servicio de calidad, con información bien administrada y entregado de manera oportuna. El usuario espera que su información sea tratada con total confidencialidad y que sus problemas, dudas y expectativas no solo sean comprendidas por la empresa, si no que exista un genuino acompañamiento e involucramiento con sus objetivos.

Finalmente, la organización ha segmentado sus clientes en tres segmentos:

- **Clientes estratégicos:** corresponden a clientes que cuentan con un grupo de empresas, por lo que su valor para TAXTIC es más elevado, debido a que una gestión inadecuada podría repercutir en la pérdida de varios clientes. Dentro de este segmento también se consideran las instituciones de renombre o que poseen una rentabilidad muy elevada, ya que cualquier error en su información contable es muy delicado. Por lo anterior, este segmento recibe un trato preferencial, una mayor supervisión y una relación más cercana.
- **El grueso de los compradores:** corresponde a todo tipo de empresas, por lo general micro y pequeñas, que demandan una cantidad de trabajo moderada, es decir, que se encuentran dentro de los límites de carga considerados para cada tarea. La relación con los clientes es cercana y la supervisión es periódica.
- **Emprendedores:** corresponde a empresarios que cuentan con empresas nuevas (generalmente se hacen clientes luego de adquirir el pack emprendedor). Este segmento tiene la particularidad de que, por lo general, en los primeros meses de operación no demandan mucho trabajo, debido a la incertidumbre en su demanda, por lo que TAXTIC apuesta a formar una relación a largo plazo con ellos, a través de la asesoría y tarifas especiales para este periodo.

b) Propuesta de valor

La propuesta de valor se basa en los siguientes pilares:

- **Servicios personalizados:** La firma ofrece un servicio integral y customizado de acuerdo con las necesidades particulares de cada cliente. La propuesta contempla la dedicación de tiempo de calidad, que permita resolver oportunamente todo tipo solicitudes, consultas y dificultades a través de la gestión contable y/o tributaria. Este pilar se centra en la participación del cliente en la propuesta de servicio, de modo que exista un aprendizaje y conocimiento genuino de las expectativas y objetivos de este, que demuestre el compromiso que TAXTIC mantiene con sus clientes por mejorar sus experiencias de servicio.

- **Excelencia:** La firma se enfoca en entregar el más alto estándar en cada etapa del proceso de negocio, a través de la gestión oportuna de los requerimientos y del control permanente de los procesos, que aseguren la calidad del servicio.
- **Confidencialidad:** La firma se asegura de que sus colaboradores brinden un servicio fundamentado en el profesionalismo, transparencia y confianza, de tal manera de asegurar el resguardo de la información y la veracidad de esta.

A raíz de estos pilares, se ha confeccionado la propuesta de valor para TAXTIC, la cual se presenta en dos modalidades distintas, pero que en el fondo apuntan a lo mismo. La primera, se muestra en la Tabla 61, donde se observa que la intención es de comercializar a través de un eslogan lo que ofrece la empresa.

Tabla 61: Propuesta de valor

Propuesta de valor
Título: TAXTIC, su nuevo <i>partner</i> de negocio
Subtítulo: Te ofrecemos la manera más simple y cómoda de relacionarte con el mundo tributario.
<i>Bulletpoints:</i> <ul style="list-style-type: none">- Servicio personalizado: Nos comprometemos con tus objetivos, ofreciendo soluciones adaptadas a tus necesidades.- Excelencia: Gestión oportuna de tus requerimientos, con el más alto estándar en cada etapa del proceso.- Confidencialidad: Asumimos con seriedad y compromiso nuestro trabajo, a fin de entregarte la confianza que necesitas.

Fuente: elaboración propia

En cambio, la segunda corresponde a la misión del negocio, que manifiesta de forma resumida que necesidad se busca satisfacer, a quienes y como. Por ello, la propuesta de valor es: “La división de servicios contables de TAXTIC ofrece soporte personalizado e integral a sus clientes en el área de la gestión contable y tributaria, mediante la entrega de un servicio de

excelencia, profesional y confidencial, que procura otorgar soluciones adaptadas a las necesidades específicas de cada cliente.”

c) Canales de distribución y comunicación

Los canales de distribución o captación de clientes consisten en la publicidad por medio de revistas, diarios o carteles en el interior y exterior de la oficina, para lo que es fundamental la alianza con aliados clave, como universidades, *Work-Café*, bancos y otros puntos de reunión para empresarios. El objetivo, es promocionar la empresa, de tal modo de que comience a ser reconocida dentro del mundo empresarial. Además, contempla la difusión a través de charlas de tributaria, las que se realizan en universidades o en las propias instalaciones de TAXTIC. También, para el posicionamiento de la marca es relevante que la empresa se mantenga activa en redes sociales, como Facebook, Instagram y LinkedIn, así como el diseño atractivo de la página web.

Por otra parte, en relación a los canales de comunicación, siempre se prioriza el contacto cara a cara o por vía telefónica, ya que de esta forma es más factible establecer un vínculo con el cliente y la comunicación se vuelve más cercana. También, es muy importante el uso de correo electrónico para el envío de información o respaldo de lo acordado en persona. En adición, la empresa realiza visitas semestrales en terreno y reuniones trimestrales con el cliente en las instalaciones propias.

Por último, en relación al canal de post-venta, la empresa ofrece soporte vía WhatsApp, correo electrónico, contacto telefónico y atención en sucursal. Además, para la manifestación de reclamos, inconvenientes, sugerencias o felicitaciones, la empresa cuenta con un buzón en el mesón de recepción y una encuesta de satisfacción que los clientes pueden contestar de manera online.

d) Relación con el cliente

El vínculo con el cliente es fundamental para el crecimiento de TAXTIC, por esta razón los colaboradores concentran sus esfuerzos en formar una relación cercana y constante con los clientes, a través de un alto grado de contacto.

Esta postura se sustenta en la decisión estratégica de orientar los lineamientos de la empresa en dar una Solución Integral al Cliente, con la intención de desarrollar un vínculo que vaya más allá de las características del servicio. De acuerdo a lo señalado en el marco teórico, en el apartado 2.3.4, el posicionamiento exitoso de dicha estrategia se basa en un vínculo más fuerte, a través del enganche del cliente, es decir, se trata de retener al cliente con la entrega de una gama de beneficios adicionales al servicio en sí mismo.

Para el enganche de los clientes, las ejecutivas contables siempre se encuentran disponibles y accesibles para brindar soporte ante dudas o requerimientos, manteniendo una actitud de transparencia, confianza, respeto y confidencialidad. La intención, es comprender e involucrarse con las necesidades, preocupaciones y aspiraciones de los clientes, a través de reuniones periódicas y de un acompañamiento genuino en cada etapa de su negocio.

d) Estructura de ingresos

Casi la totalidad de los ingresos de TAXTIC provienen de los ingresos de explotación, es decir, de las ventas por cada uno de los servicios que ofrece la empresa y solo el 0,8% corresponde a ingresos no operacionales, correspondientes a ingresos financieros.

En el Anexo 14 se presenta el detalle de las ingresos, donde se observa que la mayor parte corresponde a las ventas del servicio de contabilidad mensual, compuesto de cuatro planes con tarifas que van desde 1 UF hasta 4,4 UF; siendo este último el plan más cotizado, lo que indica que el promedio de los clientes se encuentra dispuesto a pagar por estas tarifas a cambio del servicio que se le presta. Sin embargo, se recomienda hacer un estudio de estos valores, para así determinar el precio mínimo de cada plan, para que el cliente comience a ser rentable, con

el objetivo de identificar oportunamente los rangos de descuento que se pueden manejar para cada caso.

Además, el 16% de las ventas corresponde a los ingresos percibidos en el periodo de renta AT. Este servicio se entrega solo una vez por año y su tarifa corresponde a tres veces el valor del plan mensual, por lo que es un ingreso crítico para la organización. Este proceso demanda una carga de trabajo intensa y una gran responsabilidad legal, por lo que los clientes están dispuestos a asumir esta tarifa, debido su relevancia.

Los ingresos percibidos por los planes mensuales de remuneraciones corresponden solo al 12% de los ingresos. Sin embargo, cabe mencionar que la organización ha determinado dar mayor protagonismo a esta unidad de negocio, ya que posee un gran potencial de desarrollo, debido a la limitada oferta de esta industria en la región. Por otra parte, las tarifas para este tipo de servicio se encuentran en un rango de \$5.000- \$10.000 por trabajador.

Al final, se encuentran los servicios especiales (11%), seguidos por los servicios básicos (4%). En el primer caso, la mayoría de estas actividades dependen de una tarifa establecida por el supervisor de la organización, ya que sus valores se encuentran sujetos a una evaluación y se presentan en forma de propuesta, además su demanda es muy incierta y aleatoria, por lo que varía cada año. En cambio, los servicios básicos consisten en tramites muy sencillos, por lo que los valores van desde las 0,25 UF, hasta el servicio más complejo que corresponde a un pack emprendedor.

Por otra parte, en relación a los medios de pago que se ofrecen a los clientes se encuentran los pagos en efectivo, cheque, transferencia electrónica, tarjea de crédito y débito. Además, el cobro por el servicio se realiza luego de la prestación del mismo. En el apartado 5.4.4 se presenta esta información con más detalle.

e) Recursos clave

Dentro de los recursos que son vitales para la entrega de la propuesta de valor se encuentran los recursos físicos, como lo son las dependencias físicas de la sucursal, la cual mínimamente debe contar con una sala de reunión, oficina de trabajo, sala de espera, comedor y baño. Además, dentro de esta misma categoría se encuentran los equipos como: computadores portátiles, servidor (web y local), teléfono e internet.

Por otra parte, el equipo de colaboradores especializado también es fundamental para la entrega de la propuesta de valor, así como los *softwares* de contabilidad, factura y remuneraciones, los cuales son estrictamente necesarios para el buen funcionamiento de la organización. También es relevante contar con planillas de trabajo estándar, que faciliten la supervisión de calidad del trabajo realizado.

Otro recurso que se ha vuelto clave para la operación de la empresa, es el gestor de tareas, denominado GesTax, que tiene la labor crítica de alimentar las bases de datos y entregar reportes que permitan medir el desempeño de las tareas realizadas, así como visualizar el resumen de los resultados obtenidos en cada periodo. Además, en relación a los recursos que se requieren para los canales de distribución, fundamentalmente se encuentra la publicidad y pagina web.

Finalmente, se encuentran los recursos financieros, especialmente referido al capital de trabajo (monto que la organización necesita para operar) y la patente municipal, la que se exige en todo tipo de empresa.

f) Actividades clave

La publicidad y las actividades de marketing son tareas claves para el fortalecimiento de la imagen de marca y la captación de nuevos clientes. A esto, se suma el proceso de *first look*, el cual es vital para el crecimiento de la organización, debido a que corresponde al primer contacto directo con los clientes mensuales y brinda la oportunidad de establecer un vínculo a largo plazo

con ellos. Debido a esto, es fundamental que la entrega de la propuesta se realice a tiempo, para que el cliente perciba que se le trata de entregar una respuesta oportuna a sus necesidades y pueda tomar una decisión informada.

También es vital que se realice mensualmente la mantención de equipos en cada computador e impresora de la empresa, ya que estos aparatos son el instrumento de trabajo utilizado para entregar el servicio propiamente tal a cada cliente.

Por otra parte, otra tarea clave para el buen funcionamiento de la organización son las capacitaciones especializadas a los colaboradores, ya que para la organización es relevante entregar un servicio de calidad y para eso es fundamental mantener al personal informado de los cambios tributarios y legales que afecten la entrega del servicio. Asimismo, las tareas de supervisión sobre la calidad y cumplimiento a tiempo del trabajo de cada colaborador, es otra tarea fundamental para la empresa.

Por último, existen muchas tareas que dependen del servicio en específico que se está entregando, por ejemplo, en el caso de los planes mensuales de contabilidad, las tareas críticas son la recepción de los documentos que respaldan los hechos económicos de cada cliente, la realización de formularios 29, la entrega de balances con la contabilidad al día y las reuniones trimestrales con clientes, para mostrar los resultados finales del periodo y ofrecer recomendaciones en cada caso en particular.

g) Aliados clave

Los aliados clave se refieren a la red de *partners* que colaboran a entregar la propuesta de valor de TAXTIC. Una parte de esta red se compone por los proveedores de software, mantención de equipos, servicios básicos (luz, agua, internet, teléfono), servicios de aseo y diseñador.

Por otra parte, el Banco Santander también forma parte de esta red, ya que es una fuente de financiamiento y resguardo del capital de la empresa. Asimismo, el Servicio de Impuestos Internos corresponde a otro actor clave para la organización, no necesariamente es un aliado,

ya que es un organismo de control, pero en muchas ocasiones sus recomendaciones, correcciones y aclaraciones, son de ayuda para mejorar la entrega del servicio.

Por último, un aliado estratégico que no forma parte de TAXTIC, pero que está interesado en el crecimiento y bienestar de la empresa, es Haulmer, organización de tecnología y software, que mantiene una alianza con la organización que se materializa en la distribución de certificados digitales y sistemas de facturación electrónica. Esta alianza es clave para TAXTIC, ya que permite incorporar el elemento tecnológico que hace años se estaba buscando incorporar en la gama de servicios.

h) Estructura de costos

El principal costo de la operación de la empresa se refiere a los gastos asociados a la mano de obra, dentro de este costo no solo se incluye el valor de las remuneraciones propiamente tal, sino que también se encuentran egresos por incentivos a los trabajadores, gastos en locomoción y colación, honorarios profesionales y capacitaciones a realizar. En total, sobre el 50% de los egresos corresponden a mano de obra, lo que indica que este es el recurso más costoso para la empresa.

Además, existen otros costos menores asociados al pago del arriendo y gastos operacionales (luz, agua, internet, teléfono), que en conjunto concentran cerca del 16% de los costos. Por último, se encuentran los costos asociados a la publicidad y TI, que reciben el 13% de los fondos para su ejecución y desarrollo.

Tabla 62: Modelo de negocio Canvas

Modelo de negocio TAXTIC					
<p>Aliados Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proveedores de software - Proveedores de servicio de mantenimiento de equipo - Proveedores de servicios básicos - Servicio de aseo - Diseñador - Banco Santander - Servicio de Impuestos Internos - Aliados estratégicos: Haulmer 	<p>Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mantenimiento de equipos - Capacitaciones - Publicidad y marketing - Supervisión - Reuniones trimestrales - Proceso de <i>first look</i> 	<p>Propuesta de Valor</p> <p>La división de servicios contables de TAXTIC ofrece <u>soporte personalizado e integral</u> a sus clientes en el área de la gestión contable y tributaria, mediante la entrega de un <u>servicio de excelencia, profesional y confidencial</u>, que procura otorgar soluciones adaptadas a las necesidades específicas de cada cliente.</p>	<p>Relación con el Cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relación cercana, periódica, de alto contacto y disponibilidad. - Transparencia, confianza y comprensión del negocio del cliente - Atención constante de dudas y reuniones periódicas 	<p>Segmentos de Clientes</p> <p>Micros, pequeñas y medianas empresas del sector centro-sur de Chile, que requieran soporte especializado en materia tributaria y contable. Corresponden a usuarios finales.</p>	
	<p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Instalaciones físicas - Equipo de colaboradores - Gestor de tareas (GesTax) - <i>Software</i> de contabilidad, factura y remuneraciones - Computadores, servidores web y teléfono - Publicidad y pagina web - Planillas estándar de trabajo - Capital de trabajo - Patente municipal 		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación: vía telefónica, correo electrónico, cara a cara, visitas en terreno, reuniones en oficina - Captación: Publicidad en revistas, diarios y afiches. Charlas de tributaria, aliados estratégicos y pagina web. - Post-venta: encuesta satisfacción, WhatsApp, sugerencias en local. 	<p>Existen tres segmentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Cientes estratégicos</u>: grupos de empresa, instituciones de renombre o de una rentabilidad elevada - <u>El grueso de los compradores</u>: empresas en general - <u>Emprendedores</u>: nuevas empresas 	
<p>Estructura de Costes</p> <p><u>Costos fijos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Remuneraciones (34%) - Gastos operacionales (10%) - Arriendo (6%) - Locomoción y colación (4%) 		<p><u>Costos variables:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Honorarios profesionales (7%) - Incentivo a trabajadores (5%) - Capacitación (5%) - Publicidad (6%) - TI (7%) 		<p>Estructura de Ingresos</p> <p><u>Ventas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Planes de contabilidad (57%) - Renta AT (16%) - Planes de remuneraciones (12%) - Servicios especiales (11%) 	<p><u>Medios de pago</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Efectivo - Cheque - Transferencia bancaria - Tarjeta de crédito - Tarjeta de debito

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO 6: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

En el presente apartado se presenta la propuesta diseñada para el plan de implementación, que considera el establecimiento de ajustes en la estructura organizacional, la identificación de los recursos e inversiones necesarios para llevar a cabo el proyecto y los respectivos planes de acción para poner en marcha la estrategia y medir sus resultados.

6. Plan de implementación

La implantación de la estrategia es la etapa en que se ponen en acción los planes establecidos. Esto se refiere a ejecutar acciones que sean congruentes con la estrategia definida y asignar funciones y responsabilidades que permitan el éxito en la implementación.

En esta etapa también es muy importante que se establezcan objetivos concretos y se diseñe un instrumento de control de resultados y sistemas de recompensas. Para ello, una de las tareas que destaca en esta etapa es la elaboración de un cuadro de mando integral y la propuesta de un ajuste en la estructura organizacional.

En los siguientes apartados se presentan las etapas consideradas para la implementación de la estrategia, las cuales se basan en los 5 principios (*Kaplan & Norton, 2005*) que se mencionan a continuación:

- **Principio 1:** Liderazgo directivo para movilizar el cambio
- **Principio 2:** Traducir la estrategia en términos operativos
- **Principio 3:** Alinear a la organización para crear sinergia
- **Principio 4:** Transformar la estrategia en una tarea de todos
- **Principio 5:** Transformar la estrategia en un proceso continuo

6.1. Liderazgo directivo para movilizar el cambio

El primer paso para la implementación de la estrategia es fundamental para el éxito en la ejecución de la misma. Lo más importante es el rol de liderazgo que debe asumir el equipo gestor de la estrategia, quienes deben tener presente que se enfrentan a un proceso de cambio y no solo a la definición y comunicación de objetivos e indicadores.

En primer lugar, es importante que todos los colaboradores de la empresa comprendan el motivo de los cambios que se comenzaran a vivir como organización. Para ello, el rol de los

líderes es demostrar con hechos porque existe la necesidad de generar un cambio a nivel organizacional y crear un sentido de urgencia en la materialización de esta nueva dirección.

En segundo lugar, se recomienda formar un equipo de liderazgo que tenga la misión de implementar la estrategia. Este equipo debe trabajar en la validación de la proposición de valor único que entregará la organización a sus clientes y en la aprobación de los lineamientos estratégicos definidos con anterioridad. Es muy importante que todo el equipo trabaje bajo el mismo objetivo y con la misma visión, por lo que la aclaración de dudas y discusión de ideas es fundamental en esta etapa.

Por último, es importante que el equipo de liderazgo transmita a toda la organización que la ejecución exitosa de la estrategia no solamente depende de su diseño, sino también de la colaboración de toda la organización para aportar tanto en sugerencias como en ejecución, es decir, lo relevante de esta etapa es transmitir a todo el personal que la responsabilidad en el éxito de este cambio, es de todos.

6.2. Traducción de la estrategia en términos operativos

La traducción de la estrategia en términos operativos consiste en definir planes de acción que sean fácilmente entendidos por las personas involucradas en su ejecución. Para ello, el primer paso consiste en definir la estrategia a través de la formulación de objetivos organizacionales para el corto y mediano plazo, debido a que previamente ya se habían definido los objetivos para el largo plazo (ver apartado 4.4.2).

Estos objetivos son diseñados por el equipo de liderazgo y se definen de acuerdo a las metas previamente establecidas a nivel corporativo, en relación a lo que se espera lograr bajo cada perspectiva: financiera, de clientes, de procesos, aprendizaje y crecimiento.

A continuación, los objetivos propuestos en el proyecto se presentan mediante una representación visual que permite analizar las relaciones de causa y efecto entre los objetivos definidos para cada una de las cuatro perspectivas. Dicha representación consiste en un mapa

estratégico, que además permite describir el proceso de creación de valor y visualizarlo de manera lógica y ordenada, como se observa en la Ilustración 16. El principal propósito en la construcción del mapa estratégico es clarificar y comunicar la estrategia de una manera simple y ordenada, lo que además permite alinear todos los esfuerzos de la empresa para su ejecución y monitorear el grado de avance en su implementación.

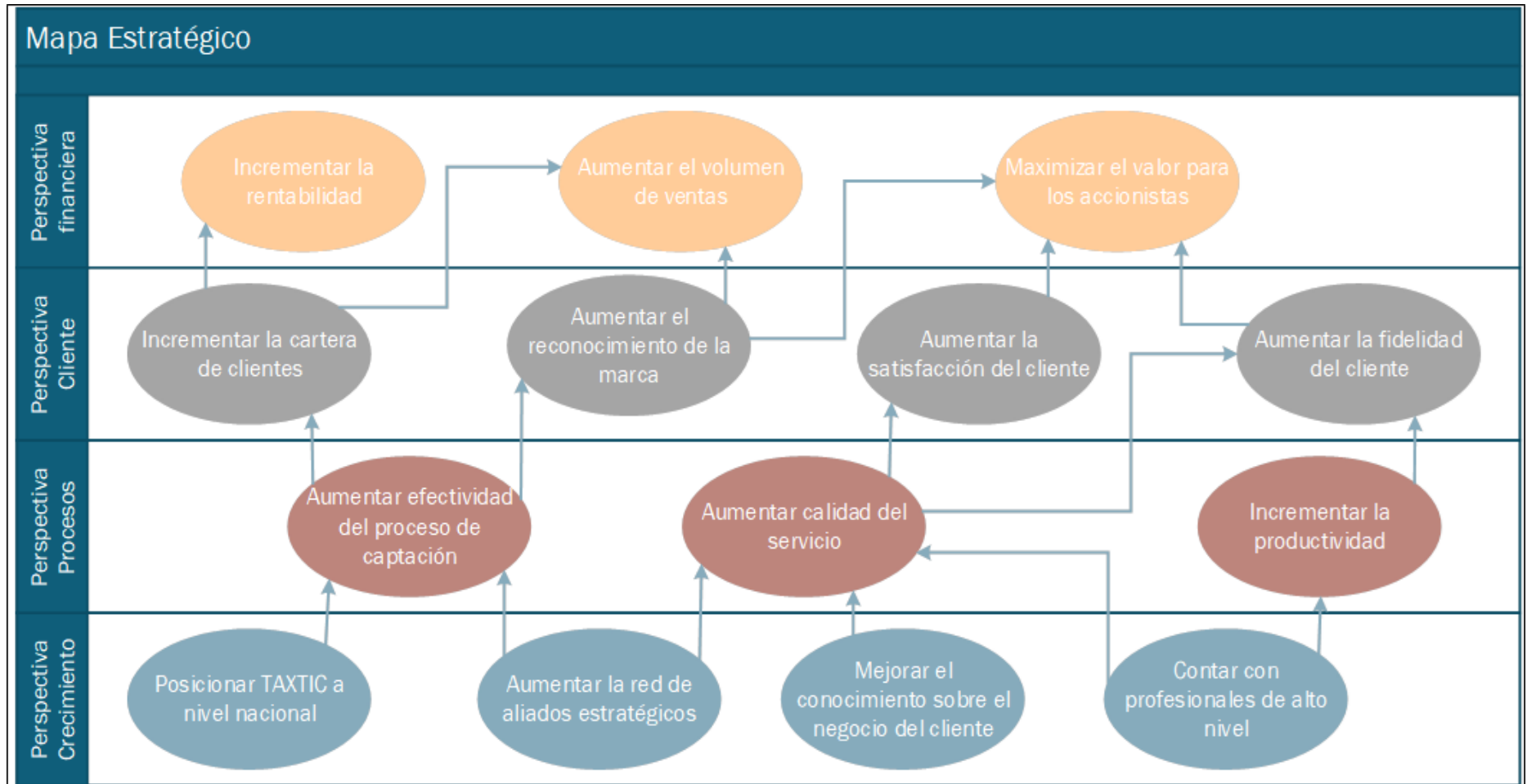
Cabe mencionar, que el foco de las metas que persigue la organización, están estrechamente relacionadas con la estrategia de negocio diseñada en el capítulo anterior, es decir, entregar una solución integral al cliente, construyendo relaciones íntimas y de largo plazo con ellos. De esta manera, el objetivo general consiste en adquirir un profundo conocimiento acerca de los procesos del cliente, trabajando con ellos para resolver sus problemas y posteriormente implementar soluciones adaptadas a sus necesidades y expectativas.

Para la construcción de los objetivos, destacan dos focos importantes, el primero se refiere a una estrategia de crecimiento, que busca aumentar la cartera de clientes y ser reconocida como marca, a través de una mejor efectividad en el proceso de captación y a su vez, mantener a los clientes actuales estrechando la relación mediante el profundo conocimiento de sus negocios y la entrega de soluciones personalizadas, además de ofrecer una amplia gama de productos complementarios a los servicios de contabilidad.

El segundo foco se refiere a la estrategia de productividad, que concentra sus esfuerzos en mejorar la satisfacción del cliente y su fidelidad a través de la entrega de un servicio de calidad superior, que se espera lograr mediante una constante capacitación en formación técnica y una mayor supervisión para la disminución de errores y retrasos. Además, se persigue el objetivo de aumentar la capacidad, respaldando su resultado en el aumento de incentivos a los colaboradores, la instauración del trabajo en equipo y el control a través de un software de gestor de tareas de desarrollo propio.

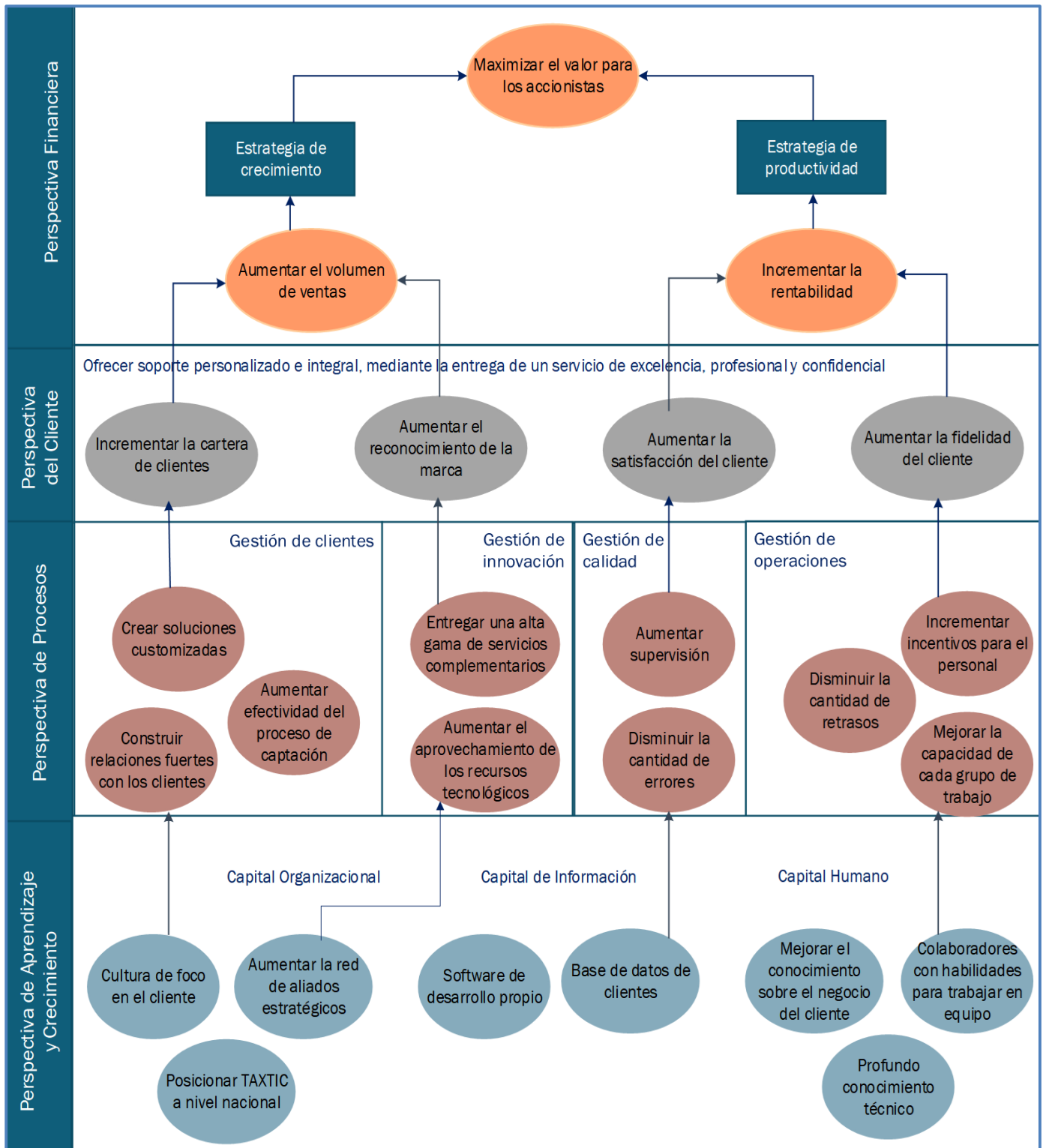
En la Ilustración 17 se presentan los objetivos en relación a la estrategia de negocio, donde se puede observar más claramente cómo se vincula cada meta con la estrategia correspondiente.

Ilustración 16: Mapa estratégico



Fuente: elaboración propia

Ilustración 17: Objetivos estrategia de negocio



Fuente: elaboración propia

A partir del mapa estratégico, para la traducción de la estrategia en términos operativos, se ha diseñado una propuesta para el cuadro de mando integral o *Balance Scorecard* (BSC). Para cada perspectiva, se han definido un objetivo general, que corresponde a una declaración de lo que la estrategia debe cumplir; un objetivo específico, que señala el punto crítico para su éxito; indicadores con su respectiva fórmula, que indican como será medido y rastreado el éxito en el cumplimiento de la estrategia; metas, que señalan el nivel de desempeño o tasa de mejora necesaria; la periodicidad de medición; los responsables; el medio de verificación e iniciativas, que corresponden a programas de acción clave para alcanzar los objetivos.

En primer lugar, el cuadro de mando integral para la perspectiva de finanzas se puede observar en el Anexo 17. En este se destaca el control de los principales márgenes del negocio, con una medición mensual para el caso operativo y anual para el neto, bajo la responsabilidad del encargado de finanzas y como principal iniciativa, el diseño e implementación de un presupuesto anual y el control de egresos. Además, también se plantea establecer un control sobre el crecimiento en las ventas y la gestión de cobranza, todo en relación al objetivo corporativo de aumentar la rentabilidad y la capacidad de responder a tiempo a las obligaciones que adquiere la empresa. Cabe mencionar, que actualmente la organización no cuenta con un encargado de finanzas, por lo que esta medida sugiere la necesidad de incorporar una persona en este cargo.

A continuación, el cuadro de mando integral en relación a la perspectiva de clientes se puede observar en el Anexo 18. En este destaca la medición semestral del índice de satisfacción del cliente en manos de un encargado de marketing a través del diseño e implementación de una encuesta de evaluación numérica que permita medir dicho indicador. Además, este profesional tendría la responsabilidad de gestionar la página web y establecer un control de la tasa de crecimiento de conciencia de marca, a través de la medición en el número de visitas web. Por otra parte, este BSC también persigue el crecimiento de la cartera de clientes, considerando como número de clientes a la sumatoria de los consumidores de cada servicio, para lo que se espera un crecimiento mínimo de un 15% por año. Asimismo, se mide la tasa de retención de clientes, bajo la responsabilidad del encargado comercial, lo que se acompañara

con la iniciativa de diseñar una política de retención de clientes. Al igual que en el caso anterior, cabe mencionar que actualmente la organización no cuenta con un encargado comercial ni de marketing, por lo que esta medida sugiere la necesidad de incorporar este equipo al negocio.

Luego, el cuadro de mando integral para la perspectiva de procesos se presenta en el Anexo 19. Para el objetivo de incrementar la productividad de la organización, se plantea medir la evolución de indicadores que reflejen la capacidad de cada grupo de trabajo en la atención de cada tipo de cartera, debido a que el nivel de complejidad varía en función de la cantidad de documentos del cliente, volumen de requerimientos y una serie de factores que afectan la capacidad de atención. También, se plantea el control de la tasa de balances al día, en relación a la totalidad de balances, debido a que actualmente el retraso de esta tarea es uno de los principales problemas de la organización. Además, para el objetivo de aumentar la calidad del servicio, se pretende buscar la disminución de la cantidad de errores e instaurar mediciones de desempeño, por lo que se medirá mensualmente la cantidad de tareas correctamente realizadas en relación al total de tareas supervisadas. Todas estas iniciativas serán responsabilidad del jefe de sucursal, quien actualmente no se encuentra dentro de la estructura organizacional, por lo que estas medidas sugieren su incorporación.

Finalmente, en el Anexo 20 se presenta el cuadro de mando integral para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, donde se indica cada objetivo con su respectivo objetivo específico e indicadores correspondientes, además de los responsables a cargo y las medidas de verificación e iniciativas. Para el objetivo de posicionar TAXTIC a nivel nacional, se plantea la medición de la cuota de mercado relativa en relación al mercado regional y establecer un control sobre el volumen de ventas por provincia. También, se establecen indicadores para medir aspectos como el gasto en capacitación, el índice de satisfacción promedio de los empleados y la frecuencia de reuniones con el cliente. Como en los casos anteriores, esta iniciativa sugiere la necesidad de contar con personal encargado de la gestión de los recursos humanos y las relaciones entre individuos, ya que actualmente la organización no cuenta con un colaborador que cumpla con esta función.

6.3. Alineación de la organización

Para el éxito en la implementación de la estrategia, según lo sugerido en la elaboración del *Balance Scorecard*, es necesario realizar un ajuste en la estructura organizacional, ya que no se cuenta con personal especializado en las funciones que se deben realizar para la ejecución de la estrategia diseñada.

En primer lugar, en relación al personal que se sugiere incorporar a la organización, a continuación, se presenta una breve descripción para cada caso:

- **Encargado control de gestión:** cumple con el propósito de controlar el avance de medición de indicadores de cada departamento y consolidar los resultados obtenidos con el objetivo de comunicarlos al gerente general. La necesidad de incorporar este colaborador, se debe a que, si bien cada departamento será responsable por el resultado de sus indicadores, debe existir una figura que ordene toda la información y supervise el cumplimiento de la medición de cada una de los indicadores.
- **Jefe de sucursal:** cumple con el propósito principal de establecer supervisión sobre el área de operaciones, verificando el cumplimiento a tiempo de los requerimientos del cliente y estableciendo control sobre la calidad del trabajo realizado. Además, se encarga de coordinar y verificar el cumplimiento de las reuniones establecidas con clientes. La necesidad de incorporar este colaborador, se debe a que uno de los principales errores de la organización es que ha depositado mucha confianza en el profesionalismo de sus trabajadores y nunca se han establecido procesos de control rigurosos acerca de la calidad del trabajo realizado, ni del cumplimiento oportuno de actividades.
- **Encargado área comercial:** cumple con el propósito de diseñar estrategias de venta para atraer a nuevos clientes, retener y fidelizar a los actuales, así como para aumentar el consumo de servicios complementarios a los planes mensuales de contabilidad. También, este profesional estará a cargo de coordinar al departamento comercial, compuesto por un encargado de marketing y vendedores, a través de la proposición de medidas para cada área, tales como incentivo a vendedores, control de propuestas, lineamientos de marketing y

planes de crecimiento, entre otros. La necesidad de incorporar este colaborador, se debe a que actualmente la organización no posee un departamento comercial que se encargue de evaluar el rendimiento de cada línea de negocio, ni de gestionar la relación con los clientes para incentivar el conocimiento profundo de sus negocios. A raíz del tipo de estrategia seleccionada, este colaborador es parte fundamental para el éxito de la estrategia.

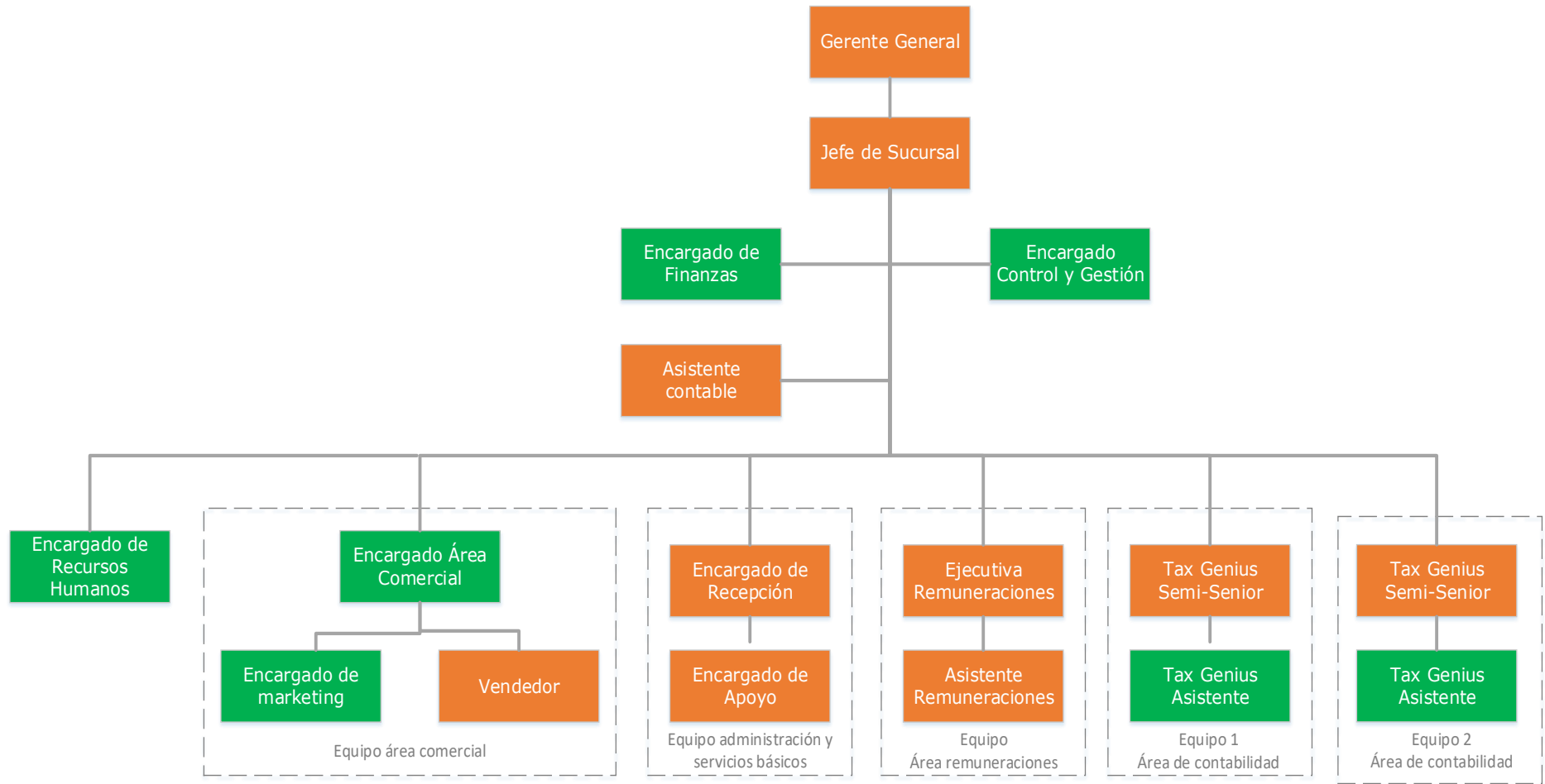
- **Encargado de marketing:** este colaborador cumple con la función de implementar planes de marketing para gestionar la imagen de marca, comenzando por la coordinación para el rediseño de la página web y el posicionamiento en Google. También, tiene la misión de gestionar la búsqueda de alianzas estratégicas con organizaciones de interés como universidades, *Work* café y bancos, así como con organizaciones que podrían colaborar en la prestación de servicios complementarios, como servicios tecnológicos, servicios legales, entre muchas otras posibilidades. La necesidad de incorporar este colaborador, se debe a que actualmente la organización no cuenta con un profesional dedicado a gestionar la marca ni a realizar funciones de esta área.
- **Encargado de recursos humanos:** este profesional cumple la función de actuar como un mediador entre los empleados y sus superiores, o entre mismos empleados, con el objetivo de colaborar a mejorar el ambiente laboral dentro de la empresa. Además, es el encargado de realizar la selección de personal cuando corresponde, medir la satisfacción de los trabajadores y colaborar en la gestión del trabajo en equipo. La necesidad de incorporar a este colaborador se debe a que actualmente la organización no cuenta con un profesional para estas tareas, lo que ha derivado en conflictos internos y una desmotivación en casos más extremos.
- **Tax Genius asistente:** corresponde a un asistente ejecutivo contable, que posee un rango bajo, ya que se encarga de realizar tareas poco complejas, como la digitación, la organización de la información y la realización de las contabilidades más simples. La necesidad de incorporar a este colaborador surge de la propuesta que se presenta más adelante de realizar un ajuste en la estructura organizacional para fomentar el trabajo en equipo y la división de tareas.

- **Encargado de finanzas:** es el profesional responsable de administrar el área financiera de la organización, considerando la elaboración y control de presupuestos, mejoras en los protocolos financieros y medición de indicadores de esta área. La necesidad de incorporar a este colaborador se debe a la importancia de medir el desempeño financiero de la organización y de establecer un responsable de las decisiones financieras que se toman en la empresa para mejorar el uso de los recursos, ya que la organización actualmente no cuenta con ningún empleado dedicado a cumplir estas labores.

Además de la sugerencia de incorporar nuevo personal, se propone realizar un cambio en la forma de trabajo de la organización, modificando la forma de operar individualizada de los colaboradores por la creación de grupos que operen en equipo. Este ajuste tiene la finalidad de cohesionar la fuerza de trabajo y de establecer un control interno que permita mejorar la calidad de las tareas realizadas. Asimismo, a nivel interno se espera que esta nueva modalidad tenga un efecto positivo en el ambiente laboral dentro de la organización, ya que con el trabajo en equipo se busca fortalecer la relación entre colaboradores y el compañerismo fruto de perseguir un objetivo en común.

En el caso del departamento de contabilidad, se propone formar equipos liderados por una Tax Genius Semi-Senior (ejecutiva con mayor nivel de experiencia y conocimientos) y uno o dos Tax Genius asistentes. De esta manera, cada grupo se hace cargo de una cartera de clientes, lo que implica que la responsabilidad por el éxito en la atención de los requerimientos del cliente es compartida. Este cambio, permite fomentar el trabajo en equipo dentro de la organización, de manera que las ejecutivas de mayor experiencia compartan sus conocimientos y colaboren en la formación de las principiantes. Asimismo, este nuevo sistema incentiva el control interno de cada grupo, ya que la responsabilidad ante el cliente por cualquier error o retraso, recae en la líder de cada grupo, quien debe permanecer constantemente coordinando las actividades y supervisando la calidad del trabajo. Por último, el principal beneficio de esta nueva modalidad es que permite tener una mejor capacidad de respuesta al cliente, ya que siempre existirá un colaborador disponible para brindar la información necesaria ante la eventual ausencia de un integrante del equipo.

Ilustración 18: Ajuste estructura organizacional



Fuente: elaboración propia

En el caso de los otros departamentos, como el de remuneraciones y administración, se propone adoptar la misma modalidad de trabajar en equipo bajo la supervisión de un líder. Cabe mencionar que, si bien en los departamentos mencionados ya se contaba con un asistente, no se había establecido una jerarquía entre los colaboradores hasta ahora, por lo que se propone incorporar este cambio. Del mismo modo, se sugiere adoptar esta modalidad para el nuevo departamento del área comercial, con la intención de que las actividades y decisiones que se tomen en esta área actúen bajo la misma dirección.

Finalmente, a raíz de las sugerencias indicadas en este apartado, se torna necesario realizar ajustes en la estructura organizacional, los cuales se presentan en la Ilustración 18, resaltando en color verde aquellos colaboradores que se sugiere incorporar. En definitiva, estos cambios en el organigrama apuntan a la descentralización de la relación con el cliente, de tal manera que la fidelización se produzca con TAXTIC y no con un colaborador en específico.

6.3.1. Planificación de recursos

Como en todo proyecto, es muy importante conocer con claridad los recursos económicos que serán necesarios para implementar la estrategia de manera adecuada. Por esta razón, es de vital importancia la correcta planificación de los recursos económicos a través de la determinación de estos elementos de costo, previo a su ejecución.

En relación a los recursos monetarios para la contratación del nuevo personal sugerido en el apartado anterior, en la Tabla 63 se presenta el detalle del costo anual de incorporar estos profesionales a la organización para el primer año. Cabe mencionar que, a raíz de la implementación de la estrategia, al pasar los años se espera percibir un aumento en las ventas, lo que a largo plazo conllevará en la incorporación de más profesionales de acuerdo a la evolución en el volumen de clientes. También, es importante mencionar que, de acuerdo al desempeño de la organización, a futuro se recomienda incorporar a profesionales del área de la auditoría y tecnologías de información, que colaboren en el crecimiento y desarrollo de estas áreas.

Tabla 63: Costo anual en recursos humanos

Recursos Humanos	Costo anual
Encargado Control de Gestión	\$16.632.000
Jefe de sucursal	\$16.632.000
Encargado Área Comercial	\$12.096.000
Encargado de marketing	\$10.584.000
Tax Genius Asistente	\$9.072.000
Tax Genius Asistente	\$9.072.000
Encargado Recursos Humanos	\$15.000.000
Encargado de Finanzas	\$18.480.000
Costo total anual	\$107.568.000

Fuente: elaboración propia

Tabla 64: Otras inversiones

Otras inversiones	Cantidad	Valor total
Gestor de tarea	1	\$1.500.000
Cambio de imagen de marca	1	\$150.000
Rediseño página web	1	\$180.000
Posicionamiento en Google	1	\$300.000
Capacitación atención al cliente	15	\$750.000
Capacitación trabajo en equipo	18	\$2.880.000
Capacitación liderazgo	3	\$750.000
Costo total		\$6.510.000

Fuente: elaboración propia

Por otra parte, la ejecución de la estrategia propuesta conlleva una serie de iniciativas primordiales para poner en marcha este proyecto. Por ejemplo, es necesario que la organización invierta recursos en la renovación de su imagen corporativa, lo cual podría significar un eventual cambio en el logo de la empresa o en los colores institucionales. En definitiva, la necesidad de invertir dinero en este propósito, se debe a que uno de los objetivos de la organización es gestionar la marca para posicionarse a nivel nacional, por lo que es determinante que la imagen corporativa este consolidada y refleje quien es TAXTIC. De forma parecida, ocurre con la inversión para la renovación de la página web y el posicionamiento en Google, ya que apuntan a este mismo objetivo. En la Tabla 64 se presenta el presupuesto para estas inversiones, donde además destaca el costo en capacitación focalizado en mejorar la relación y el trato con el cliente, el trabajo en equipo y el liderazgo.

Tabla 65: Inversión en activos fijos

Activo fijo	Cantidad	Valor total
Mesón de recepción	1	\$500.000
Notebook	20	\$10.554.600
Sillas	20	\$999.800
Mesón de trabajo	2	\$3.000.000
Microondas	1	\$79.990
Comedor	1	\$49.990
Casilleros	1	\$254.990
Silla sala de recepción	2	\$139.980
Escritorio	4	\$399.960
Costo total		\$15.979.310

Fuente: elaboración propia

Finalmente, en la Tabla 65 se presenta la inversión estimada en activos fijos, sumando un total de \$15.979.310 por este concepto, concentrado principalmente en la adquisición de notebooks y mesones de trabajo. Cabe mencionar, que la razón de esta inversión se debe a que parte de la estrategia considera el uso de elementos estándar por un motivo estético, en el caso de las sillas y mesones de trabajo, así como por razones de funcionalidad en el caso de los notebooks.

En resumen, para la correcta implementación de la estrategia es necesario contar con un total de \$15.979.310 por concepto de activos fijos y \$6.510.000 por concepto de rediseño, capacitaciones y posicionamiento, sumando un total neto de \$22.489.310. Asimismo, la organización debe considerar un aumento en los costos anuales de \$107.568.000 por concepto de recursos humanos, sin considerar el gasto que esto podría significar en incentivo a empleados, viáticos, colaciones, etc.

6.4. Transformación de la estrategia en una tarea de todos

Una vez que se ha definido con claridad la contribución de cada profesional en la medición de los objetivos tácticos y operativos, es muy importante transmitir esta información a través de la definición de metas para cada uno de los equipos. Esto cumple con el propósito de comunicar la estrategia y facilitar su comprensión a través del diseño de objetivos particulares para cada equipo de trabajo.

Para el éxito en la medición de los indicadores señalados en el cuadro de mando integral, es de suma importancia que los responsables de cada área dirijan las actividades necesarias para la ejecución de las iniciativas propuestas. Lo anterior, debido a que las iniciativas forman parte fundamental del éxito en la medición de los indicadores o generan un mejoramiento en su resultado. Por ejemplo, en el caso del cuadro de mando integral de la perspectiva de operaciones, para medir el indicador de capacidad de cada equipo del área contable, primero es necesario diseñar un documento que permita controlar el trabajo realizado por cada Tax Genius, denominado “Registro semanal de actividades”, para lo que es fundamental que cada grupo cumpla con el registro diario de las actividades que ha realizado.

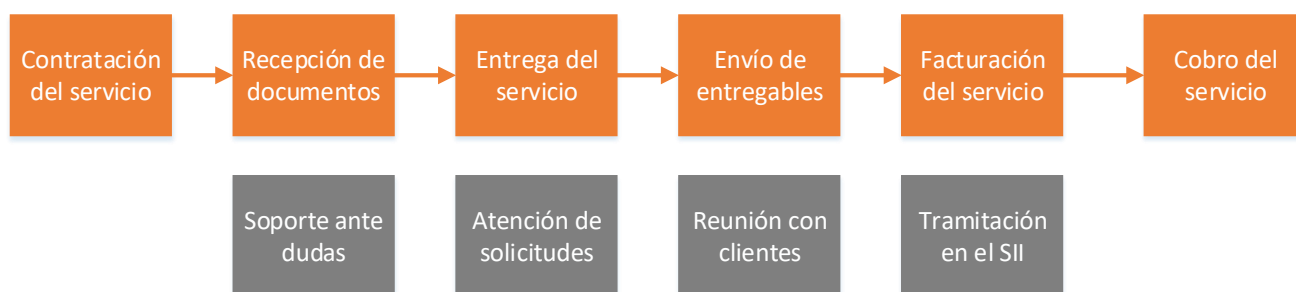
De esta manera, como se observa en el ejemplo recién mencionado, no hubiera sido posible medir el indicador de capacidad, si previamente no se diseñó el formato para el documento de registro en cuestión. De la misma forma, tampoco se podría medir este indicador si los integrantes de cada equipo no asumen la responsabilidad de completar la información solicitada en el formulario.

Para que la estrategia se convierta en una tarea de todos, se sugiere que los responsables de cada área determinen las actividades necesarias para el éxito en la medición de cada uno de los indicadores. De esta manera, se pretende que cada colaborador entienda claramente cuál es su contribución y asuma este cambio como un desafío del cual forma parte.

En adición a estas medidas, se propone vincular los resultados obtenidos por cada departamento a planes de incentivos orientados a mejorar la satisfacción de los trabajadores y establecer un compromiso orientado a mejorar los resultados y cumplir con las metas establecidas. Estos estímulos se pueden referir a reconocimientos monetarios, celebraciones, agradecimientos, posibilidad de estudios, entre otros. La intención es mejorar el ambiente laboral y motivar a los colaboradores.

De manera similar, en el caso de los colaboradores que tienen contacto directo con el cliente, es relevante que se defina y se comunique claramente la estrategia orientada a mejorar la experiencia del cliente. Para ello, es importante que el equipo gestor estudie detalladamente los puntos de contacto dentro del proceso y se determinen los lineamientos claves que estos colaboradores deben seguir. Por ejemplo, en el caso del proceso del servicio de contabilidad mensual (observar Ilustración 19), se generan instancias de contacto en todas las etapas del proceso, principalmente en el caso de la recepcionista, vendedor y Tax Genius. Por ello, es importante estudiar previamente que aspectos se pueden mejorar para entregar una mejor experiencia o para hacer más eficiente el proceso en cuestión.

Ilustración 19: Proceso del servicio de contabilidad mensual



Fuente: elaboración propia

Por último, en relación a los activos intangibles, se sugiere generar instancias para el desarrollo de las competencias de los colaboradores orientadas a buscar la satisfacción del cliente, como la actitud de servicio, la responsabilidad, la puntualidad, la confidencialidad, el respeto hacia el cliente, la cordialidad y disposición. Asimismo, también es muy importante realizar actividades orientadas al desarrollo de los conocimientos técnicos, de tal manera de asegurar un buen servicio. En relación al capital de información, también se sugiere realizar cambios en la forma de administrar los datos, de tal manera de estandarizar planillas y generar un orden en la búsqueda y resguardo de la información.

6.5. Transformación de la estrategia en un proceso continuo

Para lograr el éxito en la implementación de la estrategia, debe quedar claro que este proceso nunca termina, debido a que tanto las influencias del medio ambiente como las necesidades de los clientes se van transformando constantemente. De la misma forma, la organización debe permanecer constantemente evaluando sus objetivos estratégicos y operativos, con la intención de formular otros en la medida de que las metas establecidas se vayan cumpliendo.

Para la evaluación continua de la estrategia, se propone establecer la entrega permanente de reportes que comuniquen los avances del balance scorecard (BSC) y la realización de reuniones periódicas para la evaluación de alternativas y resultados, de tal manera de tomar decisiones orientadas a la mejora continua en cada una de las perspectivas.

Además, se propone establecer una reunión anual con el objetivo de analizar el desempeño de la organización durante este periodo y compararlo con el resultado del año anterior. En esta instancia se sugiere analizar los presupuestos definidos, para determinar el estado de su cumplimiento y tomar decisiones claves para el futuro.

Finalmente, cabe mencionar que, en todo este proceso, es muy importante la constante recolección de información acerca de las necesidades y expectativas los consumidores, ya que se requiere que las decisiones de la empresa se orienten a mejorar su desempeño desde la perspectiva del cliente y no tan solo a nivel económico.

CAPÍTULO 7: EVALUACIÓN DEL IMPACTO DEL PROYECTO

En el presente capítulo se presenta la evaluación del impacto del proyecto en la empresa, considerando las repercusiones económicas que tiene, como en las decisiones y en la organización de las actividades.

7. Evaluación del impacto del proyecto

La etapa final del proyecto, contempla la evaluación de su impacto tanto a nivel económico como organizacional, para determinar la viabilidad y los beneficios de ejecutar el proyecto.

Para el estudio financiero, en primer lugar, se realiza un flujo de caja considerando la proyección económica de la empresa para su situación actual, con el objetivo de evaluar cómo afectaría económicamente la implementación del proyecto. Lo anterior, a través del análisis mediante un flujo de caja diferencial entre la situación con proyecto y la sin proyecto.

Por otra parte, para el estudio del impacto a nivel organizacional se busca determinar brevemente qué aspectos del funcionamiento del negocio se verían afectados con la implementación del proyecto y que beneficios se obtienen a partir de esto.

7.1. Parámetros y supuestos para la evaluación económica

Para evaluar económicamente el proyecto, se han utilizado algunos supuesto y parámetros que son necesarios de definir para la elaboración del flujo de caja. Los supuestos considerados son los que se presentan a continuación:

- Se considera que el año cero corresponde al 2019, periodo en que se realiza la inversión. Por consiguiente, las ventas se presentan a partir del 2020.
- Con el objetivo de facilitar los cálculos, se considera que la proporción de clientes para cada servicio se mantiene fija. Dicha distribución, se realiza en base al análisis del comportamiento de los clientes en los dos últimos años de operación. De la misma manera, se considera que la proporción de clientes que cuentan con descuentos se mantiene constante a través de los años de evaluación.
- Se considera que las tarifas ofrecidas por la empresa poseen un valor estándar, que se mantiene durante el horizonte de evaluación. Si bien esto corresponde a la realidad de la empresa, lo cierto es que se aplican una gran variedad de descuentos dependiendo del

contexto de los clientes, de la complejidad que sus tareas involucran para la empresa y de múltiples factores que terminan por afectar el valor estándar de cada plan. Por dicha razón, es que se ha decidido agrupar esta variabilidad mediante la entrega de 2 tipos de descuentos, uno general y uno preferencial.

A continuación, se presentan los parámetros utilizados:

- **Inflación:** es el aumento generalizado y sostenido de los precios de bienes y servicios, el cual se mide en porcentaje. El valor considerado para la evaluación económica del proyecto de 3,7%, correspondiente a la variación anual de la inflación para el mes de abril (*Banco Central, 2020*).
- **Prima por riesgo:** en el contexto de la evaluación de proyectos, la prima por riesgo se refiere al crecimiento que la organización espera obtener de su inversión por encima de la inflación, es decir, indica el desarrollo del capital invertido en la empresa. En base a la industria, se tiene que el valor de este indicador para el sector de servicios empresariales es de 7,46% (*Cost of capital by sector, 2020*). Sin embargo, la organización desea exigirle un crecimiento mayor a este proyecto, por lo que se ha determinado que el valor de este parámetro será de 12,3%.
- **Tasa de rendimiento mínimo aceptable (TREMA):** representa el porcentaje mínimo de retorno que la empresa desea obtener sobre la inversión inicial del proyecto. La fórmula para calcular este parámetro corresponde a:

$$TREMA = (Pf + I) + (Pf * I)$$

Donde, Pf =prima por riesgo; I =Inflación.

De esta manera, utilizando el valor previamente definido para la inflación de 3,7% y una prima por riesgo de 12,3%, se obtiene que el valor de la TREMA para este proyecto es de 16,46%.

- **Tasa de impuesto:** la tasa de impuesto para el año 2019 está dado por el 27% (*SII, 2019*). El valor gastado por términos de impuesto se calcula de las ventas, una vez reducidos todos los costos y descontada la depreciación y el valor libro.

- **Horizonte de evaluación:** para la evaluación del presente proyecto se ha utilizado un horizonte de 10 años, considerando como año cero el año 2019. Es decir, este corresponde al año en que se realiza la inversión.
- **Demanda:** para la estimación de la evolución de la demanda se proyectó la cantidad de empresas por región, utilizando los datos disponibles en la página web del SII hasta el año 2018. La proyección se realizó mediante una regresión lineal, estimando la ecuación de la recta en cada caso y proyectando los datos hasta el año 2029.
Además, cabe mencionar que las regiones consideradas para la estimación de la demanda se refieren la VI, VII, VII, Metropolitana y Ñuble, para el escenario de la evaluación con proyecto y las regiones VI, VII y metropolitana, para la situación base.
- **Inversión:** para determinar el valor de la inversión, se consideran aquellos elementos que son o serán necesarios para el funcionamiento de la empresa y que TAXTIC no posee. El valor y los elementos considerados para este concepto, variaran entre la situación base y la situación con proyecto. Para el primer caso, solo se considera como inversión aquellos elementos que serán necesarios de incorporar en función del crecimiento de la organización, concentrada en la adquisición de nuevos computadores, escritorios o sillas. Para la situación con proyecto, además de estas inversiones se consideran los elementos involucrados en la implementación de la estrategia.
- **Ingresos:** los ingresos percibidos por la organización se originan en base de los servicios que ofrece TAXTIC. Estos se refieren a: servicios de planes mensuales de contabilidad, Renta AT, remuneraciones, servicios básicos y servicios especiales.
Para el cálculo de los ingresos, se ha utilizado la ecuación: $P*Q$, donde P se refiere al precio y Q a la cantidad.
- **Precio:** la organización maneja una gran variabilidad en sus tarifas, debido a que en el caso de los servicios mensuales otorga descuentos a sus clientes, con el objetivo de promover su captación y retención. En la Tabla 66 se presenta el listado de tarifas para los planes de suscripción, donde se señala la tarifa estándar de cada servicio y las tarifas con descuentos denominados “generales y preferenciales”. Luego, en la Tabla 67, se observan los valores de los descuentos para cada caso.

En el caso de los otros servicios, el listado de sus tarifas se presentan en la Tabla 68 y la Tabla 69. Cabe aclarar que, en el caso de los servicios especiales, el cobro del servicio se realiza en base a la complejidad de la tarea solicitada, como se puede observar en la tabla.

Tabla 66: Listado de tarifas de planes mensuales

Servicio	Tarifa referencial	Tarifa con descuento general	Tarifa con descuento preferencial
14 TER	1,5 UTM	1 UTM	0,9 UTM
PREMIUM	2,5 UTM	1, 75 UTM	1,5 UTM
Presunta	1 UTM	0,9 UTM	0,75 UTM
PRO	0,5 UTM	0,33 UTM	0, 28 UTM
Remuneraciones	\$10.000	\$7.000	\$5.000

Fuente: elaboración propia

Tabla 67: Descuentos aplicados en planes mensuales

Servicio	Tarifa con descuento general	Tarifa con descuento preferencial
14 TER	33%	40%
PREMIUM	30%	40%
Presunta	40%	50%
PRO	35%	45%
Remuneraciones	30%	50%

Fuente: elaboración propia

Tabla 68: Tarifa servicios especiales

Servicio	Complejidad muy elevada	Complejidad elevada	Complejidad media	Complejidad baja
Servicios especiales	\$1.000.0000	\$500.000	\$150.000	\$50.000

Fuente: elaboración propia

Tabla 69: Tarifas Renta AT y Servicios básicos

Servicio	Tarifa
RENTA AT	3 mensualidades
Servicio básico- Pack emprendedor	\$150.000
Servicio básico-modificación de escritura	\$51.000
Servicio básico- Certificado digital	\$30.000
Servicio básico general	\$12.090
Servicio básico- contratos	\$7.0000

Fuente: elaboración propia

- **Cantidad de clientes:** la cantidad de clientes en cada escenario evaluado variará dependiendo de las condiciones, sin embargo, cabe aclarar que la proporción considerada para cada uno de los servicios se mantiene constante, según lo expuesto en los supuestos. De esta manera, el estudio considera que de los clientes que ingresan cada año, un 32% adquiere el plan 14 TER, un 45% contrata el plan PREMIUM, un 20% el plan Presunta y tan solo el 3% el plan PRO, como se puede observar en la Tabla 70.

Tabla 70: Proporción de clientes para cada plan

Servicio	Tarifa referencial
14 TER	32%
PREMIUM	45%
Presunta	20%
PRO	3%

Fuente: Historial de ingresos de TAXTIC

A continuación, en la Tabla 71, se presenta la distribución de los clientes de acuerdo al plan contratado y el descuento otorgado. El criterio utilizado para aplicar un descuento

general, es que el cliente tenga una permanencia de 6 meses con la empresa y el descuento preferencial se otorga a los clientes que cuentan con un grupo de empresas o que se encuentran en una mala situación económica con baja rentabilidad u otras dificultades especiales.

De igual manera, en la Tabla 73 se presenta la distribución de los clientes para los servicios básicos y RENTA AT. En el caso del servicio de Renta AT, este es contratado por los mismos clientes suscritos a alguno de los planes mensuales de contabilidad. En base a la información histórica, se considera que el 60% que contrata el plan 14 TER o Presunta, contratan además este servicio y que el 55% de los que adquieren el plan PREMIUM también lo solicitan.

Finalmente, en la Tabla 72 se presenta la distribución de los clientes para el caso de los servicios especiales.

Tabla 71: Distribución de clientes por tarifa, planes mensuales

Servicio	Tarifa referencial	Tarifa con descuento general	Tarifa con descuento preferencial
14 TER	25%	40%	35%
PREMIUM	40%	45%	40%
Presunta	10%	25%	65%
PRO	10%	25%	65%
Remuneraciones	20%	50%	30%

Fuente: Historial de ingresos de TAXTIC

Tabla 72: Distribución de clientes servicios especiales

Servicio	Complejidad muy elevada	Complejidad elevada	Complejidad media	Complejidad baja
Servicios especiales	45%	20%	22%	13%

Fuente: elaboración propia

Tabla 73: Distribución de clientes servicios básicos y renta AT

Servicio	Tarifa
RENTA AT	60% (14 TER y Presunta) – 55% (PREMIUM)
Servicio básico- Pack emprendedor	16%
Servicio básico-modificación de escritura	14%
Servicio básico- Certificado digital	10%
Servicio básico general	45%
Servicio básico- contratos	15%

Fuente: Historial de ingresos de TAXTIC

- Costos:** Los costos considerados para la evaluación se dividen en costos fijos, variables y otros egresos. El valor para cada uno de estos conceptos varía entre un escenario y otro, sin embargo en la Tabla 75 y en la Tabla 74 se presentan los principales elementos considerados para los costos fijos y variables. Por otra parte, el concepto de otros egresos se refiere a los gastos financieros de la organización, el cual se ha establecido que corresponde al 1,8% del gasto total, de acuerdo a la información histórica de la empresa.

Tabla 74: Costos variables

Costo variable	
Incentivo trabajadores	Costo certificados digitales
Viáticos	Mano de obra directa
Horas extras	Deudores incobrables
Multas	Cuentas de correo
Cuentas de Softland	-

Fuente: Balance 2019 de TAXTIC

Tabla 75: Costos fijos

Costos fijos		
Agua	Internet	Gastos legales
Actividades extra programáticas	Remuneraciones de administrativos	Mantenimiento cuenta de banco
Aseo	Sotfland	Patente
Electricidad	NUBOX	Soporte informático
Caja chica	Arriendo	Capacitación
Publicidad	Practicantes	Bidones de agua
Leyes sociales	Reparaciones	Gastos de oficina
Gratificaciones	Gasto en TI	Facturación electrónica

Fuente: Balance 2019 de TAXTIC

- **VAN:** el valor actual neto se utiliza para determinar si el proyecto resulta ser rentable económicamente o no. Se calcula utilizando la siguiente fórmula:

$$VAN = -I_o + \sum_{j=1}^n \frac{FC_j}{(1+i)^j}$$

Donde: I_o = inversión inicial ; FC_j = flujo de caja del periodo j, donde $j = 0, 1, 2, 3, 4, \dots, 10$; i = tasa de interés, que en este caso corresponde a la TREMA.

- **Capital de trabajo:** corresponde a los recursos financieros que una empresa necesita para mantener un negocio en marcha. La inversión en capital de trabajo cubrirá los costos de la empresa hasta el momento en que este dinero invertido comience a retornar a la firma en forma de ingresos. Su valor varía dependiendo del escenario evaluado, pero en todos será necesario contar con dinero para esta inversión.

- **Depreciación:** corresponde a la pérdida de valor de los activos debido a su uso en el paso del tiempo. La fórmula utilizada para este valor corresponde a:

$$\frac{\text{costo total neto} - \text{valor liquidación}}{\text{vida contable}}$$

Adicionalmente, en la Tabla 76 se presenta la información acerca de la vida contable y vida útil de cada uno de los activos involucrados en el proyecto.

Tabla 76: Tabla de vidas contables y útil

Activo	Vida contable	Vida útil
Notebook	2	6
Silla de escritorio	2	7
Mesón de trabajo	3	6
Mesón de recepción	3	6
Microondas	3	9
Comedor	3	6
Casilleros	2	7
Silla sala de espera	2	7
Escritorio	3	6

Fuente: elaboración propia en base a

7.2. Evaluación económica escenario base

El flujo de caja base se refiere al flujo para el escenario en que la organización no implementa el proyecto. En los siguientes apartados se explica la manera en que se calcularon cada uno de los elementos que forman parte del flujo, es decir, ventas, costos, depreciación, valor libro, inversión, capital de trabajo y valor de desecho.

7.2.1. Ventas

La proyección de las ventas hasta el año 2019 se realizó mediante una regresión lineal utilizando el historial de las ventas obtenidas en estos cuatro años de operación. Específicamente, la regresión se hizo utilizando los valores de las ventas mensuales excluyendo el mes de marzo, debido a que en este mes el flujo aumenta abruptamente producto de los ingresos percibidos por el servicio de RENTA AT, por lo que este valor es considerado un dato atípico. De esta manera, la ecuación utilizada corresponde a: $y = 320.222x + 5.353.263$, de lo cual se obtiene la proyección que se observa en la Tabla 77.

Tabla 77: Proyección de ventas situación base

Año	Ventas	Año	Ventas
2020	\$295.648.952	2025	\$579.698.674
2021	\$366.661.382	2026	\$632.957.997
2022	\$419.920.705	2027	\$686.217.320
2023	\$473.180.028	2028	\$739.476.644
2024	\$526.439.351	2029	\$792.735.967

Fuente: elaboración propia

Cabe aclarar que, en el caso del mes de marzo, a las ventas proyectadas se suman las ventas del proceso RENTA AT, mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Ventas mes de marzo} = (\text{Ventas febrero} \times 63\%) \times 3 + \text{ventas proyectadas marzo}$$

Luego, para hacer la equivalencia de las ventas proyectadas a la forma tradicional de calcular las ventas (precio x cantidad), se consideró que la organización mantiene como zona de influencia las regiones del Maule, Bernardo O'Higgins y Metropolitana, considerando un porcentaje de participación promedio como el que se observa en la Tabla 78. Con esta información, se obtiene la cantidad de solicitudes para cada uno de los servicios, los cuales se presentan en la Tabla 79. Al respecto, cabe aclarar que en el caso de los planes mensuales este

valor corresponde a la cantidad de clientes, sin embargo, en el caso de los otros servicios (remuneraciones, básicos y especiales), se refiere al volumen de solicitudes, ya que un mismo cliente puede solicitar una cantidad ilimitada de estos servicios.

Tabla 78: Promedio de porcentaje de participación por provincia

Provincia	Promedio de % de participación	Provincia	Promedio de % de participación
Curicó	0,85%	Puente alto	0,02%
Talca	0,02%	Santiago	0,01%
Linares	0,01%	Cachapoal	0,01%
Chimbarongo	0,09%	Pichilemu	0,13%

Fuente: elaboración propia

Tabla 79: Cantidad de solicitudes por servicio

Servicio	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Planes mensuales de contabilidad	207	259	290	315	347	371	394	417	440	463
Cantidad de remuneraciones	518	569	626	683	731	782	836	878	913	950
Cantidad de pedidos básicos	198	267	365	493	612	734	815	856	898	916
Cantidad de pedidos especiales	57	63	70	78	84	90	98	105	110	114

Fuente: elaboración propia

7.2.2. Costos

Los costos involucrados en la situación base corresponden a los gastos que la organización tiene actualmente con su respectiva proyección. Como se mencionó previamente en el apartado anterior, estos se dividen entre costos fijos y variables.

- **Costos fijos:** corresponden a aquellos costos que no varían en función de las ventas. Para el año 2020 se consideran como costos fijos los que se observan en la Tabla 80, los cuales se considera que irán aumentando en un 20% los primero tres años, en un 15% los siguientes dos años, en un 10% los dos años posteriores y finalmente en un 5% los últimos años. Adicionalmente, en la Tabla 81 se presenta el gasto incurrido en las remuneraciones de costo fijo, las cuales corresponden al sueldo de los administrativos que se observan en la tabla.

Tabla 80: Costos fijos situación base

Ítem	Monto anual (2020)
Servicios básicos (luz, agua, internet y teléfono)	\$4.178.808
Arriendo	\$15.840.000
Recursos humanos (gratificaciones, leyes sociales, remuneraciones)	\$64.274.622
Gastos de oficina	\$6.090.100
Software de contabilidad y administrativos (NUBOX, Softland y facturación electrónica)	\$9.710.438
Caja chica	\$3.600.000
Otros (Aseo, reparaciones, patente, practicantes, agua embotellada)	\$11.950.727
Gasto en TI	\$2.880.000
Publicidad	\$5.040.000
Mantenimiento de equipos	\$3.240.000
Capacitación	\$5.123.926

Fuente: elaboración propia en base a balance 2019

Tabla 81: Gasto en remuneraciones administrativos

Cargo	Monto anual (2020)
Gerente general	\$22.800.000
Asistente contable	\$8.316.000
Encargado de apoyo	\$4.416.000

Fuente: elaboración propia en base a balance 2019

- **Costos variables:** corresponde a aquellos gastos que se ven afectados por las variaciones que se producen en los ingresos. En la Tabla 82 se presenta el costo variable para la situación base, en donde se considera que el incentivo a trabajadores corresponde al 30% de los ingresos percibidos por el servicio de Renta AT, ya que esto es una política de la empresa que se entrega en forma de bono. En el caso de los viáticos, se considera que actualmente solo el 20% de los clientes recibe alguna visita durante el año, de los cuales el 80% se encuentran en la región y el 20% en la VI región o metropolitana.

Tabla 82: Costo variable situación base

Ítem	Monto anual (2020)
Incentivo trabajadores	\$11.206.579
Viáticos	\$662.934
Hora extra	\$2.625.000
Multas	\$8.129.226
Costo Certificado digital	\$296.400
Deudores incobrables	\$2.826.493
Mano de obra directa	\$78.711.420
Mail	\$1.584.000

Fuente: elaboración propia en base a balance 2019

Por otra parte, en el caso de las horas extras, según la información proporcionada por la empresa, el gasto incurrido por este concepto corresponde a un promedio de \$375.000 por empleados de mano de obra directa, quienes se pueden identificar en la Tabla 83.

Tabla 83: Costo mano de obra directa

Cargo	Sueldo anual
Vendedor	\$ 10.584.000
Ejecutiva de remuneraciones	\$ 12.096.000
Asistente remuneraciones	\$ 8.781.420
Tax Genius	\$ 10.380.000
Tax Genius	\$ 10.380.000
Tax Genius	\$ 10.380.000
Vendedor de servicios básicos	\$ 5.730.000

Fuente: elaboración propia en base a balance 2019

En el caso de las multas, estas se pueden producir por errores o retrasos en las declaraciones, por lo que se considera que, del total de declaraciones realizadas, un 5% recibe multas por \$25.000 (aprox.), el 1% por multas de \$100.000 (aprox.) y otro 1% por \$170.000 (aprox.). Finalmente, se considera que el costo unitario para el certificado digital de \$15.000 y que el costo por cuenta de correo electrónico corresponde a \$12.000 por trabajador.

7.2.3. Depreciación y valor libro

Para el cálculo de la depreciación, se considera que la organización ya arrastraba un valor de \$1.705.862, a la cual se suma la depreciación de los activos que se deben adquirir producto del crecimiento de la empresa, como notebook y sillas de escritorio.

En relación al valor libro, en este caso todos los activos se terminan de depreciar, por lo que su valor corresponde a la suma de los valores de desecho de cada activo.

7.2.4. Inversión

En el escenario de la situación base, no se considera la inversión involucrada en la ejecución del proyecto, sin embargo, también es necesario realizar algunas inversiones debido al crecimiento que experimenta la organización, el que trae consigo la necesidad de adquirir nuevos notebook y sillas de escritorio, así como un nuevo mesón de trabajo en el segundo año del proyecto. El costo de la inversión se presenta en la Tabla 84.

Tabla 84: Inversión situación base

Año de compra	Activo	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Año 1	Notebook	2	\$443.471	\$886.943
	Sillas de escritorio	2	\$42.008	\$84.017
Año 2	Notebook	2	\$443.471	\$886.943
	Sillas de escritorio	2	\$42.008	\$84.017
	Mesón de trabajo	1	\$1.260.504	\$ 1.260.504
Año 7	Sillas de escritorio	2	\$42.008	\$84.017
	Notebook	2	\$443.471	\$886.943

Fuente: elaboración propia

7.2.5. Capital de trabajo y valor de desecho del proyecto

Debido a que para la situación base del proyecto, se considera que los ingresos se comienzan a percibir a partir del año 2020, existe un periodo en que la organización necesita contar con capital de trabajo para poder realizar sus funciones. Para calcular este valor, se considera que el cobro se realiza luego de prestado el servicio, es decir, la primera factura se emite el último día de enero, de las cuales un 50% se cancelan al contado (primer ingreso en febrero), un 30% se cancela a los 30 días y un 20% a los 60 días. Por otra parte, los costos se producen a partir del primer mes, es decir en enero, de los cuales un 80% se cancelan al contado y un 20% luego

de transcurridos 30 días. En base a esta información, se tiene que bajo este escenario la organización debe incurrir en un capital de trabajo para los 3 primeros meses de operación por un valor de \$29.856.521.

Por otra parte, el valor de desecho del proyecto se calcula considerando que la organización no detendrá su operación luego de transcurridos los 10 años de evaluación, por lo que se considera que los flujos de caja de la compañía crecerán a una tasa constante durante los años siguientes. Es decir, se utiliza el valor del flujo a perpetuidad, por lo que se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Valor terminal} = \frac{FC \text{ promedio últimos 3 años} - \text{depreciación promedio últimos 3 años}}{TREMA}$$

7.2.6. Flujo de caja base

El flujo de caja para la situación base, es decir, para el escenario en que la organización no implementa la estrategia, se presenta en la Tabla 85. Dicho flujo se presenta en miles de pesos y para su elaboración, se consideran todos los elementos descritos en los apartados anteriores.

El resultado del VAN es de \$479.352.282, lo que indica que el negocio ya es rentable por sí solo, sin la necesidad de realizar cambios en su estrategia. Sin embargo, en los apartados posteriores se buscará determinar cómo se podría ver afectado este valor si se implementase el proyecto, esto con la finalidad de determinar si la organización podría obtener mejores ganancias de las que se estiman bajo este escenario.

Adicionalmente, el resultado de la TIR confirma el análisis anterior, ya que este corresponde a un 167%, es decir, este valor es mucho mayor que la TREMA, lo que refuerza la postura de que el negocio es muy rentable y que, aunque se le exigiese un mayor retorno, este continuaría siendo rentable.

Por último, el PRI para este escenario es de tan solo 1 año, lo que indica que la inversión se recupera el primer año y luego de esto, se presenta un alto crecimiento de los flujos en los primeros años, el cual va disminuyendo a medida que la organización encuentra estabilidad.

Tabla 85: Flujo de caja situación base (en miles de pesos)

FLUJO DE CAJA	2019 0	2020 1	2021 2	2022 3	2023 4	2024 5	2025 6	2026 7	2027 8	2028 9	2029 10
Ingreso		\$ 295.649	\$ 366.661	\$ 419.921	\$ 473.180	\$ 526.439	\$ 579.699	\$ 632.958	\$ 686.217	\$ 739.477	\$ 792.736
Venta de activo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 222	\$ 625	\$ 25	\$ -	\$ -
Costos variable		-\$ 106.033	-\$ 120.635	-\$ 135.316	-\$ 138.648	-\$ 153.384	-\$ 156.680	-\$ 159.857	-\$ 183.728	-\$ 186.819	-\$ 201.093
Costo fijo		-\$ 131.929	-\$ 158.314	-\$ 189.977	-\$ 227.973	-\$ 262.169	-\$ 301.494	-\$ 331.643	-\$ 364.808	-\$ 383.048	-\$ 402.200
Otros egresos		-\$ 4.368	-\$ 5.120	-\$ 5.971	-\$ 6.730	-\$ 7.628	-\$ 8.410	-\$ 9.022	-\$ 10.069	-\$ 10.460	-\$ 11.074
EBITDA	\$ -	\$ 57.687	\$ 87.712	\$ 94.627	\$ 106.560	\$ 110.886	\$ 121.747	\$ 142.083	\$ 137.707	\$ 169.610	\$ 189.443
Depreciacion total	\$ -	-\$ 2.068	-\$ 1.018	-\$ 656	-\$ 294	\$ -	\$ -	-\$ 695	-\$ 1.351	-\$ 686	-\$ 324
Valor libro total	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-\$ 1.119
UAI	\$ -	\$ 55.619	\$ 86.693	\$ 93.971	\$ 106.266	\$ 110.886	\$ 121.747	\$ 141.388	\$ 136.356	\$ 168.924	\$ 188.001
Impuesto (27%)	\$ -	-\$ 15.017	-\$ 23.407	-\$ 25.372	-\$ 28.692	-\$ 29.939	-\$ 32.872	-\$ 38.175	-\$ 36.816	-\$ 45.610	-\$ 50.760
UDI	\$ -	\$ 40.602	\$ 63.286	\$ 68.599	\$ 77.574	\$ 80.947	\$ 88.875	\$ 103.213	\$ 99.540	\$ 123.315	\$ 137.240
Depreciación total		\$ 2.068	\$ 1.018	\$ 656	\$ 294	\$ -	\$ -	\$ 695	\$ 1.351	\$ 686	\$ 324
Valor libro total	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.119
Inversión	-\$ 971	\$ -	-\$ 2.231	\$ -	\$ -	\$ -	-\$ 887	-\$ 3.202	-\$ 84	\$ -	-\$ 887
Capital de trabajo	-\$ 29.857	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Valor de desecho	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 653.864
Flujo de proyecto	-\$ 30.828	\$ 42.670	\$ 62.073	\$ 69.255	\$ 77.868	\$ 80.947	\$ 87.988	\$ 100.705	\$ 100.807	\$ 124.000	\$ 791.660
Flujo acumulado	-\$ 30.828	\$ 11.842	\$ 73.915	\$ 143.170	\$ 221.038	\$ 301.985	\$ 389.974	\$ 490.679	\$ 591.486	\$ 715.486	\$ 1.507.146

VAN	479.352
TIR	167%
TREMA	16,46%

Fuente: elaboración propia

7.3. Evaluación económica escenario con proyecto

Para la evaluación económica del proyecto, se realiza un flujo de caja aplicado para un escenario en que la organización ejecuta la estrategia propuesta. En este apartado, se presenta los cambios que se experimentan en ventas, costos, depreciación, inversión, capital de trabajo y otros, que se ven afectados por los cambios que involucran la implementación del proyecto.

7.3.1. Ventas

La implementación de la estrategia, implica la formación de un departamento comercial que defina nuevas formas de relacionarse y captar clientes. Por ello, se estima que el volumen de ventas aumentará en función de las zonas en que se concentrará el proceso de captación y publicidad, las cuales fueron definidas previamente en la secciones 5.3.2 y 5.3.3. En base a esta

información, se planifica que la búsqueda de nuevos clientes a través de los años vaya incorporando nuevas zonas de influencia. Para ello, en la Tabla 86 se presentan las zonas que se planifican incorporar cada año durante la evaluación del proyecto, para lo que se estima que en los dos primeros años los esfuerzos se concentrarán en las provincias de Curicó y gradualmente Talca, así como en el sector nororiente de la región metropolitana.

Tabla 86: Plan de captación de clientes por año

2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Prov. Curicó (alta)	Prov. Talca (alta)	Prov. Linares (media)	Comuna La Florida (alta)	Prov. Santiago (media)	Prov. Cachapoal (media)		Prov. Diguillín (alta)
Comuna Talca (alta)		Comuna la Reina (media)	Comuna Peñalolén (media)	Comuna Rancagua (media)	Comuna Chillán (alta)		Com. Los Ángeles (media)
Comuna Las Condes (alta)		Comuna Macul (media)	Prov. Santiago (alta)				Comuna Concepción (alta)
Comuna Providencia (alta)		Comuna Ñuñoa (media)					Comuna Talcahuano (alta)
Comuna Vitacura (alta)							
Comuna Lo Barnechea (media)							
Comunas región O'Higgins (baja)							

Fuente: elaboración propia

Para los años posteriores, como se puede observar en la Tabla 86, se planifica incorporar gradualmente comunas de la región metropolitana, otorgando mayor prioridad a las zonas en que hay una mayor cantidad de clientes potenciales. A contar del año 2024, se planifica aumentar levemente los esfuerzos de búsqueda en la VI región y a partir del año 2025 se buscará abarcar la región del Ñuble y posteriormente Biobío. Al respecto, cabe aclarar que la información proporcionada en la tabla indica las zonas que se planifican incorporar cada año, lo que no significa que se dejen de abarcar los otros sectores, pero sí que el índice de crecimiento ira disminuyendo en la medida en que los esfuerzos se van concentrando en nuevas zonas geográficas. Además, se ha definido un grado de concentración alta, media y baja, para determinar en qué lugares se realizarán los mayores esfuerzos para la captación de nuevos clientes. En la Tabla 87 se presenta la variación en el porcentaje de participación de mercado en función del grado de concentración.

Tabla 87: Variación en el porcentaje de participación de mercado

Grado de concentración	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Alta	30%	26%	22%	18%	14%	10%	9%	9%	9%	9%
Media	10%	11%	12%	13%	14%	15%	15%	15%	15%	15%
Baja	1%	2%	3%	4%	5%	5%	5%	5%	5%	5%

Fuente: elaboración propia

Con la información anterior, se estimó la cantidad de clientes para cada uno de los servicios, la cual se presenta en la Tabla 88. Allí, se puede observar que la implementación de la estrategia significaría un aumento significativo tanto en la cantidad de clientes como en el volumen de solicitudes por servicio. En el caso del servicio de remuneraciones, se estima un crecimiento del orden del 20% en los primeros cuatro años, un 10% en los siguientes cuatro años y una reducción gradual hasta llevar al 5% de crecimiento.

También, se espera un crecimiento significativo en el caso de los servicios básicos, ya que la estrategia plantea que se le dará una mayor prioridad a la oferta de servicios complementarios de acuerdo al modelo de cebo y anzuelo.

Tabla 88: Cantidad de solicitudes por servicio escenario con proyecto

Servicio	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Planes mensuales de contabilidad	230	306	397	508	618	729	844	975	1.114	1.271
Cantidad de remuneraciones	592	710	852	1.022	1.125	1.237	1.361	1.497	1.601	1.682
Cantidad de pedidos básicos	220	309	417	542	677	812	934	1.028	1.079	1.133
Cantidad de pedidos especiales	59	66	74	83	95	109	126	145	166	191

Fuente: elaboración propia

7.3.2. Costos

La ejecución de la estrategia trae consigo un aumento tanto en los costos fijos como variables. Este aumento se produce principalmente debido a la incorporación de más trabajadores a la empresa, lo cual también incide en el aumento de costos como la luz, agua, gasto en incentivos y una mayor necesidad de cuentas de correo y de Softland. Asimismo, se estima un mayor nivel de gasto en publicidad, capacitación y TI, debido a que estos elementos son parte fundamental del proyecto.

En base a lo anterior, se produce un aumento en los costos totales de en promedio \$216.000.000. En el caso de los costos fijos, se ve afectado principalmente el gasto en remuneraciones, con un aumento de \$89.000.000 aproximadamente, debido a la incorporación de encargados para el área administrativa, los cuales se mencionan en la Tabla 89. También, aumenta considerablemente el gasto en publicidad, TI y capacitaciones, el cual se establece en un 2% sobre las ventas del año anterior.

Tabla 89: Aumento en gasto de remuneraciones personal administrativo primer año

Cargo	Sueldo anual
Encargado de control de gestión	\$16.632.000
Jefe de sucursal	\$16.632.000
Encargado de recursos humanos	\$15.000.000
Encargado área comercial	\$12.096.000
Encargado de marketing	\$10.584.000
Encargado de finanzas	\$18.480.000

Fuente: elaboración propia

En relación a los costos variables, se presenta un cambio del gasto en viáticos, debido a que se establece como meta aumentar el conocimiento sobre el negocio de los clientes, por lo que se considera un crecimiento gradual en las visitas en terreno hasta alcanzar un 40% de clientes visitados al año. También, se ve afectada la mano de obra directa al incorporar la presencia de Tax Genius asistentes y Tax Genius Senior, variando en función del aumento en la demanda (observar Tabla 90). A su vez, se considera una reducción del gasto en horas extras por trabajador, debido a que se pretende establecer un control más estricto, así como una disminución en el nivel de multas.

Tabla 90: Aumento en gasto de mano de obra primer año

Cargo	Sueldo anual
Tax Genius Asistente	\$ 9.072.000
Tax Genius Asistente	\$9.072.000
Tax Genius Senior	\$12.096.000

Fuente: elaboración propia

7.3.3. Flujo de caja diferencial con proyecto

Para determinar la viabilidad económica de implementar el proyecto, se realiza el flujo de caja para esta situación, en el que se consideran las ventas y costos presentados en el apartado anterior, los cuales son la base para determinar otros parámetros como la depreciación, inversión y capital de trabajo.

En el caso de la inversión, se consideran los elementos definidos en la sección 6.3.1 del plan de implementación. A lo que se agrega una reinversión de 10 notebooks y 10 sillas de escritorio en el segundo y quinto año, así como de mesones de trabajo en el tercer y octavo año. A lo anterior, se suma la necesidad de adquirir una cantidad de 4 escritorios en el segundo y sexto año, lo que se determina en función del aumento en la cantidad de trabajadores. Al respecto, cabe mencionar que la ejecución del proyecto contempla que al año 10 es necesario contar con 3 Tax Genius Senior junto con 6 Semi-Senior y 12 asistentes, 1 ejecutiva de remuneraciones junto con 3 asistentes, 3 vendedores de servicios básicos y 5 vendedores en terreno.

Por otra parte, en relación al capital de trabajo se determina que es necesario contar con dinero para el funcionamiento de 13 meses y que el valor de los flujos a perpetuidad es de \$3.210.986.320, lo que equivale a decir que el proyecto genera un flujo muy elevado en los últimos años.

El flujo de caja para esta situación se presenta en el Anexo 21, para el que se obtiene un VAN de \$1.721.327.659, lo que a priori indica que este proyecto es más rentable que el escenario base. Sin embargo, la TIR es de un 92%, lo que es mayor a la TREMA, pero menor a la TIR obtenida en la situación base, lo que a priori indica que a este proyecto se le puede exigir una menor rentabilidad que en la situación base. Además, el PRI es de 3 años, lo que señala que la inversión tarda más tiempo en recuperarse que en la situación base.

Tabla 91: Flujo de caja diferencial con proyecto (en miles de pesos)

FLUJO DE CAJA	2019 0	2020 1	2021 2	2022 3	2023 4	2024 5	2025 6	2026 7	2027 8	2028 9	2029 10
Ingreso	\$ -	\$ 31.577	\$ 63.496	\$ 137.058	\$ 242.189	\$ 348.234	\$ 463.687	\$ 591.906	\$ 747.951	\$ 917.584	\$1.118.125
Venta de activo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.004	\$ 957	\$ 857	\$ 20	\$ 1.109
Costos variable	\$ -	\$ 5.505	\$ 5.934	-\$ 4.741	-\$ 31.654	-\$ 51.907	-\$ 72.887	-\$ 107.626	-\$ 126.295	-\$ 153.776	-\$ 190.160
Costo fijo	\$ -	-\$ 80.845	-\$ 78.783	-\$ 67.479	-\$ 52.050	-\$ 43.068	-\$ 30.243	-\$ 28.367	-\$ 25.500	-\$ 40.389	-\$ 56.635
Otros egresos	\$ -	\$ 346	\$ 604	\$ 868	\$ 948	\$ 1.074	\$ 1.204	\$ 966	\$ 1.078	\$ 652	\$ 160
EBITDA	\$ -	-\$ 43.417	-\$ 8.750	\$ 65.706	\$ 159.433	\$ 254.333	\$ 364.764	\$ 457.836	\$ 598.091	\$ 724.091	\$ 872.599
Depreciacion total	\$ -	-\$ 2.427	-\$ 5.376	-\$ 2.618	-\$ 384	-\$ 2.398	-\$ 1.900	-\$ 3.491	-\$ 5.265	-\$ 3.250	-\$ 811
Valor libro total	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-\$ 6.891
UAI	\$ -	-\$ 45.845	-\$ 14.126	\$ 63.088	\$ 159.049	\$ 251.934	\$ 362.864	\$ 454.344	\$ 592.826	\$ 720.841	\$ 864.897
Impuesto (27%)	\$ -	\$ -	\$ -	-\$ 17.034	-\$ 42.943	-\$ 68.022	-\$ 97.973	-\$ 122.673	-\$ 160.063	-\$ 194.627	-\$ 233.522
UDI	\$ -	-\$ 45.845	-\$ 14.126	\$ 46.055	\$ 116.106	\$ 183.912	\$ 264.891	\$ 331.671	\$ 432.763	\$ 526.214	\$ 631.375
Depreciación total	\$ -	\$ 2.427	\$ 5.376	\$ 2.618	\$ 384	\$ 2.398	\$ 1.900	\$ 3.491	\$ 5.265	\$ 3.250	\$ 811
Valor libro total	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6.891
Inversión	-\$ 17.928	\$ -	-\$ 2.959	-\$ 2.521	\$ -	-\$ 4.855	-\$ 11.638	-\$ 2.740	-\$ 4.118	-\$ 67	-\$ 3.548
Capital de trabajo	-\$ 22.666	-\$ 15.910	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Valor de desecho	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$2.557.122
Flujo de proyecto	-\$ 40.594	-\$ 59.327	-\$ 11.709	\$ 46.151	\$ 116.490	\$ 181.456	\$ 255.153	\$ 332.422	\$ 433.910	\$ 529.397	\$3.192.652
Flujo acumulado	-\$ 40.594	-\$ 99.921	-\$ 111.630	-\$ 65.479	\$ 51.011	\$ 232.467	\$ 487.619	\$ 820.042	\$1.253.952	\$1.783.348	\$4.976.000

VAN	1.252.611
TIR	71%
TREMA	16,45%

Fuente: elaboración propia

En la Tabla 91 se presenta el flujo de caja diferencial, que muestra cómo afecta económicamente la ejecución de la estrategia. Este se realizó restando la situación inicial de la situación final, es decir, al flujo de caja con proyecto se le quitaron los flujos de la situación base, de lo que se obtuvo que en el caso de los costos variables y otros egresos se produjo un ahorro, debido a las mejoras que el proyecto significa en cuanto a reducción de horas extras y multas.

Finalmente, el VAN obtenido para el flujo de caja diferencial es de \$1.252.609.280, lo que demuestra que para la empresa es conveniente implementar el proyecto, ya que a largo plazo experimentarían un crecimiento en sus ingresos. Sin embargo, esto tardaría más tiempo, ya que el PRI es de 4 años y la TIR de 71%, lo que indica que el proyecto es más riesgoso, pero muy rentable.

7.4. Evaluación económica escenario pesimista con proyecto

En este apartado se evaluará la viabilidad económica del proyecto bajo un escenario pesimista, es decir, considerando que la implementación del proyecto no trae los resultados esperados para la empresa en términos de ventas, coordinación y control.

En el caso de las ventas, se estima que se seguirá el plan de captación de clientes que se presenta en la Tabla 86, pero con un crecimiento de la demanda mucho más lento. En la Tabla 92 se presenta la evolución del porcentaje de participación de mercado en función de la intensidad de la búsqueda de nuevos clientes.

Tabla 92: Variación en el porcentaje de participación de mercado

Grado de concentración	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Alta	15%	14%	13%	12%	11%	10%	9%	8%	28%	3%
Media	8%	9%	10%	11%	12%	13%	14%	15%	10%	5%
Baja	1%	1%	2%	2%	3%	3%	4%	4%	5%	15%

Fuente: elaboración propia

Con la información de la tabla anterior, se estimó la cantidad de clientes para cada uno de los servicios, de lo que se obtuvo una reducción en los consumidores del servicio de contabilidad (-208) y un volumen menor del servicio de remuneraciones (-704), básicos (-198) y especiales (-72). En base a esto, los ingresos proyectados para este escenario son considerablemente más bajos.

Luego, en relación a los costos, las principales variaciones que se presentan en comparación al escenario con proyecto, es que en este contexto las multas no se reducen en un porcentaje tan alto, sino tan solo en un 1%. La otra variación, se refiere a la cantidad de trabajadores contratados como mano de obra directa, lo cual también experimenta una disminución debido a la menor demanda. De esta manera, se contempla que al año 10 la organización deberá contar con 3 Tax Genius Senior junto con 5 Semi-Senior y 7 asistentes; 1 ejecutiva de remuneraciones junto con 2 asistentes; 2 vendedores de servicios básicos y 4 vendedores en terreno.

Sin embargo, en base a la reducción de empleados, es posible disminuir la frecuencia de reinversión de activos, lo que aminora un poco los egresos. Además, en relación al capital de trabajo, ya a que las ventas no crecen mucho y los costos son altos, se estima que será necesario contar con capital para 25 meses, es decir, para poco más de dos años.

En el Anexo 22 se presenta el flujo de caja para el escenario pesimista, el cual se elaboró en base a las consideraciones recién expuestas. Con esta información, se elaboró el flujo de caja diferencial entre la situación con proyecto y la situación base, para determinar qué tan rentable sería el proyecto si el escenario fuera desfavorable.

En la Tabla 93 se presenta el flujo de caja diferencial, en el que se observa que se obtuvo un ahorro en los costos variables por los tres primeros años, lo que se debe a la disminución en mano de obra directa. Sin embargo, en el caso de las ventas se produce una pérdida para los dos primeros años, ya que las ventas son negativas, lo que significa que con la ejecución del proyecto se están obteniendo menos ingresos. Lo anterior, repercute finalmente en el flujo, ya que los cuatro primeros años se presenta un flujo negativo.

Tabla 93: Flujo de caja proyecto escenario pesimista (en miles de pesos)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
FLUJO DE CAJA	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingreso	\$ -	-\$ 3.127	-\$ 12.620	\$ 10.045	\$ 55.080	\$ 104.436	\$ 168.909	\$ 238.898	\$ 323.690	\$ 536.362	\$ 619.084
Venta de activo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.626	-\$ 219	-\$ 25	\$ 986	\$ 63
Costos variable	\$ -	\$ 6.249	\$ 16.707	\$ 5.796	-\$ 7.046	-\$ 17.927	-\$ 44.196	-\$ 58.575	-\$ 53.362	-\$ 112.546	-\$ 130.019
Costo fijo	\$ -	-\$ 80.845	-\$ 75.521	-\$ 62.156	-\$ 44.213	-\$ 32.276	-\$ 16.647	-\$ 12.225	-\$ 6.461	-\$ 17.830	-\$ 35.915
Otros egresos	\$ -	\$ 677	\$ 1.118	\$ 1.670	\$ 1.884	\$ 2.349	\$ 2.557	\$ 2.525	\$ 3.071	\$ 2.928	\$ 2.408
EBITDA	\$ -	-\$ 77.045	-\$ 70.316	-\$ 44.646	\$ 5.705	\$ 56.582	\$ 113.249	\$ 170.404	\$ 266.913	\$ 409.901	\$ 455.621
Depreciacion total	\$ -	-\$ 2.133	-\$ 3.183	\$ 164	-\$ 950	-\$ 1.244	-\$ 339	-\$ 4.013	-\$ 3.784	-\$ 218	-\$ 907
Valor libro total	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-\$ 5.523
UAI	\$ -	-\$ 79.178	-\$ 73.499	-\$ 44.481	\$ 4.755	\$ 55.338	\$ 112.910	\$ 166.392	\$ 263.128	\$ 409.683	\$ 449.191
Impuesto (27%)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-\$ 1.284	-\$ 14.941	-\$ 30.486	-\$ 44.926	-\$ 71.045	-\$ 110.614	-\$ 121.281
UDI	\$ -	-\$ 79.178	-\$ 73.499	-\$ 44.481	\$ 3.471	\$ 40.397	\$ 82.424	\$ 121.466	\$ 192.084	\$ 299.068	\$ 327.909
Depreciación total	\$ -	\$ 2.133	\$ 3.183	-\$ 164	\$ 950	\$ 1.244	\$ 339	\$ 4.013	\$ 3.784	\$ 218	\$ 907
Valor libro total	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5.523
Inversión	-\$ 16.667	\$ -	\$ 2.231	-\$ 3.856	\$ -	\$ -	-\$ 12.469	\$ 1.862	\$ 84	-\$ 3.713	\$ 677
Capital de trabajo	-\$ 41.903	-\$ 16.867	-\$ 464	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Valor de desecho	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$1.193.921
Flujo de proyecto	-\$ 58.570	-\$ 93.912	-\$ 68.549	-\$ 48.502	\$ 4.421	\$ 41.641	\$ 70.295	\$ 127.341	\$ 195.952	\$ 295.574	\$1.528.937
Valor Actual	-\$ 58.570	-\$ 152.482	-\$ 221.031	-\$ 269.532	-\$ 265.112	-\$ 223.471	-\$ 153.177	-\$ 25.836	\$ 170.116	\$ 465.690	\$1.994.627

VAN	\$339.709
TIR	31%
TREMA	16,45%

Fuente: elaboración propia

Finalmente, para este escenario se obtiene un VAN de \$339.708.017, lo que indica que el proyecto es rentable. Sin embargo, el VAN para la situación base era de \$479.352.282, por lo que se interpreta que bajo este escenario pesimista el proyecto no es tan conveniente para la organización, ya que significaría obtener un aumento en la rentabilidad, bajo un gran riesgo, ya que la TIR es de tan solo 31%. Asimismo, el resultado del PRI indica que el periodo de recuperación es de 8 años luego de implementado el proyecto, lo que hace menos atractiva la implementación del proyecto si es que se presentara un escenario pesimista.

7.5. Evaluación económica escenario optimista con proyecto

En este apartado se evalúa la factibilidad económica del proyecto bajo un escenario optimista, es decir, considerando que la implementación del proyecto supera los resultados esperados por la empresa, lo que se refleja en un aumento en los ingresos y en la efectividad de los procesos de control.

Para estimar las ventas en este escenario, se estima que el crecimiento en la demanda avanzará más rápidamente que en los escenarios anteriormente presentados, a través de un aumento en la participación de mercado. Los sectores a abarcar, corresponden a los mismos planteados en la Tabla 86, sin embargo, el porcentaje de participación varía a una tasa mucho más rápida (ver Tabla 94).

Tabla 94: Variación en el porcentaje de participación de mercado

Grado de concentración	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Alta	50%	40%	30%	20%	10%	10%	5%	3%	3%	3%
Media	20%	25%	30%	35%	40%	35%	30%	25%	20%	5%
Baja	1%	2%	5%	10%	15%	15%	15%	15%	15%	15%

Fuente: elaboración propia

Como es de suponer, los costos experimentan un abrupto crecimiento debido a la necesidad de incorporar nuevos trabajadores para contar con la capacidad suficiente. Asimismo, crecen los costos en publicidad, capacitación, TI, beneficio a empleados, cuentas de correo, entre otros.

A finales del año 10, se estima que la organización necesitará contar con al menos 5 Tax Genius Senior, quien estaría a cargo de 7 Tax Genius Semi-Senior y 12 asistentes; además para el área de remuneraciones sería necesario contar con 2 ejecutivas a cargo de 5 asistentes; 5 vendedores de servicios básicos y 6 vendedores en terreno. Además, debido al aumento en la cantidad de empleados, se estima que la organización tendrá que invertir constantemente en nuevos notebooks, sillas, mesones de trabajo y escritorio.

En relación al capital de trabajo, se estima que solo sería necesario contar con capital para 4 meses de funcionamiento, ya que la proyección de ventas y costos, indica que luego de este periodo la organización ya contaría con ingresos suficientes para solventar los costos de operación.

El flujo de caja para la situación optimista se presenta en el Anexo 23, en el que se obtiene un VAN de \$2.755.462.488 y una TIR de 145%.

Luego, en la Tabla 95 se presenta el flujo de caja diferencial para el escenario con proyecto, en el que, al igual que en los casos anteriores, se pretende determinar si el proyecto sería factible si se presentara un escenario optimista. Ante esto, debido a que el proyecto ya se había considerado rentable para la situación con proyecto en un escenario normal, era de esperarse que dicho resultado fuera positivo. En este caso, el VAN resultante es de \$2.274.449.285, lo cual excede significativamente lo esperado en el escenario base, lo que indica que, si las condiciones se dan favorables para la empresa, este proyecto le podría significar quintuplicar sus resultados en el largo plazo. Por otra parte, se obtiene una TIR de 145% y un PRI de dos años, de lo que se concluye que el proyecto es muy atractivo para la empresa bajo condiciones optimistas.

Tabla 95: Flujo diferencial escenario optimista (en miles de pesos)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
FLUJO DE CAJA	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingreso	\$ -	\$ 76.856	\$ 173.916	\$ 326.809	\$ 508.216	\$ 669.898	\$ 864.220	\$1.038.268	\$1.224.675	\$1.430.008	\$1.670.657
Venta de activo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.592	\$ 1.810	\$ 101	\$ 20	\$ 1.109
Costos variable	\$ -	\$ 2.698	-\$ 30.255	-\$ 47.586	-\$ 101.796	-\$ 130.072	-\$ 168.368	-\$ 210.884	-\$ 232.854	-\$ 273.059	-\$ 306.865
Costo fijo	\$ -	-\$ 80.845	-\$ 83.040	-\$ 74.945	-\$ 63.405	-\$ 58.178	-\$ 48.151	-\$ 50.177	-\$ 49.673	-\$ 66.212	-\$ 84.375
Otros egresos	\$ -	\$ 310	\$ 85	\$ 222	-\$ 98	-\$ 124	-\$ 252	-\$ 640	-\$ 601	-\$ 1.211	-\$ 1.694
EBITDA	\$ -	-\$ 981	\$ 60.706	\$ 204.499	\$ 342.916	\$ 481.524	\$ 651.041	\$ 778.377	\$ 941.648	\$1.089.545	\$1.278.832
Depreciacion total	\$ -	-\$ 3.377	-\$ 6.959	-\$ 2.707	-\$ 429	-\$ 1.810	-\$ 2.533	-\$ 5.001	-\$ 8.092	-\$ 4.024	-\$ 562
Valor libro total	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-\$ 8.017
UAI	\$ -	-\$ 4.358	\$ 53.747	\$ 201.792	\$ 342.488	\$ 479.714	\$ 648.508	\$ 773.376	\$ 933.557	\$1.085.521	\$1.270.253
Impuesto (27%)	\$ -	\$ -	-\$ 14.512	-\$ 54.484	-\$ 92.472	-\$ 129.523	-\$ 175.097	-\$ 208.812	-\$ 252.060	-\$ 293.091	-\$ 342.968
UDI	\$ -	-\$ 4.358	\$ 39.235	\$ 147.308	\$ 250.016	\$ 350.191	\$ 473.411	\$ 564.565	\$ 681.496	\$ 792.431	\$ 927.285
Depreciación total	\$ -	\$ 3.377	\$ 6.959	\$ 2.707	\$ 429	\$ 1.810	\$ 2.533	\$ 5.001	\$ 8.092	\$ 4.024	\$ 562
Valor libro total	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 8.017
Inversión	-\$ 20.523	\$ -	-\$ 5.648	\$ -	\$ -	-\$ 4.855	-\$ 16.712	-\$ 5.640	-\$ 2.763	-\$ 67	-\$ 3.548
Capital de trabajo	-\$ 11.579	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Valor de desecho	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$4.116.412
Flujo de proyecto	-\$ 32.102	-\$ 981	\$ 40.546	\$ 150.015	\$ 250.444	\$ 347.146	\$ 459.231	\$ 563.926	\$ 686.825	\$ 796.387	\$5.048.727
Flujo acumulado	-\$ 32.102	-\$ 33.083	\$ 7.463	\$ 157.478	\$ 407.923	\$ 755.069	\$1.214.301	\$1.778.226	\$2.465.051	\$3.261.438	\$8.310.165

VAN	\$2.274.450
TIR	145%
TREMA	16,45%

Fuente: elaboración propia

7.6. Impacto organizacional

En este apartado se busca determinar en grandes rasgos el impacto a nivel organizacional de la implementación del proyecto, es decir, los cambios que se producen en los procesos, estructura, tecnología, personas y cultura.

En el área de operaciones se proponen los siguientes cambios:

- Mayor control de calidad en los procesos, lo que conlleva coordinar las instancias de supervisión para no pasar por alto errores.
- Mayor cantidad de entregables, lo que implica que la información debe estar actualizada dentro de los plazos establecidos.
- Manuales y perfiles de cargo, lo que facilitará la adaptación de nuevos empleados y la guía de los procesos en caso de dudas.
- Mayor cantidad de reuniones con clientes, lo que implica agendar periódicamente las citas y llevar un control de las juntas realizadas, para rotar entre todos.
- Conformación de equipos, lo que permite una coordinación y revisión constante del trabajo realizado.
- Priorización del contacto cara a cara con clientes, lo que implica apartar mayor tiempo para su atención.
- Mayor conocimiento del negocio de los clientes, lo que implica llevar un registro de la información recopilada sobre su negocio.
- Mayor oferta de servicios complementarios, lo que implica conocer al cliente para anticiparse a sus necesidades y coordinar ofrecimientos mediante correos.
- Diseño de encuestas de satisfacción de los clientes, lo que implica crearla y aplicarla periódicamente para conocer los eventuales cambios en la percepción de los consumidores.
- Definición de un encargado de servicio al cliente, responsable de ofrecer soporte ante dudas o reclamos.

Por otra parte, en relación a la estructura y planificación, se proponen los siguientes cambios:

- Control de gestión a través del cuadro de mando integral, lo que conlleva el seguimiento constante de indicadores y sub-indicadores.
- Planificación de reuniones periódicas para el análisis de resultados y decisiones futuras.
- Planificación de reuniones periódicas con todo el equipo, para comunicar resultados y recibir observaciones.
- Control de egresos, lo que implica reducir algunos gastos innecesarios o de menor relevancia
- Presupuesto anual, lo que implica que los departamentos tendrán que planificar de manera efectiva sus recursos.
- Nueva estructura organizacional.
- Establecimiento de formatos para la recopilación de información, lo que facilita encontrar los documentos cuando son requeridos.
- Planificación y selección de la demanda a abarcar, lo que permite direccionar los esfuerzos en la búsqueda de potenciales clientes.
- Definición de prioridades para la asignación de recursos.
- Definición de objetivos, lo que permite implementar planes de acción para conseguirlos.
- Definición de lineamientos para la respuesta apropiada a las oportunidades y amenazas provenientes del medio.
- Identificación de los elementos de valor a entregar a los clientes, lo que permite definir iniciativas para implementar y mejorar la experiencia del cliente.
- Establecimiento de formatos para documentos de la empresa.
- Registro detallado de compras, lo que permite predecir frecuencia de adquisiciones por producto o servicio.

Luego, en relación a la cultura se plantean los siguientes cambios:

- Trabajo en equipo, fomentado por la conformación de grupos de trabajo que buscan un mismo objetivo.
- Definición de valores corporativos, que permite comunicar cual es el comportamiento que la organización espera de sus colaboradores.

- Orientación al cliente, lo que implica que la organización buscará entregar soluciones adaptadas a las necesidades de los clientes.

A nivel de la gestión de personas, también se producen los siguientes impactos:

- Mejor ambiente laboral, debido a la incorporación de personal responsable de administrar los recursos humanos y las relaciones entre colaboradores.
- Definición del procedimiento para la incorporación de empleados, lo que permite establecer estándares de las características que se evaluarán al incorporar nuevos colaboradores.
- Planificación de capacitaciones, lo que implica aumentar la calidad del servicio entregado
- Planes de incentivo, que aumenten la motivación de los empleados.
- Protocolos de retención de empleados, lo que permite retener los conocimientos que el colaborador ha adquirido acerca de los clientes, su relación con el equipo y los conocimientos sobre las operaciones y protocolos de la empresa.

Finalmente, a nivel tecnológico se proponen los siguientes cambios:

- Implementación del gestor de tareas, para control el grado de avance de las tareas.
- Incorporación de ofertas tecnológicas para el desarrollo empresarial de los clientes.
- Reactivación del uso de redes sociales y pagina web.
- Soporte a clientes vía WhatsApp.

Existen muchos otros cambios que son consecuencia de la implementación de la estrategia, pero en general, cabe destacar que el principal beneficio de su ejecución se refiere a la forma de enfrentar el mercado, bajo una nueva mirada ya no centrada únicamente en las capacidades de la empresa, sino más bien focalizada en entregar un servicio integral para los clientes y estableciendo un vínculo con ellos, involucrándose con sus necesidades, problemas y expectativas sobre el futuro de sus negocios. Lo positivo de esto, es que se fomenta la retención de los clientes y, además, genera la oportunidad de encontrar nuevas líneas de negocio orientadas a entregar un servicio integral.

CONCLUSIONES

El presente proyecto ha tenido como finalidad el diseño de una estrategia de negocio para la empresa TAXTIC, a fin de definir el campo competitivo en que operará la empresa y las tácticas que utilizará para enfrentar el mercado hasta desarrollar una ventaja que sea sostenible a largo plazo.

Para lograr el objetivo antes señalado, se comenzó por realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa para identificar qué aspectos se pueden mejorar en el diseño del negocio. El análisis a nivel externo determinó que el mercado en que se encuentra inmersa la organización es de alta rivalidad, al ser una industria de fácil entrada, pero lento posicionamiento. Además, el estudio PEST señala que el macro entorno ofrece una serie de oportunidades que benefician el crecimiento de la empresa, basado en el deber legal de todas las organizaciones de cumplir mensualmente con sus obligaciones tributarias, las cuales son complejas y experimentan cambios constantes, lo que genera la necesidad de dejar estas tareas en manos de expertos. Junto con lo anterior, se realizó un diagnóstico interno a través del estudio de la cadena de valor y del nivel de gestión de la organización, que permitió identificar que la falta de procesos formales y planificación están afectando la capacidad de la empresa para responder apropiadamente a las oportunidades y amenazas provenientes del medio.

Lo anterior, permitió validar la problemática abordada en el proyecto, lo que dio paso a la primera tarea a nivel estratégico, el diseño de la estrategia corporativa. Para este propósito se realizó una actividad con toda la organización, que permitió validar los elementos de la misión, visión y valores. La definición en conjunto de estos lineamientos, brindó la posibilidad de involucrar a todos los colaboradores y comunicar efectivamente estas declaraciones que direccionarán las decisiones de la empresa. Luego, en conjunto con la dirección, se definieron los objetivos estratégicos y su respectivo plan de acción, mediante el análisis de la información obtenida en el diagnóstico previo.

Una vez definidos los lineamientos a nivel corporativo, se procedió a diseñar la estrategia de negocio, para lo que se seleccionó la UEN que genera mayores ingresos para la organización, la unidad de contabilidad. Este proceso implicó decidir un tipo de posicionamiento para la estrategia, para lo que se seleccionó la solución integral al cliente, lo que significará un vuelco en la forma de enfrentar el mercado y un desafío a nivel organizacional, fundamentado en que para los negocios de esta naturaleza es relevante establecer una relación cercana con sus clientes y ofrecer soluciones integrales para sus necesidades. Adicionalmente, se realizó la declaración de la misión del negocio, esclareciendo el propósito principal y los desafíos planteados para el servicio de contabilidad y a continuación, se definió su respectivo modelo de negocio el cual será un mix entre los modelos de suscripción, multiplicativo y cebo y anzuelo.

También, otro de los propósitos perseguidos con este proyecto, es la elaboración de una propuesta para la implementación de la estrategia diseñada. En ella, se han determinado los pasos claves para ejecutar la estrategia de manera exitosa, considerando que este proceso requiere habilidades de liderazgo para gestionar el cambio efectivamente. Para lo anterior, se ha determinado que es muy importante que se comuniquen los motivos que justifican estos cambios, de tal manera que los colaboradores entiendan este proceso como algo beneficioso para la empresa. Además, parte de la implementación considera traducir la estrategia en planes de acción específicos, por lo que se diseña una propuesta para el control de gestión a través del seguimiento de los indicadores sugeridos en el cuadro de mando integral. A continuación, se especifican los principales ajustes que son necesarios de realizar en la estructura organizacional, en lo que destaca la conformación de un departamento comercial y la incorporación de un encargado de finanzas y control de gestión. El plan de implementación, concluye con la definición de reuniones periódicas para hacer de esto un proceso de evaluación continua y con la sugerencia de establecer metas para cada equipo que se conecten con planes de incentivos.

En el ámbito económico, la evaluación del flujo de caja diferencial entre el escenario con proyecto y la situación base, indican que la propuesta es factible económicamente, ya que su implementación a largo plazo produciría un aumento del VAN de \$1.252.609.280, lo que es

una rentabilidad considerablemente mayor, teniendo presente que el flujo de caja proyectado en un escenario en que no se realiza el proyecto (denominada situación base) genera un VAN de tan solo \$479.352.282. Lo anterior, indica que, si la organización continua con el mismo nivel de gestión que maneja hoy en día y no realiza una planificación y reducción de sus costos, estaría perdiendo la posibilidad de casi triplicar sus ingresos. Sin embargo, la TIR obtenida para el flujo de caja diferencial es menor a la de la situación base y el periodo de recuperación de la inversión es de 4 años, lo que indica que la implementación de la estrategia conlleva asumir un cierto nivel de riesgo. Lo anterior, se acentuó al analizar la factibilidad económica bajo un escenario pesimista, en el que también se obtiene un aumento en los ingresos, pero con un PRI de 8 años.

Por otra parte, además de los factores ya considerados en el proyecto, se sugiere estudiar minuciosamente la posibilidad de abarcar otras zonas geográficas como la región del Ñuble y Biobío. Si bien estos sectores fueron considerados dentro del alcance de la estrategia por decisión de los directivos, el proyecto no contempló el análisis de la factibilidad de esta medida, por lo que será una tarea que quedará pendiente. Además, se recomienda evaluar las tasas de descuento ofrecidas a los clientes, ya que al analizar las tarifas se detectó que existe una variabilidad alarmante en los montos de las facturas emitidas. Si bien, se considera una buena medida estratégica aplicar descuentos a grupos de clientes determinados o para la retención de los nuevos usuarios en los primeros meses, no es bueno abusar de esta medida o hacerlo sin el control necesario. Por ello, se propone segmentar en grupos, como lo que se hizo en el capítulo 7, a fin de estudiar cada caso y facilitar la administración y proyección de los datos. Por último, se recomienda priorizar el desarrollo del plan de marketing y el modelo para relacionarse con los clientes, ya que parte fundamental del éxito de esta estrategia es la captación efectiva de nuevos consumidores, así como la retención de estos mediante la orientación de los esfuerzos por tratar de conocer en profundidad sus negocios para ofrecer una propuesta de valor adaptada a sus necesidades, de tal manera que a éste le resulte difícil cambiarse a un proveedor alternativo.

BIBLIOGRAFÍA

- Hill, C. W. L. & Jones, G. R., 2011. *Administración estratégica*. 9na Edición ed. s.l.:s.n.
- Porter, M. E., 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: s.n.
- Valenzuela Fernández, J., 2017. *Transtecnia*. [En línea] Available at: <https://www.transtecnia.cl/hacia-donde-va-la-micro-que-pasara-con-los-servicios-contables-en-chile/>
- Ackoff, R. I. & Sasieni, M. W., 1968. *Fundamentals of Operations Research*. s.l.:s.n.
- AEC, 2015. *El Outsourcing. Una estrategia de valor añadido para el negocio*, s.l.: s.n.
- Ahumada, O. & Villalobos, J. R., 2011. Operational model for planning the harvest and distribution of perishable agricultural products. *International Journal of Production Economics*.
- Álvarez Medina, M. d. L., 2003. *Competencias centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y su aplicación*, s.l.: s.n.
- Anon., 2012. [En línea] Available at: <https://pt.slideshare.net/pacecox/cadena-de-valor-12046465>
- Anon., 2015. *Bcentral*. [En línea] Available at: <http://www.bcentral.cl/estudios/documentos-trabajo/pdf/dtbc617.pdf> [Último acceso: Junio 2015].
- Anon., 2019. *Confe Bask*. [En línea] Available at: <http://www.confebask.es/coyuntura/2018/economia-internacional-2019.html>
- Armijo, M., 2011. *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*, s.l.: s.n.
- Ballou, R. H., 2004. *Administración de la Cadena de Suministro*. s.l.:s.n.
- Banco Central, 2019. *Banco Central de Chile*. [En línea] Available at: <https://www.bcentral.cl/inflacion>
- Banco de Chile, 2018. *Memoria anual 2018*, s.l.: s.n.

- Banco Mundial, 2016. [En línea] Available at: <https://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?end=2016&locatio ns=CL&start=2007>
- Banco Mundial, E., 2014. *datos.bancomundial.org*. [En línea] Available at: http://datos.bancomundial.org/pais/china#cp_gep [Último acceso: 29 marzo 2015].
- Bard, J. F. & Nananukul, N., 2010. A branch-and-price algorithm for an integrated production and inventory routing problem. *Computer and Operations Research*.
- Bermúdez Colina, Y., s.f. Applications of linear, mixed and integer programming. En: *Actualidad y nuevas tendencias*. s.l.:s.n., pp. 85-104.
- Caceres, L., 2016. [Entrevista] (Junio 2016).
- Cañas, M., 2015. *El Mercurio*. [En línea] Available at: <http://www.elmercurio.com/Inversiones/Noticias/Acciones/2014/07/08/Cual-es-el-premio-por-riesgo-de-la-bolsa-local.aspx> [Último acceso: 2016].
- Cerezo, P., 2017. *Evoca comunicación e imagen- En busca del modelo de negocio*. [En línea] Available at: <http://evocaimagen.com/dosieres/dosier-evoca-06-modelos-de-negocio.pdf>
- Chaneski, W. S., 1998. Reviewing Seven Tools For Quality Management. En: s.l.:s.n., pp. 50-51.
- Chile OECD, 2018. *Estudios económicos de la OCDE Chile*. [En línea] Available at: <https://www.oecd.org/economy/surveys/Chile-2018-OECD-economic-sruvey-Spanish.pdf>
- Circulo de estudios Latinoamericanos, 2019. *CESLA- Circulo de estudios Latinoamericanos*. [En línea] Available at: <https://www.cesla.com/detalle-noticias-de-chile.php?Id=10187>
- Circulo de estudios Latinoamericanos, 2019. *CESLA- Circulo de estudios Latinoamericanos*. [En línea] Available at: <https://www.cesla.com/detalle-noticias-de-chile.php?Id=10069>

- Circulo de estudios Latinoramericanos, 2019. *CESLA- Circulo de estudios Latinoamericanos*. [En línea]
Available at: <https://www.cesla.com/detalle-noticias-de-chile.php?Id=10128>
- Comisión Nacional de Energía, 2016. *Bencina en línea*. [En línea]
Available at: <http://www.bencinaenlinea.cl/web2/buscador.php?region=9>
- Confederación Empresarial Vasca, 2018. *ConfeBask*. [En línea]
Available at: <http://www.confebask.es/coyuntura/2018/economia-internacional-2019.html>
- Corfo, 2016. *Modelos de negocios*, s.l.: s.n.
- Corfo, s.f. *Sisem*. [En línea]
Available at: <http://wapp.corfo.cl/chilecalidadsisem/introduccion/default.html>
[Último acceso: 2020].
- Cost of capital by sector, 2020. *Cost of capital by sector*. [En línea]
Available at: http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/wacc.htm
- Desarrollo en las Américas (DIA), 2013. *"Recaudar no basta: los impuestos como instrumento de desarrollo"*, s.l.: s.n.
- Diario Financiero, 2019. *Diario Financiero- DF*. [En línea]
Available at: <https://www.df.cl/noticias/mercados/divisas/dolar-cierra-sobre-los-800-por-primera-vez-en-su-historia-pese-a-las/2019-11-14/083731.html>
- Díaz-Madroñero, M., Peidro, D. & Mula, J., 2015. A review of tactical optimization models for integrated production and transport routing planning decisions. *Computer & Industrial Engineering*.
- Dosdoce.com, 2014. *Dosdoce.com- Nuevos modelos de negocio en la era digital*. [En línea]
Available at: <http://www.dosdoce.com/upload/ficheros/noticias/201409/modelos de negocio pdf.pdf>
- Dudbridge, M., 2011. *Handbook of Lean Manufacturing in the Food Industry*. s.l.:Wiley-Blackwell.
- Ferrer, J.-C.y otros, 2007. An optimization approach for scheduling wine grape harvest operations. *International Journal of Production Economics*.

- Fondo monetario internacional, 2019. *IMF*. [En línea] Available at: <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2019/10/01/world-economic-outlook-october-2019>
- Ghiani, G., Laporte, G. & Musmano, R., 2004. *Introduction to Logistics Systems Planning*. s.l.:s.n.
- Grupo Lanzco, 2016. *Lanzco*. [En línea] Available at: <http://www.lanzco.cl/Rentaequip/torresdeiluminacion/>
- Hax, A. C. & Majluf, N. S., 1997. *Estrategia para el liderazgo competitivo*. s.l.:s.n.
- Hax, A. C. & Majluf, N. S., 1997. *Estrategia para el liderazgo competitivo*, s.l.: s.n.
- Hax, A. C. & Wilde II, D. L., 2003. *Proyecto Delta*. s.l.:Grupo editorial norma.
- HAYA CANOSA, C., 2017. *PRINCIPALES MODELOS DE NEGOCIO*, s.l.: s.n.
- Higgins, A., 2004. Scheduling of road vehicles in sugarcane transport: A case study at an Australian sugar mill. *European Journal of Operation Research*.
- Hillier, F. & Lieberman, G., 2002. *Introducción a la Investigación de Operaciones*. s.l.:s.n.
- IBM, 2016. *IBM*. [En línea] Available at: https://www-112.ibm.com/software/howtobuy/buyingtools/paexpress/Express?PO=E1&part_number=D0CV0LL,D0LF1LL,D0TKXLL,D0TLFLL,D0CV2LL,D12N0LL,D120VLL,D16I8LL&catalogLocale=es_ES&Locale=es_ES&country=ESP&PT=jsp&CC=ESP&VP=&TACTICS=&S TACT=&S CMP=&brand=SSUG5H
- Instituto de Competitividad de ADEN, 2019. *ADEN, Business Magazine*. [En línea] Available at: <https://www.aden.org/business-magazine/ranking-aden-competitividad-2019-la-situacion-america-latina/>
- Instituto Nacional de Estadísticas, 2012. *Clasificador chileno de actividades económicas, CIIU4.CL 2012*, Santiago, Chile: s.n.
- Johnson , G., Scholes, K. & Whittington, R., 2006. *Dirección estratégica*. s.l.:s.n.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 2005. *La organización enfocada en la estrategia*. Madrid. España: s.n.

- Koontz, H., Weihrich, H. & Cannice, M., 2012. *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. 14° edición ed. México: s.n.
- Lamsal, K., Jones, P. C. & Thomas, B. W., 2015. Harvest logistics in agricultural systems with multiple, independent producers and no on-farm storage. *Computer & Industrial Engineering*.
- Lovelock, C. & Wirtz, J., 2009. *Marketing de servicios*. sexta edición ed. s.l.:s.n.
- Luisa , M. & Medrano, N., 2018. Origen y evolución de la matriz tows en la administración estratégica del siglo XXI. *Revista administración y Finanzas*.
- Marfán, M. & Meller, P., 2019. *ASIMET- Consejo Minero, Estrategia Industria A 4.0: Diseñando el Chile futuro*. [En línea] Available at: <https://consejominero.cl/wp-content/uploads/2019/08/Estrategia-Industria-4.0-Dise%C3%B1ando-el-Chile-Futuro.pdf>
- Micco & Repetto, 2014. *Productivity, Misallocation and the Labor Market*”, Santiago, Chile: s.n.
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2019. *Ministerio de Economía, Fomento y Turismo*. [En línea] Available at: https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2019/03/ELE-5-Principales_resultados.pdf
- Ministerio de Hacienda, 2016. [En línea] Available at: <http://www.hacienda.cl/indicadores/inflacion-12-meses.html>
- Mira, J. M., 2013. *Chile Alimentos*. [En línea] Available at: <http://www.chilealimentos.com/2013/images/Seminarios/2013/Conservas/Juan%20Mael%20Mira%20VERSION%20FINAL.pdf>
- Nubox, 2017. *Nubox*. [En línea] Available at: <https://blog.nubox.com/el-mejor-software-contable>
- Nubox, 2017. *Nubox*. [En línea] Available at: <https://blog.nubox.com/sistemas-de-remuneraciones-en-chile>
- ODEPA, 2013. *ODEPA*. [En línea] Available at: <http://www.odepa.cl/odepaweb/publicaciones/doc/11024.pdf>
- Ortiz Segura, . D., 2014. *Evolución de los modelos de negocio: del beneficio al cliente*, s.l.: s.n.

- PortalesdeNegocios.com, 2019. *PortalesdeNegocios.com*. [En línea] Available at: <https://amarillas.emol.com>
- Ramos, A. y otros, 2010. *Modelos Matemáticos de Optimización*, s.l.: s.n.
- Rodriguez, A. & Pirela, M., 2016. *Modelo de negocios aplicando el método Canvas en la Biblioteca Lorenzo Mendoza*, s.l.: s.n.
- Sanchez Gutiérrez, J., 2005. *Administración de la educación - acacia*. [En línea] Available at: http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/140_las_competencias_centrales.pdf
- Sandei, 2016. *Sandei*. [En línea] Available at: <http://www.mts-sandei.com/>
- Sapag, C., 2011. *Proyectos de inversión, formulación y evaluación*. s.l.:s.n.
- Servicio de Impuestos Internos, 2015. *Estadísticas de empresas por rubro económico*. [En línea] Available at: http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_rubro.htm [Último acceso: 2019].
- Servicio de Impuestos Internos, 2018. *Servicio de Impuestos Internos - Noticias*. [En línea] Available at: <http://www.sii.cl/noticias/2018/071118noti01er.htm>
- SII, 2014. [En línea] Available at: http://www.sii.cl/portales/reforma_tributaria/mapa_reformatributaria.pdf
- SII, 2016. [En línea] Available at: <http://www.sii.cl/pagina/valores/dolar/dolar2016.htm>
- SII, 2019. *Servicio de Impuestos Internos*. [En línea] Available at: http://www.sii.cl/portales/renta/2016/cambio_tasas1categoria.htm
- Sugal Chile, 2016. *Sugal Chile*. [En línea] Available at: <http://www.sugalchile.cl/>
- TAXTIC, 2019. *SITIO WEB TAXTIC*. [En línea] Available at: www.taxtic.com
- Torres N., C., 2017. *Instrumento de diagnóstico SIGA 2012*, Concepción: s.n.
- Torres N., C., 2017. *INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO SIGA 2012*, Universidad del Bío-Bío (UBB), Concepción, Chile: s.n.

- Tyagi, S., Choudhary, A. & Yang, K., 2014. Value Stream Mapping to Reduce The Lead-Time of a Product. *Int. J. Production Economics*.
- xunta de galicia, 2015. *Como elaborar el cuadro de mando- Manuales practicos de la PYME*, s.l.: s.n.

ANEXOS

Anexo 1: Cantidad de clientes por plan, periodo 2018-2019

Año	Mes	14 TER	Premium	Presunta	Pro	Total
2018	Enero	46	25	5	1	77
	Febrero	47	29	3	2	81
	Marzo	48	28	3	2	81
	Abril	49	28	3	2	82
	Mayo	48	31	3	2	84
	Junio	43	31	4	2	80
	Julio	38	33	7	3	81
	Agosto	39	33	6	3	81
	Septiembre	40	40	6	3	89
	Octubre	41	42	7	3	93
	Noviembre	42	45	7	3	97
	Diciembre	41	45	7	3	96
2019	Enero	41	44	7	3	95
	Febrero	39	45	7	2	93
	Marzo	40	46	7	2	95
	Abril	40	48	7	3	98
	Mayo	43	52	8	2	105
	Junio	43	51	12	2	108
	Julio	44	52	11	2	109
	Agosto	42	53	13	2	110

Fuente: elaboración propia en base planilla de facturación TAXTIC

Anexo 2: Oferta región metropolitana (detalle)

Provincia	Comuna	N° de empresas	Ventas (UF)	Provincia	Comuna	N° de empresas	Ventas (UF)
Provincia de Chacabuco	Colina	19	24.895	Provincia de Santiago	Estación Central	-	-
	Lampa	15	34.551		Huechuraba	34	46.186
	Tiltil	-	-		Independencia	33	101.509
	Total	34	59.446		La Cisterna	43	54.030
Provincia de Cordillera	Pirque	-	-		La Florida	111	99.361
	Puente Alto	117	116.745		La Granja	21	10.041
	San José de Maipo	-	-		La Pintana	-	-
	Total	117	116.745		La Reina	39	52.434
Provincia de Maipo	Buín	22	31.547		Las Condes	320	10.958.792
	Calera de Tango	-	-		Lo Barnechea	19	84.043
	Paine	12	8.626		Lo Espejo	11	4.806
	Total	84	83.220		Lo Prado	16	13.484
Provincia de Melipilla	Alhué	-	-		Macul	37	34.053
	Curacaví	-	-		Maipú	120	71.893
	María Pinto	-	-		Ñuñoa	142	182.580
	Melipilla	36	42.221		Pedro Aguirre Cerda	15	7.485
	San Pedro	-	-		Peñalolén	50	29.923
	Total	36	42.221		Providencia	477	2.928.614
Provincia de Talagante	Isla de Maipo	-	-		Pudahuel	25	17.683
	El Monte	-	-		Quilicura	35	24.130
	Padre Hurtado	-	-		Quinta Normal	30	21.517
	Peñaflor	16	9.528		Recoleta	44	72.025
	Talagante	14	9.586		Renca	17	111.993
	Total	30	19.114		San Joaquín	19	14.390
Provincia de Santiago	Cerrillos	16	9.956		San Miguel	50	63.613
	Cerro Navia	14	7.149		San Ramón	-	-
	Conchalí	26	23.113		Santiago	733	1.634.915
	Total	22	7.557		Vitacura	54	704.700
				Total	2.428	17.196.505	
				Región Metropolitana	2.729	17.517.251	

Fuente: elaboración propia en base a datos disponibles en (Servicio de Impuestos Internos, 2015)

Anexo 3: Simbología rubro económico

Símbolo	Rubro
A	Agricultura, ganadería, caza y silvicultura
B	Pesca
C	Explotación de minas y canteras
D	Industrias manufactureras no metálicas
E	Industrias manufactureras metálicas
F	Suministro de electricidad, gas y agua
G	Construcción
H	Comercio al por mayor y menor, rep. veh. automotores/enseres domésticos
I	Hoteles y restaurantes
J	Transporte, almacenamiento y comunicaciones
K	Intermediación financiera
L	Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler
M	Enseñanza
N	Servicios sociales y de salud
O	Otras actividades de servicios comunitarias, sociales y personales
P	Consejo de administración de edificios y condominios

Fuente: elaboración propia en base a datos disponibles en (Servicio de Impuestos Internos, 2015)

Anexo 4: Demanda VI y VII región, segmentada por rubro económico

Provincia	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	Total
Provincia de Cachapoal	6.416	-	109	683	526	23	2.193	8.442	1.079	3.000	478	1.395	207	544	788	25.883
Provincia de Colchagua	4.900	-	-	155	61	41	789	3.583	393	1.317	92	361	32	100	332	12.156
Provincia Cardenal Caro	407	-	-	59	13	-	96	681	291	29	-	45	-	-	22	1.643
Región Libertador Bernardo O'Higgins	11.723	-	109	897	600	64	3.078	12.706	1.763	4.346	570	1.801	239	644	1.142	39.682
Provincia de Curicó	4.962	-	40	400	193	35	1.392	4.866	731	2.136	253	736	90	170	355	11.397
Provincia de Talca	4.374	22	-	664	290	42	1.774	6.669	1.174	2.102	351	1.179	210	417	617	15.489
Provincia de Linares	7.936	-	32	319	106	73	871	4.448	572	1.444	64	301	27	114	311	8.682
Provincia de Cauquenes	1.042	-	37	99	14	-	138	935	129	246	-	12	-	-	36	1.646
Región del Maule	18.314	22	109	1.482	603	150	4.175	16.918	2.606	5.928	668	2.228	327	701	1.319	37.214

Fuente: elaboración propia en base a datos disponibles en (Servicio de Impuestos Internos, 2015)

Anexo 5: Demanda región metropolitana, segmentada por rubro económico

Provincia	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Total
Provincia de Chacabuco	578	-	-	277	207	15	870	3.062	303	1.181	580	1.022	74	122	275	20	8.586
Provincia de Cordillera	206	-	-	932	527	-	2.449	7.526	812	3.061	48	1.464	264	177	1.038	-	18.504
Provincia de Maipo	2.132	-	52	663	854	24	1.712	6.969	562	2.825	475	1.114	154	151	547	-	18.234
Provincia de Melipilla	2.731	-	-	213	81	-	577	2.853	309	960	-	273	42	50	196	-	8.285
Provincia de Talagante	877	-	-	174	219	-	867	3.817	317	1.651	163	478	99	56	312	-	9.030
Provincia de Santiago	5.555	27	708	13.979	7.674	853	28.224	111.088	12.368	29.821	40.823	64.523	3.532	9.737	14.909	457	344.278
Región Metropolitana	12.079	27	760	16.238	9.562	892	34.699	135.315	14.671	39.499	42.089	68.874	4.165	10.293	17.277	477	406.917

Fuente: elaboración propia en base a datos disponibles en (Servicio de Impuestos Internos, 2015)

Anexo 6: Demanda VI región, parte 1 (detalle)

Provincia	Comuna	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	Total Comuna
Provincia de Cachapoal	Codegua	168	-	-	-	-	-	19	60	-	46	-	-	-	-	-	293
	Coinco	126	-	-	-	-	-	-	49	-	54	-	-	-	-	-	229
	Coltauco	320	-	-	-	-	-	26	128	-	157	-	-	-	-	21	652
	Doñihue	113	-	-	-	33	-	59	178	26	114	12	-	-	-	14	549
	Graneros	265	-	-	21	-	-	68	339	17	113	-	16	-	-	30	869
	Las Cabras	583	-	-	-	-	11	72	248	30	94	94	-	-	-	-	1.132
	Machalí	97	-	-	43	-	-	185	371	85	122	33	128	11	61	63	1.199
	Malloa	326	-	-	-	45	-	-	139	15	28	-	-	-	-	-	553
	Olivar	178	-	14	-	-	-	52	120	-	103	-	29	-	-	-	496
	Peumo	187	-	-	-	-	-	15	157	12	57	-	-	-	-	22	450
	Pichidegua	717	-	-	-	-	-	41	183	23	115	-	-	-	-	12	1.091
	Quinta de Tilcoco	372	-	-	-	-	-	21	94	19	61	-	-	-	-	-	567
	Rancagua	564	-	95	486	334	-	1.149	4.259	637	1.147	246	1.057	183	483	430	11.070
	Requínoa	408	-	-	-	21	-	100	306	19	175	43	34	-	-	27	1.133
	Rengo	585	-	-	52	36	12	166	780	73	278	50	85	-	-	60	2.177
	Mostazal	181	-	-	23	-	-	76	197	15	76	-	-	-	-	24	592
	San Vicente de Tagua Tagua	1.226	-	-	58	57	-	144	834	108	260	-	46	13	-	85	2.831
Total	6.416	-	109	683	526	23	2.193	8.442	1.079	3.000	478	1.395	207	544	788	25.883	

Fuente: elaboración propia en base a datos disponibles en (Servicio de Impuestos Internos, 2015)

Anexo 7: Demanda VI región, parte 2 (detalle)

Provincia de Colchagua	Chépica	546	-	-	-	-	-	23	144	-	74	-	-	-	-	20	807
	Chimbarongo	1.217	-	-	-	-	13	75	462	42	190	17	12	-	-	40	2.068
	Lolol	179	-	-	-	-	-	22	47	-	29	-	-	-	-	17	294
	Nancagua	339	-	-	-	-	-	72	209	15	114	-	-	-	-	-	749
	Palmilla	552	-	-	-	-	-	29	86	-	58	17	-	-	-	12	754
	Peralillo	306	-	-	-	-	-	34	119	19	56	-	-	-	-	-	534
	Placilla	331	-	-	-	-	-	-	67	-	52	-	-	-	-	16	466
	Pumanque	66	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	66
	San Fernando	703	-	-	110	30	15	328	1.524	204	469	-	274	32	88	142	3.919
	Santa Cruz	661	-	-	45	31	13	206	925	113	275	58	75	-	12	85	2.499
Total	4.900	-	-	155	61	41	789	3.583	393	1.317	92	361	32	100	332	12.156	
Provincia Cardenal Caro	La Estrella	59	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	59
	Litueche	56	-	-	-	-	-	12	49	-	-	-	-	-	-	-	117
	Marchigüe	144	-	-	-	-	-	12	64	11	29	-	-	-	-	-	260
	Navidad	14	-	-	-	-	-	-	52	26	-	-	-	-	-	-	92
	Paredones	93	-	-	14	-	-	14	52	21	-	-	-	-	-	-	194
	Pichilemu	41	-	-	45	13	-	58	464	233	-	-	45	-	-	22	921
	Total	407	-	-	59	13	-	96	681	291	29	-	45	-	-	22	1.643
Región Libertador Bernardo O'Higgins	11.723	-	109	897	600	64	3.078	12.706	1.763	4.346	570	1.801	239	644	1.142	39.682	

Fuente: elaboración propia en base a datos disponibles en (Servicio de Impuestos Internos, 2015)

Anexo 8: Demanda VII región, parte 1 (detalle)

Provincia	Comuna	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	Total Comuna
Provincia de Curicó	Curicó	1.569	-	40	339	166	35	1.018	3.457	494	1.326	234	708	90	170	314	8.391
	Molina	615	-	-	11	27	-	132	633	64	306	19	28	-	-	29	1.249
	Teno	962	-	-	23	-	-	100	233	36	230	-	-	-	-	-	622
	Sagrada Familia	605	-	-	-	-	-	28	144	11	94	-	-	-	-	12	289
	Romeral	632	-	-	12	-	-	18	131	13	106	-	-	-	-	-	280
	Hualañé	262	-	-	15	-	-	31	87	23	24	-	-	-	-	-	180
	Rauco	282	-	-	-	-	-	25	60	-	50	-	-	-	-	-	135
	Licantén	35	-	-	-	-	-	17	98	75	-	-	-	-	-	-	190
	Vichuquén	-	-	-	-	-	-	23	23	15	-	-	-	-	-	-	61
	Los Niches	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	4.962	-	40	400	193	35	1.392	4.866	731	2.136	253	736	90	170	355	11.397	
Provincia de Talca	Talca	1.050	-	-	539	233	42	1.384	5.038	813	1.495	321	1.125	210	417	452	12.069
	San Clemente	1.210	-	-	-	17	-	50	336	87	158	-	-	-	-	39	687
	Pelarco	292	-	-	-	-	-	18	47	-	-	-	-	-	-	13	78
	Pencahue	273	-	-	-	-	-	12	31	-	12	-	-	-	-	-	55
	Maule	559	-	-	29	12	-	147	306	52	89	15	-	-	-	38	688
	San Rafael	174	-	-	-	-	-	-	54	-	18	-	-	-	-	-	72
	Curepto	96	-	-	-	-	-	19	61	14	-	-	-	-	-	-	94
	Constitución	370	22	-	81	28	-	144	656	196	266	-	54	-	-	63	1.488
	Empedrado	49	-	-	-	-	-	-	34	-	12	-	-	-	-	-	46
	Río Claro	301	-	-	15	-	-	-	106	12	52	15	-	-	-	12	212
Total	4.374	22	-	664	290	42	1.774	6.669	1.174	2.102	351	1.179	210	417	617	15.489	

Fuente: elaboración propia en base a datos disponibles en (Servicio de Impuestos Internos, 2015)

Anexo 9: Demanda VII región, parte 2 (detalle)

Provincia de Linares	Linares	1.348	-	20	170	78	27	384	1.926	285	523	43	223	27	114	147	3.967
	San Javier de Loncomilla	844	-	12	66	-	-	165	752	102	451	-	47	-	-	67	1.662
	Parral	1.369	-	-	37	28	-	125	855	75	131	-	-	-	-	51	1.302
	Villa Alegre	397	-	-	20	-	-	29	97	16	72	21	31	-	-	-	286
	Longaví	1.414	-	-	26	-	19	60	310	30	124	-	-	-	-	15	584
	Colbún	431	-	-	-	-	14	62	194	28	49	-	-	-	-	18	365
	Retiro	1.423	-	-	-	-	-	27	145	24	36	-	-	-	-	13	245
	Yerbas Buenas	710	-	-	-	-	13	19	169	12	58	-	-	-	-	-	271
	Total	7.936	-	32	319	106	73	871	4.448	572	1.444	64	301	27	114	311	8.682
Provincia de Cauquenes	Cauquenes	819	-	37	87	14	-	93	826	83	233	-	12	-	-	36	1.421
	Chanco	94	-	-	12	-	-	15	82	-	-	-	-	-	-	-	109
	Pelluhue	129	-	-	-	-	-	30	27	46	13	-	-	-	-	-	116
	Total	1.042	-	37	99	14	-	138	935	129	246	-	12	-	-	36	1.646
Región del Maule		18.314	22	109	1.482	603	150	4.175	16.918	2.606	5.928	668	2.228	327	701	1.319	37.214

Fuente: elaboración propia en base a datos disponibles en (Servicio de Impuestos Internos, 2015)

Anexo 10: Demanda región metropolitana, parte 1 (detalle)

Provincia	Comuna	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Total Comuna
Provincia de Chacabuco	Colina	299	-	-	125	58	-	459	1.544	141	503	562	677	46	122	153	20	4.709
	Lampa	241	-	-	137	149	15	383	1.348	146	579	-	333	28	-	110	-	3.469
	Tiltil	38	-	-	15	-	-	28	170	16	99	18	12	-	-	12	-	408
	Total	578	-	-	277	207	15	870	3.062	303	1.181	580	1.022	74	122	275	20	8.586
Provincia de Cordillera	Pirque	149	-	-	12	-	-	126	130	40	90	-	61	-	-	-	-	608
	Puente Alto	57	-	-	898	527	-	2.276	7.218	628	2.921	23	1.381	264	177	1.021	-	17.391
	San José de Maipo	-	-	-	22	-	-	47	178	144	50	25	22	-	-	17	-	505
	Total	206	-	-	932	527	-	2.449	7.526	812	3.061	48	1.464	264	177	1.038	-	18.504
Provincia de Maipo	Buín	716	-	-	68	68	-	256	1.358	138	571	-	227	38	40	131	-	3.611
	Calera de Tango	138	-	-	22	14	-	108	212	25	165	90	41	-	-	28	-	843
	Paine	991	-	-	45	12	12	205	1.038	67	385	94	129	16	-	-	-	2.994
	San Bernardo	287	-	52	528	760	12	1.143	4.361	332	1.704	291	717	100	111	388	-	10.786
	Total	2.132	-	52	663	854	24	1.712	6.969	562	2.825	475	1.114	154	151	547	-	18.234
Provincia de Melipilla	Alhué	41	-	-	-	-	-	21	16	29	-	-	-	-	-	-	-	107
	Curacaví	323	-	-	75	-	-	95	381	46	122	-	34	-	-	36	-	1.112
	María Pinto	252	-	-	-	-	-	18	53	-	28	-	-	-	-	-	-	351
	Melipilla	1.747	-	-	138	81	-	423	2.340	234	810	-	239	42	50	160	-	6.264
	San Pedro	368	-	-	-	-	-	20	63	-	-	-	-	-	-	-	-	451
	Total	2.731	-	-	213	81	-	577	2.853	309	960	-	273	42	50	196	-	8.285
Provincia de Talagante	Isla de Maipo	249	-	-	20	-	-	103	353	-	211	41	24	-	-	24	-	1.025
	El Monte	208	-	-	30	11	-	80	283	25	139	28	-	-	-	-	-	804
	Padre Hurtado	71	-	-	-	63	-	195	765	54	298	-	49	12	-	60	-	1.567
	Peñaflor	109	-	-	69	89	-	250	1.291	131	543	-	195	41	13	119	-	2.850
	Talagante	240	-	-	55	56	-	239	1.125	107	460	94	210	46	43	109	-	2.784
	Total	877	-	-	174	219	-	867	3.817	317	1.651	163	478	99	56	312	-	9.030

Fuente: elaboración propia en base a datos disponibles en (Servicio de Impuestos Internos, 2015)

Anexo 11: Demanda región metropolitana, parte 2 (detalle)

	Cerrillos	-	-	-	96	168	-	328	1.124	100	547	-	184	19	-	89	-	2.655
	Cerro Navia	-	-	-	137	77	-	376	1.836	121	428	11	137	15	-	172	-	3.310
	Conchalí	-	-	-	236	96	-	414	1.954	202	746	153	324	37	-	132	-	4.294
	El Bosque	-	-	-	231	171	-	541	2.281	191	748	23	201	73	-	199	-	4.659
	Estación Central	12	-	-	308	179	-	376	2.836	253	778	134	423	54	27	214	-	5.594
	Huechuraba	84	-	-	82	65	-	545	1.569	157	494	734	1.059	26	81	147	-	5.043
	Independencia	11	-	-	285	69	-	340	1.766	205	389	-	366	36	13	140	-	3.620
	La Cisterna	-	-	-	308	185	-	521	1.833	220	682	130	382	61	39	227	-	4.588
	La Florida	126	-	-	708	416	-	1.788	5.286	581	2.132	429	1.771	256	259	790	-	14.542
	La Granja	-	-	-	198	275	14	371	1.466	91	479	14	82	23	-	137	-	3.150
	La Pintana	11	-	-	140	54	-	593	1.999	89	442	-	38	45	-	147	-	3.558
	La Reina	60	-	-	157	30	-	487	1.438	196	342	807	1.252	69	401	281	-	5.520
	Las Condes	1.777	11	330	837	249	587	3.396	9.107	1.077	1.897	14.820	15.265	460	2.815	2.223	158	55.009
	Lo Barnechea	237	-	-	63	12	-	518	1.438	194	355	3.577	2.117	70	400	310	23	9.314
	Lo Espejo	-	-	-	58	81	-	282	1.323	81	310	-	69	11	-	107	-	2.322
	Lo Prado	-	-	-	70	55	-	237	1.198	99	411	-	120	13	-	147	-	2.350
Provincia de Santiago	Macul	30	-	-	264	53	-	474	1.718	188	727	24	553	50	37	178	-	4.296
	Maipú	210	-	-	937	823	-	1.874	7.286	645	3.585	216	1.842	272	226	867	-	18.783
	Ñuñoa	128	-	-	657	177	-	1.143	4.511	721	1.015	1.137	3.660	194	553	887	31	14.814
	Pedro Aguirre Cerda	13	-	-	120	96	-	271	1.895	136	495	-	98	37	-	150	-	3.311
	Peñalolén	52	-	-	304	78	-	1.016	3.067	281	993	56	984	84	246	337	-	7.498
	Providencia	1.032	16	226	974	509	145	3.228	10.596	1.474	1.981	7.124	13.573	604	2.520	2.009	84	46.095
	Pudahuel	77	-	-	390	170	-	773	3.292	298	1.240	216	676	55	18	317	-	7.522
	Quilicura	25	-	-	457	289	-	731	2.892	304	1.259	353	752	80	15	237	-	7.394
	Quinta Normal	-	-	-	427	583	-	416	2.530	240	838	165	422	56	14	215	-	5.906
	Recoleta	60	-	-	995	157	-	699	4.847	576	856	948	973	55	77	306	-	10.549
	Renca	12	-	-	164	110	-	513	1.806	146	758	118	301	45	-	178	-	4.151
	San Joaquín	-	-	-	327	289	-	360	1.609	158	510	181	273	28	-	138	-	3.873
	San Miguel	56	-	-	425	344	-	662	1.955	274	713	323	840	93	214	236	13	6.148
	San Ramón	-	-	-	112	99	-	265	1.216	104	225	-	40	12	-	109	-	2.182
	Santiago	946	-	152	3.319	1.686	83	3.917	20.556	2.623	3.131	5.060	12.323	501	970	2.621	110	57.998
	Vitacura	596	-	-	193	29	24	769	2.858	343	315	4.070	3.423	98	812	662	38	14.230
		Total	5.555	27	708	13.979	7.674	853	28.224	111.088	12.368	29.821	40.823	64.523	3.532	9.737	14.909	457
Región Metropolitana	12.079	27	760	16.238	9.562	892	34.699	135.315	14.671	39.499	42.089	68.874	4.165	10.293	17.277	477	406.917	

Fuente: elaboración propia en base a datos disponibles en (Servicio de Impuestos Internos, 2015)

Anexo 12: Categorización actividades de contabilidad

• Actividades profesionales, científicas y técnicas

División	Grupo	Clase	Subclase	Descripción
69				Actividades jurídicas y de contabilidad
	691			Actividades jurídicas
		6910		Actividades jurídicas
			69100	Actividades jurídicas
	692			Actividades de contabilidad, teneduría de libros y auditoría; consultoría fiscal
		6920		Actividades de contabilidad, teneduría de libros y auditoría; consultoría fiscal
			69200	Actividades de contabilidad, teneduría de libros y auditoría; consultoría fiscal
70				Actividades de oficinas principales; actividades de consultoría de gestión
	701			Actividades de oficinas principales
		7010		Actividades de oficinas principales
			70100	Actividades de oficinas principales
	702			Actividades de consultoría de gestión
		7020		Actividades de consultoría de gestión
			70200	Actividades de consultoría de gestión
71				Actividades de arquitectura e Ingeniería; ensayos y análisis técnicos
	711			Actividades de arquitectura e ingeniería y actividades conexas de consultoría técnica
		7110		Actividades de arquitectura e ingeniería y actividades conexas de consultoría técnica
			71100	Actividades de arquitectura e ingeniería y actividades conexas de consultoría técnica
	712			Ensayos y análisis técnicos
		7120		Ensayos y análisis técnicos
			71200	Ensayos y análisis técnicos
72				Investigación científica y desarrollo
	721			Investigaciones y desarrollo experimental en el campo de las ciencias naturales y la ingeniería
		7210		Investigaciones y desarrollo experimental en el campo de las ciencias naturales y la ingeniería
			72100	Investigaciones y desarrollo experimental en el campo de las ciencias naturales y la ingeniería
	722			Investigaciones y desarrollo experimental en el campo de las ciencias sociales y las humanidades
		7220		Investigaciones y desarrollo experimental en el campo de las ciencias sociales y las humanidades
			72200	Investigaciones y desarrollo experimental en el campo de las ciencias sociales y las humanidades
73				Publicidad y estudios de mercado
	731			Publicidad

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas, 2012)

Anexo 13: Autodiagnóstico SIGA 2012

AUTODIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN DE LA GESTIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA/ORGANIZACIÓN (SIGA 2012)

El SIGA comprende 50 afirmaciones, agrupadas en un conjunto de ocho “Criterios”, cada una de las cuales al ser respondidas obtiene un puntaje. La modalidad de asignación de puntos para los criterios (y subcriterios) del uno al siete, se indican en la Tabla-Anexo 1, y en la Tabla-Anexo 2, se indica la modalidad para los subcriterios del criterio ocho.

Tabla-Anexo 1: Escala de puntajes para medir las prácticas y su nivel de desarrollo en los 7 primeros Criterios

PUNTAJE	SIGNIFICADO
0	Nunca se ha realizado en la empresa/organización, o se ha realizado una vez en los últimos dos años.
1	Se ha realizado más de una vez y generalmente de la misma forma.
2	Se realiza siempre de manera sistemática, es decir, con una frecuencia establecida (por ejemplo una vez cada 6 meses) y de la misma forma.
3	Se ha evaluado la manera en que se realiza para mejorarla.

Fuente:(Torres N., 2017)

Tabla-Anexo 2: Escala de puntajes para medir los resultados del Criterio 8

PUNTAJE	SIGNIFICADO
0	No existen datos.
1	Tiene datos en la mitad de los indicadores relevantes.
2	Tiene datos para todos los indicadores relevantes.
3	Tiene tendencia positiva los últimos tres años en todos los indicadores relevantes.

Fuente:(Torres N., 2017)

1. CRITERIO LIDERAZGO DE LA GERENCIA/DIRECCIÓN

Para lograr el éxito en la gestión de la empresa es necesario que la gerencia se involucre decididamente en la tarea de conducir y motivar a sus colaboradores, dando muestras de su compromiso con el presente y futuro. Para lograr esto, deben generarse los canales para que el personal tenga la posibilidad de escuchar del gerente, cuáles son sus expectativas de desempeño y conocer la información necesaria para hacer seguimiento de los resultados. En la Tabla-Anexo 3 se presentan cada uno de los criterios que deben ser evaluados.

Tabla-Anexo 3: Criterio 1

1. LIDERAZGO DE LA GERENCIA/DIRECCIÓN	Nunca / Una vez en dos años		Más de una vez y de la misma forma	Frecuente -mente y de la misma forma	Se ha evaluado para mejorarla
	0	1	2	3	
1.1. La gerencia ha definido la Misión, la Visión, los Valores y los Objetivos Estratégicos de la empresa.		X			
1.2. La gerencia/dirección gestiona los planes de negocio y prospecta nuevas iniciativas y tecnologías, enfocadas en la Misión y Visión de la empresa.			X		
1.3. La gerencia/dirección se capacita en temas de gestión de empresas	X				
1.4. La gerencia/dirección se asegura que todo el personal reconoce que el foco de su atención son los clientes de la empresa.					X
1.5. La gerencia/dirección se asegura conocer las leyes, normas y regulaciones, aplicables en todo el ámbito de su gestión, y que su personal las cumpla.				X	
1.6. La gerencia/dirección evalúa su desempeño competitivo global.	X				
1.7. La gerencia/dirección evalúa el desempeño y sanidad financiera del negocio, y el grado de avance del cumplimiento de las metas y planes de acción.			X		
1.8. La gerencia/dirección utiliza información de las evaluaciones de desempeño (operacional, financiero y comercial), para desarrollar planes de mejoramiento y oportunidades de innovación, que permitan mejorar la gestión global.		X			
PUNTAJE CRITERIO 1					7

Fuente:(Torres N., 2017)

2. CRITERIO CLIENTES

Los clientes de la empresa/organización tienen expectativas, con respeto al producto o servicio que ésta le entrega, durante todo el proceso desde que la empresa/organización recibe sus requerimientos, pasando por la prestación del servicio o entrega del producto, hasta expresar su satisfacción o insatisfacción con éste.

Por ello es importante que la empresa/organización conozca a sus clientes y tenga los mecanismos necesarios para determinar sus requerimientos y comunicarlos claramente al interior de la organización, desarrollando la capacidad de solucionar las insatisfacciones con el producto o servicio y tomar acciones para aprender de eso y construir relaciones de largo plazo. En la Tabla-Anexo 4 se presentan cada uno de los aspectos que deben ser evaluados.

Tabla-Anexo 4: Criterio 2

2. CLIENTES Y MERCADO	Nunca / Una vez en dos años		Más de una vez y de la misma forma	Frecuente -mente y de la misma forma	Se ha evaluado para mejorarla
	0	1	2	3	
2.1. La empresa determina los clientes, o segmentos de clientes, en que concentrará su gestión y foco.		X			
2.2. La empresa determina los atributos de sus productos o servicios que valoran los clientes, y hacia ellos orienta sus acciones de marketing, planificación de productos, y otros desarrollos de negocios.				X	
2.3. La empresa determina estándares de calidad para las instancias o puntos de contacto con los clientes.	X				
2.4. La empresa gestiona proactivamente la relación con sus clientes para incrementar su lealtad y fidelidad.			X		
2.5. La empresa recoge sugerencias, quejas y/o reclamos de sus clientes y se asegura que se resuelvan adecuadamente y con la prontitud esperada por los clientes afectados.			X		
2.6. La empresa mide la satisfacción de sus clientes, les hace seguimiento respecto a los productos/servicios y usa esta información para mejorar su calidad.	X				
PUNTAJE CRITERIO 2					4

Fuente:(Torres N., 2017)

3. CRITERIO PERSONAS

El desempeño de la empresa depende directamente del desempeño de las personas que la conforman. Para que la organización pueda tener mejores resultados, es indispensable entonces, gestionar el desempeño del personal. En la Tabla-Anexo 5 se presentan los aspectos a evaluar.

Tabla-Anexo 5: Criterio 3

3. PERSONAS	Nunca / Una vez en dos años	Más de una vez y de la misma forma	Frecuente -mente y de la misma forma	Se ha evaluado para mejorarla
	0	1	2	3
3.1. La empresa organiza y administra el trabajo, acorde con las necesidades del negocio, y asigna facultades y atribuciones al personal, para la toma de decisiones.		X		
3.2. La empresa identifica las competencias y habilidades requeridas para los cargos, las cuales utiliza para la contratación de nuevo personal. (perfiles de cargo con funciones y responsabilidades)			X	
3.3. La empresa comunica al personal las principales estrategias, metas y planes, así como los resultados claves del negocio, y les asigna objetivos.			X	
3.4. La empresa cuenta con un sistema de compensaciones y reconocimientos que incentiva el alto desempeño de los trabajadores.		X		
3.5. La empresa facilita y mide la participación del personal para el mejoramiento de la calidad.	X			
3.6. La empresa establece planes de capacitación para el personal de manera de satisfacer tanto sus necesidades como las de la empresa, a corto y largo plazo.	X			
3.7. Se capacita al personal en lo necesario para ejecutar los nuevos planes de acción de la empresa.	X			
3.8. La empresa mide la satisfacción del personal.	X			
3.9. La empresa determina los factores claves que afectan la satisfacción del personal.	X			
3.10. La empresa realiza acciones para mejorar el clima laboral de sus trabajadores.			X	
3.11. La empresa evalúa y ajusta, de ser necesario, las condiciones de trabajo, de salud y de seguridad de los trabajadores			X	
3.12. La empresa capacita al personal en materias de prevención de riesgos.	X			
PUNTAJE CRITERIO 3	11			

4. CRITERIO PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La empresa/organización debe planificar las acciones que llevará a cabo para cumplir sus metas e informarlas a todo el personal involucrado. Esto quiere decir que, en base al conocimiento de sus propias capacidades y atendiendo a las características del medio en que se desarrolla, establece metas a lograr en un tiempo determinado, define la manera de conseguirlas y las da a conocer.

Para “poner la estrategia en acción”, es necesario formular planes de acción en que los objetivos de la empresa tengan responsables para cada tarea, sumado a una estimación de lo que le costará y al tiempo en que se lograrán los resultados que se quieran conseguir. En la Tabla-Anexo 6 se presentan los aspectos a evaluar para este criterio.

Tabla-Anexo 6: Criterio 4

4. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Nunca / Una vez en dos años		Más de una vez y de la misma forma	Frecuente -mente y de la misma forma	Se ha evaluado para mejorarla
	0	1	2	3	
4.1. La empresa desarrolla una estrategia de negocios, alineada y enfocada en su misión, que considera sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas que existen en el mercado.		X			
4.2. La estrategia de negocios de la empresa define objetivos estratégicos, y los principales planes de acción para llevarlos a cabo.	X				
4.3. Se generan planes de acción incorporando a los responsables, costos y plazos, para lograr las metas.	X				
4.4. La empresa establece indicadores, hitos y responsables de la ejecución de los planes de acción.	X				
PUNTAJE CRITERIO 4	0				

Fuente:(Torres N., 2017)

5. CRITERIO GESTIÓN DE PROCESOS

La empresa/organización, debe concentrar sus esfuerzos en controlar y mejorar los procesos, consiguiendo que éstos sean cada día más eficaces y eficientes.

El primer paso es definirlos de manera estandarizada, es decir, que siempre se lleven a cabo de la forma en que fueron diseñados, de forma que sus resultados sean predecibles.

Es importante que la empresa/organización ponga atención en la eficiencia y eficacia de sus procesos, ya sean de producción y entrega o de apoyo. La eficiencia, se refiere a lograr el máximo rendimiento de los recursos que se utilizan en los procesos, y la eficacia tiene relación con el cumplimiento de los objetivos. Junto con lo anterior, debe desarrollar relaciones con sus proveedores, basados en la comunicación y retroalimentación. En la Tabla-Anexo 7 se presentan los aspectos a evaluar para este criterio.

Tabla-Anexo 7: Criterio 7

5. PROCESOS	Nunca / Una vez en dos años	Más de una vez y de la misma forma	Frecuente -mente y de la misma forma	Se ha evaluado para mejorarla
	0	1	2	3
5.1. La empresa designa responsables y define indicadores de desempeño para los procesos principales.	X			
5.2. La empresa incorpora los requerimientos de los clientes en el diseño de los sistemas de trabajo y en los nuevos productos servicios o modificaciones a los actuales.		X		
5.3. La empresa se asegura que el diseño de sus productos/servicios contempla los requerimientos, medioambientales, legales, de seguridad y de salud de los trabajadores.		X		
5.4. Se vigila el funcionamiento diario de los procesos de producción y entrega, para identificar y resolver problemas.		X		
5.5. Se vigila el funcionamiento de los procesos de apoyo, que soportan la producción, para identificar y resolver problemas		X		
5.6. Se utilizan criterios definidos para seleccionar y evaluar a los proveedores y subcontratistas claves.	X			
5.7. Se informa a los proveedores y subcontratistas claves, el resultado de su evaluación	X			
PUNTAJE CRITERIO 5			3	

Fuente:(Torres N., 2017)

6. CRITERIO ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Gestionar una organización es cómo manejar un avión. No basta con echarle combustible y encender los motores para llegar al destino planeado. Es necesario establecer un conjunto de medidores o indicadores que ayuden en la ruta y ponerlos a disposición de quien requiera la información. A través de ello es posible evaluar la existencia y accesibilidad, por todas las áreas, de un conjunto de información relevante para su “navegación” hacia los objetivos.

Gestionar una empresa/organización observando los resultados económico-financieros, e incluso los comerciales, es cómo manejar un automóvil por medio de su espejo retrovisor, puesto que éstos “ya sucedieron”. Se debe hacer seguimiento del cumplimiento de su estrategia para el logro de sus objetivos estratégicos.

Disponer de datos sin analizar y emplearlos para la toma de decisiones, no sirve de nada. Es conveniente que la empresa/organización disponga de instancias formales, específicamente creadas para que la información de seguimiento sea analizada en todas las áreas y se tomen las decisiones que sean necesarias para ajustar la ruta de la empresa/organización. En la Tabla-Anexo 8 se presentan los aspectos a evaluar.

Tabla-Anexo 8: Criterio 8

6. INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO	Nunca / Una vez en dos años		Más de una vez y de la misma forma	Frecuente -mente y de la misma forma	Se ha evaluado para mejorarla
	0	1	2	3	
6.1. La empresa mide el desempeño de sus operaciones, tales como producción, ventas, ingresos, gastos, satisfacción de clientes, satisfacción de personal y calidad de procesos.		X			
6.2. La empresa utiliza las mediciones de sus operaciones como apoyo a la planificación.		X			
6.3. La empresa analiza su información y la usa para el mejoramiento de las operaciones.			X		
6.4. Se comunica al personal involucrado la información de los resultados de la empresa.			X		
PUNTAJE CRITERIO 6			2		

Fuente:(Torres N., 2017)

7. CRITERIO RESPONSABILIDAD SOCIAL

Una empresa/organización que no observa una conducta socialmente responsable está privándose, en el largo plazo, de ser competitiva.

De igual forma, los resultados futuros pueden verse afectados, positiva o negativamente, por la presión de la comunidad que la rodea. Ésta puede, desde obligar su salida del área en la que se encuentra ubicada, hasta apoyar su expansión. En gran medida lo anterior depende de una estrategia explícita con respecto a su comunidad y el involucramiento de sus trabajadores y gerencia/dirección en ella. En la Tabla-Anexo 9 se presentan los criterios a evaluar.

Tabla-Anexo 9: Criterio 7

7. RESPONSABILIDAD SOCIAL	Nunca / Una vez en dos años	Más de una vez y de la misma forma	Frecuente -mente y de la misma forma	Se ha evaluado para mejorarla
	0	1	2	3
7.1. Se toman acciones para reducir los efectos negativos de los procesos de la empresa sobre el medioambiente.		X		
7.2. El personal, incluyendo la gerencia/dirección, participa en actividades orientadas a proteger el medio ambiente, los recursos naturales y de apoyo a las comunidades claves.	X			
7.3. La empresa/organización promueve y asegura la conducta ética de su personal.			X	
PUNTAJE CRITERIO 7			3	

Fuente:(Torres N., 2017)

8. CRITERIO RESULTADOS

Una empresa/organización sin resultados positivos no es viable en el largo plazo, de allí la importancia de obtener resultados que muestren los niveles y tendencias de los principales indicadores y mediciones que reflejan los resultados globales de la empresa/organización, así como la satisfacción de los clientes y empleados, la calidad de los proveedores, sus resultados en responsabilidad social y en la efectividad organizacional.

La metodología de evaluación es función de la existencia de datos y del comportamiento de los indicadores que la propia empresa ha definido como los más relevantes de seguir. En la Tabla-Anexo 10 se presentan los aspectos a evaluar para este criterio.

Cabe señalar que un indicador es una magnitud utilizada para medir y comparar resultados efectivamente obtenidos.

Tabla-Anexo 10: Criterio 8

8. RESULTADOS	No existen datos	Tiene datos en la mitad de los indicadores relevantes	Tiene datos para todos los indicadores relevantes	Tiene tendencia positiva los últimos tres años en todos los indicadores relevantes
	0	1	2	3
8.1. La empresa tiene indicadores de satisfacción de sus clientes.	X			
8.2. La empresa tiene indicadores para medir sus resultados financieros y de mercado del negocio.		X		
8.3. La empresa tiene indicadores de los procesos principales.	X			
8.4. La empresa tiene indicadores de protección del medio ambiente, protección de los recursos naturales y contribución social.	X			
8.5. La empresa tiene indicadores de satisfacción del personal.	X			
8.6. La empresa tiene indicadores de desempeño de los principales proveedores.	X			
PUNTAJE CRITERIO 8			1	

Fuente:(Torres N., 2017)

Anexo 14: Participación promedio de servicios en ingresos totales (2019)

Servicio	Participación promedio
Planes de contabilidad	57%
Planes de remuneraciones	12%
Renta AT	16%
Servicios básicos	4%
Servicios especiales	11%

Fuente: elaboración propia en base a planilla de facturación TAXTIC

Anexo 15: Proporción de ventas de servicios básicos por tipo de clientes

Tipo de clientes	Proporción de ventas servicios básicos
Clientes mensuales del rubro de la agricultura	6%
Clientes mensuales del rubro de hoteles y restaurantes	3%
Clientes mensuales del rubro de la construcción	1%
Clientes mensuales del rubro del comercio al por mayor y al por menor	1%
Clientes mensuales del rubro inmobiliarias y servicios a empresas	12%
Clientes mensuales del rubro de servicios sociales y de salud	2%
Clientes esporádicos	75%

Fuente: Historial de ventas TAXTIC

Anexo 16: Volumen de ventas por servicio (2018)

Mes	Volumen planes mensuales	Volumen trabajos especiales	Volumen tramites básicos
Enero	77	3	18
Febrero	81	4	28
Marzo	81	7	33
Abril	82	11	27
Mayo	83	1	34
Junio	86	1	22
Julio	81	4	22
Agosto	81	3	25
Septiembre	89	3	21
Octubre	92	3	19
Noviembre	97	8	18
Diciembre	96	9	13
Promedio	86	5	23

Fuente: elaboración propia en base a planilla de facturación TAXTIC

Anexo 17: Cuadro de mando Integral- Perspectiva Financiera

Perspectiva	Objetivo general	Objetivo específico	Indicadores	Formula de cálculo	Metas	Periodicidad	Responsables	Medio de verificación	Iniciativas
Finanzas	Maximizar valor para los accionistas	Incrementar la proporción de ingresos por venta disponible para cubrir los gastos no operacionales	Margen operacional	$\frac{\text{Resultado operacional (Ebitda)}}{\text{Ingresos por ventas}}$	> 20%	Mensual	Encargado de finanzas	Informe balance y estado de resultados mensual	Reducir egresos
		Aumentar la ganancia neta, la rentabilidad de la empresa	Margen neto	$\frac{\text{Utilidad del ejercicio}}{\text{Ingresos por ventas}}$	> 10%	Anual	Encargado de finanzas	Informe balance y estado de resultados	
	Aumentar el volumen de ventas	Mejorar el nivel de crecimiento de las ventas en relación al año anterior	Crecimiento porcentual de ventas	$\frac{\text{Ventas acumuladas año}_t - \text{Ventas acumuladas año}_{t-1}}{\text{Ventas acumuladas año}_{t-1}}$	> 30%	Mensual	Encargado área comercial	Control de ventas anual	Modelo de ventas
	Mejorar la gestión de cobranza	Aumentar la cantidad de facturas que se cancelan antes de su fecha de vencimiento	Nivel de cumplimiento pago clientes	$\frac{\text{Facturas pagadas mes}_t}{\text{Facturas emitidas mes}_t}$	> 85%	Mensual (desfase de 30 días)	Encargado área comercial	Control de ventas anual	Análisis del comportamiento de pago de los clientes
Disminuir el nivel de morosidad				facturas vencidas en el año	$\frac{\text{Cantidad de facturas vencidas del año}}{\text{Cantidad de facturas emitidas en el año}}$				

Fuente: elaboración propia

Anexo 18: Cuadro de mando Integral- Perspectiva Clientes

Perspectiva	Objetivo general	Objetivo específico	Indicadores	Formula de cálculo	Metas	Periodicidad	Responsables	Medio de verificación	Iniciativas
Clientes	Aumentar la satisfacción del cliente	Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes para identificar su percepción del servicio recibido	Índice de Satisfacción del Cliente (CSAT)	$\frac{\text{Puntaje total obtenido}}{\text{Numero de respuestas} * \text{Puntaje máximo}}$	> 85%	Semestral	Encargado de marketing	Encuesta de satisfacción al cliente online	Diseñar una encuesta que mida la satisfacción de cliente
		Incrementar la posibilidad de que un cliente te recomiende con alguien más	Índice de recomendación (NPS)	$\frac{\text{Cantidad de promotores} - \text{Cantidad de detractores}}{\text{Numero de respuestas}}$	> 60%	Semestral	Encargado de marketing	Encuesta de satisfacción al cliente online	Incorporar consulta en la encuesta de satisfacción de cliente
	Aumentar la cartera de clientes	Aumentar el porcentaje de crecimiento de la cantidad de clientes	Tasa de crecimiento de la cartera	$\frac{\text{N}^\circ \text{ clientes a fin año} - \text{N}^\circ \text{ clientes al inicio del año}}{\text{N}^\circ \text{ clientes al inicio del año}}$	> 15%	Anual	Encargado área comercial	Base de datos de clientes	Definir un modelo de ventas
		Disminuir la cantidad de clientes perdidos en el mes	Tasa de clientes perdidos	Número de clientes perdidos en el periodo	0	Mensual	Encargado área comercial	Base de datos de clientes	Definir políticas de retención de clientes
	Aumentar la fidelidad del cliente	Aumentar el porcentaje de clientes que han permanecido en TAXTIC durante todo el año	Tasa de retención de clientes	$\frac{\text{N}^\circ \text{ clientes al final} - \text{N}^\circ \text{ clientes adquiridos durante el periodo}}{\text{N}^\circ \text{ clientes al inicio del periodo}}$	> 98%	Anual	Encargado área comercial	Base de datos de clientes	Definir nuevas estrategias de fidelización
	Aumentar el reconocimiento de la marca	Experimentar un crecimiento trimestral en la cantidad de visitas en el sitio web del negocio	Tasa de crecimiento de la conciencia de marca	$\frac{\text{N}^\circ \text{ visitas web al final} - \text{N}^\circ \text{ visitas web al inicio del periodo}}{\text{N}^\circ \text{ visitas al inicio del periodo}}$	> 10%	Trimestral	Encargado de marketing	Análisis a través de Google Analytics	Fortalecer el posicionamiento de TAXTIC en Google
Aumentar el número de potenciales clientes que se interesan por la solución que ofrece la empresa (leads)		Numero de leads	Numero de propuestas enviadas	> 5	Mensual	Vendedor	Control de propuestas	Registro de propuestas enviadas, con su respectivo seguimiento	

Fuente: elaboración propia

Anexo 19: Cuadro de mando Integral- Perspectiva Procesos

Perspectiva	Objetivo general	Objetivo específico	Indicadores	Formula de cálculo	Metas	Periodicidad	Responsables	Medio de verificación	Iniciativas
Procesos	Incrementar la productividad	Aumentar la capacidad de cada grupo de trabajo para atender a clientes "Clásicos"	Capacidad cartera Clásica (por c/ grupo)	$\frac{\text{N° clientes cartera Clásica}}{\text{Tiempo total de trabajo en cartera}}$	1 hora / cliente clásico	Trimestral	Supervisor	Análisis cartera Clásica y reporte mensual de tareas	Implementar registro semanal del tiempo invertido por cliente
		Aumentar la capacidad de cada grupo de trabajo para atender a clientes "Preferentes"	Capacidad cartera Preferente (por c/ grupo)	$\frac{\text{N° clientes cartera Preferente}}{\text{Tiempo total de trabajo en cartera}}$	1,5 horas / cliente preferente	Trimestral	Supervisor	Análisis cartera Preferente y reporte mensual de tareas	
		Aumentar la capacidad de cada grupo de trabajo para atender a clientes "Premium"	Capacidad cartera Premium (por c/ grupo)	$\frac{\text{N° clientes cartera Premium}}{\text{Tiempo total de trabajo en cartera}}$	2,5 horas / cliente Premium	Trimestral	Supervisor	Análisis cartera Premium y reporte mensual de tareas	
		Aumentar la tasa de balances que llevan la contabilidad al día	Tasa de balances al día (por cada grupo)	$\frac{\text{Cantidad de balances con contabilidad al día}}{\text{Cantidad total de balances}}$	> 90%	Trimestral	Supervisor	Balance general de cada cliente	
	Aumentar calidad del servicio	Disminuir la proporción de declaraciones observadas o con multa	% declaraciones con error	$\frac{\text{N° de declaraciones observadas o con multa}}{\text{N° total de tareas realizadas}}$	≤ 3%	Anual	Supervisor	Página web del SII	Aumentar personal de apoyo y supervisión
		Aumentar la calidad de las tareas realizadas por las Tax Genius	Evaluación de desempeño (por cada grupo)	$\frac{\text{Cantidad de tareas calificadas satisfactoriamente}}{\text{Cantidad total de tareas supervisadas}}$	> 85%	Mensual	Supervisor	Balance general	Control periódico y al azar de la calidad de balances
	Aumentar efectividad del proceso de captación	Aumentar la cantidad de negocios concretados en el periodo	Tasa de negocios concretados	$\frac{\text{N° de propuestas aceptadas}}{\text{N° de propuestas enviadas}}$	> 80%	Anual	Vendedor	Registro anual de propuestas	Definir estrategias para concretar negocios
		Disminuir el tiempo promedio que tarda la empresa en enviar cotización por el servicio	Tiempo de respuesta	Tiempo promedio de envío de propuesta	< 2 días	Anual	Vendedor	Registro anual de propuestas	Priorizar envío de propuestas por sobre otras tareas

Fuente: elaboración propia

Anexo 20: Cuadro de mando integral- Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo

Perspectiva	Objetivo general	Objetivo específico	Indicadores	Formula de cálculo	Metas	Periodicidad	Responsables	Medio de verificación	Iniciativas
Aprendizaje y desarrollo	Posicionar TAXTIC a nivel nacional	Aumentar la participación de la empresa en relación a competencia regional	Cuota de mercado relativa	$\frac{\text{Ventas de la empresa}}{\text{Ventas totales del mercado regional}}$	> 1%	Anual	Encargado de marketing	Estudio de mercado	Evaluar anualmente el desempeño competitivo
		Medir el volumen de ventas en las provincias en que TAXTIC presta sus servicios	Ventas por zona geográfica	Volumen de ventas por provincia	-	Anual	Encargado área comercial	Control de ventas anual	Diseñar estrategias para abarcar nuevas provincias y mejorar la posición en las actuales
	Contar con profesionales de alto nivel y con vocación de servicio	Medir el costo promedio invertido en capacitación por cada empleado	Costo promedio de capacitación por empleado	$\frac{\text{Costo total de capacitación}}{\text{N}^\circ \text{ empleados capacitados}}$	-	Anual	Encargado de recursos humanos	Informe balance y estado de resultados anual	Diseñar un plan de capacitación para cada área
		Aumentar el nivel de satisfacción promedio de los empleados	Índice de satisfacción promedio del empleado	$\frac{\text{Puntaje total obtenido}}{\text{Numero de respuestas} * \text{Puntaje máximo}}$	>85%	Semestral	Encargado de recursos humanos	Encuesta de satisfacción laboral	Diseñar una encuesta de satisfacción laboral
	Mejorar el conocimiento sobre el negocio del cliente	Medir la inversión destinada a la formación del personal para mejorar la atención al cliente	Costo promedio en capacitación del personal de contacto	Inversión en entrenamiento de atención al cliente	-	Anual	Encargado de recursos humanos	Informe balance y estado de resultados anual	Incluir en el plan de capacitación, formación para la atención del cliente
		Aumentar frecuencia de reuniones con clientes o visitas en terreno	Frecuencia de contactos directos con clientes	Cantidad promedio de reuniones concretadas por cliente	> 4 reuniones al año	Anual	Supervisor	Agenda de reuniones	Agendar trimestralmente reuniones con clientes
	Aumentar la red de aliados estratégicos	Mantener o incrementar la cantidad total de alianzas estratégicas que se han formado hasta el periodo	Cantidad de socios estratégicos	Socios adquiridos en el periodo + Socios al final del periodo anterior	> 2	Anual	Encargado área comercial	Cantidad de servicios complementarios externos	Diseñar estrategias para la consolidación de alianzas

Fuente: elaboración propia

Anexo 21: Flujo de caja escenario con proyecto(en miles de pesos)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
FLUJO DE CAJA	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingreso	\$ -	\$ 327.226	\$ 430.158	\$ 556.979	\$ 715.369	\$ 874.674	\$1.043.385	\$1.224.864	\$1.434.169	\$1.657.061	\$1.910.861
Venta de activo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.226	\$ 1.582	\$ 882	\$ 20	\$ 1.109
Costos variable	\$ -	-\$ 100.528	-\$ 114.702	-\$ 140.057	-\$ 170.301	-\$ 205.292	-\$ 229.567	-\$ 267.483	-\$ 310.023	-\$ 340.594	-\$ 391.252
Costo fijo		-\$ 212.773	-\$ 237.098	-\$ 257.456	-\$ 280.023	-\$ 305.237	-\$ 331.737	-\$ 360.010	-\$ 390.308	-\$ 423.437	-\$ 458.835
Otros egresos		-\$ 4.022	-\$ 4.516	-\$ 5.103	-\$ 5.781	-\$ 6.554	-\$ 7.206	-\$ 8.056	-\$ 8.991	-\$ 9.809	-\$ 10.914
EBITDA	\$ -	\$ 9.902	\$ 73.842	\$ 154.362	\$ 259.263	\$ 357.591	\$ 478.101	\$ 590.896	\$ 725.729	\$ 883.241	\$1.050.968
Depreciacion total	\$ -	-\$ 4.495	-\$ 6.395	-\$ 3.274	-\$ 678	-\$ 2.398	-\$ 1.900	-\$ 4.186	-\$ 6.616	-\$ 3.935	-\$ 1.135
Valor libro total	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-\$ 8.010
UAI	\$ -	\$ 5.407	\$ 67.447	\$ 151.088	\$ 258.585	\$ 355.193	\$ 476.201	\$ 586.710	\$ 719.113	\$ 879.305	\$1.041.824
Impuesto (27%)	\$ -	-\$ 1.460	-\$ 18.211	-\$ 40.794	-\$ 69.818	-\$ 95.902	-\$ 128.574	-\$ 158.412	-\$ 194.161	-\$ 237.412	-\$ 281.292
UDI	\$ -	\$ 3.947	\$ 49.236	\$ 110.295	\$ 188.767	\$ 259.291	\$ 347.627	\$ 428.299	\$ 524.953	\$ 641.893	\$ 760.531
Depreciación total	\$ -	\$ 4.495	\$ 6.395	\$ 3.274	\$ 678	\$ 2.398	\$ 1.900	\$ 4.186	\$ 6.616	\$ 3.935	\$ 1.135
Valor libro total	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 8.010
Inversión	-\$ 18.899	\$ -	-\$ 5.191	-\$ 2.521	\$ -	-\$ 4.855	-\$ 12.525	-\$ 5.943	-\$ 4.202	-\$ 67	-\$ 4.435
Capital de trabajo	-\$ 52.523	-\$ 15.910	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Valor de desecho	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$3.210.986
Flujo de proyecto	-\$ 71.422	-\$ 7.468	\$ 50.440	\$ 111.047	\$ 189.445	\$ 256.834	\$ 337.002	\$ 426.542	\$ 527.367	\$ 645.761	\$3.976.228
Flujo acumulado	-\$ 71.422	-\$ 78.890	-\$ 28.450	\$ 82.598	\$ 272.043	\$ 528.878	\$ 865.879	\$1.292.421	\$1.819.788	\$2.465.549	\$6.441.777

VAN	1.721.328
TIR	92%
TREMA	16,45%

Fuente: elaboración propia

Anexo 22: Flujo de caja proyecto escenario pesimista (en miles de pesos)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
FLUJO DE CAJA	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingreso	\$ -	\$ 292.522	\$ 354.041	\$ 429.965	\$ 528.260	\$ 630.876	\$ 748.607	\$ 871.856	\$ 1.009.907	\$ 1.275.839	\$ 1.411.820
Venta de activo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.848	\$ 406	\$ -	\$ 986	\$ 63
Costos variable	\$ -	-\$ 99.784	-\$ 103.928	-\$ 129.520	-\$ 145.694	-\$ 171.311	-\$ 200.875	-\$ 218.432	-\$ 237.090	-\$ 299.364	-\$ 331.112
Costo fijo		-\$ 212.773	-\$ 233.836	-\$ 252.133	-\$ 272.186	-\$ 294.444	-\$ 318.140	-\$ 343.868	-\$ 371.269	-\$ 400.877	-\$ 438.115
Otros egresos		-\$ 3.691	-\$ 4.002	-\$ 4.301	-\$ 4.846	-\$ 5.279	-\$ 5.854	-\$ 6.497	-\$ 6.998	-\$ 7.532	-\$ 8.666
EBITDA	\$ -	-\$ 23.726	\$ 12.275	\$ 44.011	\$ 105.535	\$ 159.840	\$ 226.586	\$ 303.465	\$ 394.551	\$ 569.051	\$ 633.990
Depreciacion total	\$ -	-\$ 4.201	-\$ 4.201	-\$ 492	-\$ 1.244	-\$ 1.244	-\$ 339	-\$ 4.707	-\$ 5.135	-\$ 904	-\$ 1.231
Valor libro total	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-\$ 6.642
UAI	\$ -	-\$ 27.927	\$ 8.074	\$ 43.519	\$ 104.291	\$ 158.596	\$ 226.247	\$ 298.758	\$ 389.416	\$ 568.147	\$ 626.117
Impuesto (27%)	\$ -	\$ -	-\$ 2.180	-\$ 11.750	-\$ 28.159	-\$ 42.821	-\$ 61.087	-\$ 80.665	-\$ 105.142	-\$ 153.400	-\$ 169.052
UDI	\$ -	-\$ 27.927	\$ 5.894	\$ 31.769	\$ 76.132	\$ 115.775	\$ 165.160	\$ 218.093	\$ 284.274	\$ 414.747	\$ 457.066
Depreciación total	\$ -	\$ 4.201	\$ 4.201	\$ 492	\$ 1.244	\$ 1.244	\$ 339	\$ 4.707	\$ 5.135	\$ 904	\$ 1.231
Valor libro total	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6.642
Inversión	-\$ 17.638	\$ -	\$ -	-\$ 3.856	\$ -	\$ -	-\$ 13.356	-\$ 1.340	\$ -	-\$ 3.713	-\$ 210
Capital de trabajo	-\$ 71.760	-\$ 16.867	-\$ 464	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Valor de desecho	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.847.785
Flujo de proyecto	-\$ 89.398	-\$ 40.593	\$ 9.631	\$ 28.405	\$ 77.376	\$ 117.019	\$ 152.144	\$ 221.460	\$ 289.409	\$ 411.938	\$ 2.312.513
Flujo acumulado	-\$ 89.398	-\$ 129.991	-\$ 120.360	-\$ 91.955	-\$ 14.579	\$ 102.440	\$ 254.584	\$ 476.044	\$ 765.453	\$ 1.177.391	\$ 3.489.904

VAN	\$829.106
TIR	53%
TREMA	16,45%

Fuente: elaboración propia

Anexo 23: Flujo de caja proyecto escenario optimista (en miles de pesos)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
FLUJO DE CAJA	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingreso	\$ -	\$ 372.505	\$ 540.578	\$ 746.730	\$ 981.396	\$1.196.337	\$1.443.919	\$1.671.226	\$1.910.892	\$2.169.484	\$2.463.393
Venta de activo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.814	\$ 2.435	\$ 126	\$ 20	\$ 1.109
Costos variable	\$ -	-\$ 103.335	-\$ 150.891	-\$ 182.903	-\$ 240.444	-\$ 283.456	-\$ 325.048	-\$ 370.741	-\$ 416.581	-\$ 459.878	-\$ 507.958
Costo fijo		-\$ 212.773	-\$ 241.354	-\$ 264.923	-\$ 291.378	-\$ 320.347	-\$ 349.645	-\$ 381.820	-\$ 414.481	-\$ 449.260	-\$ 486.575
Otros egresos		-\$ 4.058	-\$ 5.036	-\$ 5.749	-\$ 6.828	-\$ 7.752	-\$ 8.662	-\$ 9.662	-\$ 10.669	-\$ 11.672	-\$ 12.768
EBITDA	\$ -	\$ 56.397	\$ 148.333	\$ 298.905	\$ 449.574	\$ 592.534	\$ 773.040	\$ 921.099	\$1.079.956	\$1.260.367	\$1.469.969
Depreciacion total	\$ -	-\$ 5.445	-\$ 7.977	-\$ 3.364	-\$ 723	-\$ 1.810	-\$ 2.533	-\$ 5.695	-\$ 9.442	-\$ 4.709	-\$ 885
Valor libro total	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-\$ 9.136
UAI	\$ -	\$ 50.952	\$ 140.356	\$ 295.541	\$ 448.851	\$ 590.724	\$ 770.507	\$ 915.404	\$1.070.514	\$1.255.657	\$1.459.948
Impuesto (27%)	\$ -	-\$ 13.757	-\$ 37.896	-\$ 79.796	-\$ 121.190	-\$ 159.496	-\$ 208.037	-\$ 247.159	-\$ 289.039	-\$ 339.027	-\$ 394.186
UDI	\$ -	\$ 37.195	\$ 102.460	\$ 215.745	\$ 327.661	\$ 431.229	\$ 562.470	\$ 668.245	\$ 781.475	\$ 916.630	\$1.065.762
Depreciación total	\$ -	\$ 5.445	\$ 7.977	\$ 3.364	\$ 723	\$ 1.810	\$ 2.533	\$ 5.695	\$ 9.442	\$ 4.709	\$ 885
Valor libro total	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9.136
Inversión	-\$ 21.494	\$ -	-\$ 7.880	\$ -	\$ -	-\$ 4.855	-\$ 17.599	-\$ 8.842	-\$ 2.847	-\$ 67	-\$ 4.435
Capital de trabajo	-\$ 41.436	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Valor de desecho	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$4.770.275
Flujo de proyecto	-\$ 62.930	\$ 42.640	\$ 102.557	\$ 219.108	\$ 328.384	\$ 428.184	\$ 547.403	\$ 665.098	\$ 788.070	\$ 921.272	\$5.841.624
Flujo acumulado	-\$ 62.930	-\$ 20.290	\$ 82.267	\$ 301.375	\$ 629.759	\$1.057.943	\$1.605.347	\$2.270.445	\$3.058.515	\$3.979.787	\$9.821.411

VAN	\$2.755.463
TIR	153%
TREMA	16,45%

Fuente: elaboración propia