

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
Departamento de Ingeniería Comercial
MBA, Magíster en Gestión Empresarial

Diseño de un Plan de Negocios para
SP Asesorías SpA

Tesina de Grado presentada por
Sthefani Paola Rincón Cuenca
Como requisito para optar al Título de
MBA, Magíster en Gestión Empresarial

Director de Memoria: **Dr. Lionel Valenzuela Oyaneder**

20 de Octubre, 2025



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD DE MONOGRAFÍA A REPOSITORIO ACADÉMICO

1.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO

Tipo de monografía (marcar una opción): Memoria o trabajo de título; Tesis de Postgrado;

Título del trabajo: Diseño de un plan de negocios para SP Asesorías SpA

Nombre del candidato(a): Sthefani Paola Rincon Cuenca

Carrera / Grado: MBA

Campus: Casa Central Valparaíso; **Departamento:**

2.- VALIDACIÓN DEL PROFESOR GUÍA/DIRECTOR DE TESIS

Yo, Lionel Valenzuela Oyaneder, en mi calidad de profesor(a) guía/director(a) del trabajo académico mencionado anteriormente **DEJO CONSTANCIA** que:

- He revisado esta versión del documento y corresponde a la versión final aprobada del trabajo.
- El trabajo cumple con los requisitos académicos y de formato establecidos por la institución

3.- EVALUACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD POR PROPIEDAD INDUSTRIAL

El trabajo **NO contiene información que amerite confidencialidad** y puede ser publicado de inmediato en repositorio con acceso abierto.

El trabajo **CONTIENE** información con potenciales implicancias de propiedad industrial o intelectual y requiere un periodo de confidencialidad (embargo) por:

6 meses; 12 meses; 2 años; 3 años; 5 años; 10 años


Fundamentación de la necesidad de confidencialidad (obligatorio si se solicita embargo):

4.- FIRMAS

Profesor(a) guía o director(a) de memoria o tesis:

Fecha: ; **Firma:** 

Estudiante o Candidato(a):

Fecha: ; **Firma:** 

Este formulario debe ser insertado como página 2 de la memoria o tesis, completado y firmado por estudiante y profesor(a) antes de la entrega en portal PRISMA de Biblioteca USM.

**TITULO DE TESINA: DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA SP
ASESORÍAS SPA**

AUTOR: Sthefani Paola Rincon Cuenca

TRABAJO DE TESINA, presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el Grado de MBA, Magíster en Gestión Empresarial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

Observaciones:

Dr. Lionel Valenzuela.

Dra Macarena Gatica
.....

Dra Lorena Paredes
.....

Santiago, Octubre 2025

Todo el contenido, análisis, conclusiones
y opiniones vertidas en este estudio son
de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre: Sthefani Paola Rincon Cuenca

Firma:

Fecha:

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo representa la culminación de una importante etapa personal y profesional, en la cual fue fundamental el apoyo, la guía y la inspiración de personas que, con su presencia y compromiso, hicieron posible este logro.

Se agradece profundamente a Dios y a la Virgen del Carmen por otorgar fortaleza, sabiduría y protección a lo largo de este camino, iluminando cada paso y brindando esperanza en los momentos de mayor desafío.

Con especial cariño se dedica este trabajo a Ceres Cuenca, madre ejemplar, cuyo amor incondicional y confianza han sido el pilar fundamental para avanzar con determinación y humildad. A Manuel Antón, compañero de vida, por su apoyo, paciencia y comprensión durante todo este proceso.

A Laura Rincón, hermana y confidente, por su cercanía y entusiasmo, y a Miguel y Marcela, los queridos sobrinos, por representar la esperanza y la alegría del futuro.

Se expresa un especial agradecimiento al Dr. Lionel Valenzuela Oyaneder, profesor guía y director de memoria, por su valiosa orientación, apoyo constante y generosidad intelectual, que enriquecieron este estudio y aportaron claridad metodológica y visión estratégica durante todo el proceso.

Finalmente, se reconoce a la Universidad Técnica Federico Santa María, a sus docentes, compañeros y equipo académico, por su compromiso y acompañamiento, que contribuyeron significativamente al crecimiento personal y profesional alcanzado.

A todos ellos, con profundo respeto y gratitud, se dedica este logro.

INDICE

1. RESUMEN EJECUTIVO	8
2. INTRODUCCIÓN.....	10
3. OBJETIVOS	12
3.1. OBJETIVO GENERAL	12
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
4. ALCANCE DE ESTUDIO.....	14
5. ESTADO DEL ARTE	16
5.1. Antecedentes	16
5.1.1. Antecedentes del sector de asesorías en Chile	16
5.1.2. Entorno competitivo y tendencias del sector.....	17
5.1.3. Modelos de negocio y su relevancia en la asesoría empresarial.....	17
5.1.4. Experiencias académicas y estudios previos.....	18
5.1.5. Lecciones internacionales	19
5.2. Marco Teórico	19
5.2.1. La gestión estratégica como eje central.....	19
5.2.2. Herramientas estratégicas aplicadas a planes de negocio	20
5.2.3. El plan de negocios como enfoque estructural	21
5.2.4. Relación entre estrategia y estructura organizacional	21
5.2.5. Componente financiero en la estructuración del plan	21
6. PROPUESTA DE LA METODOLOGÍA DE TRABAJO.....	23
7. DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS	26
7.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	26
7.1.1. Misión y Visión de la empresa.....	26
7.1.2. Servicios principales.....	27
7.1.3. Modelo actual de atención	28
7.2. Etapa 1: Análisis de la Situación Actual (Diagnóstico Interno y Externo).....	29
7.2.1 Objetivo:	29
7.2.2 Fuentes y técnicas:	29
7.2.3 Instrumentos y análisis:.....	30
7.2.4 Productos:	31
7.3 ETAPA 2: Investigación y Estudio de Mercado (Diagnóstico Externo).....	38
7.3.1 Objetivo	38
7.3.2 Diseño muestral e instrumentos.....	38
7.3.3 Plan de análisis	39

7.3.4	Priorización de iniciativas	40
7.3.5	Productos	40
7.4	Etapa 3: Diseño del Modelo de Negocios.....	46
7.4.1	Objetivo	46
7.4.2	Técnicas aplicadas.....	46
7.4.3	Herramientas.....	46
7.4.4	Desarrollo del Business Model Canvas.....	46
7.4.5	Productos de la etapa	48
7.5	ETAPA 4: Planificación Estratégica y Financiera	50
7.5.1	Objetivo general	50
7.5.2	Definición de objetivos SMART y mapa de ruta.....	50
7.5.3	Cascada de iniciativas.....	51
7.5.4	Diseño de indicadores (KPIs estratégicos)	51
7.5.5	Plan financiero (24 meses).....	52
7.5.6	Organización y capacidades	52
7.5.7	Productos de la etapa	53
7.6	ETAPA 5: Propuesta de Implementación (no ejecutada)	56
7.6.1	Objetivo:	56
7.6.2	Roadmap por oleadas	56
7.6.3	Gestión de riesgos y cambio:	58
7.6.4	Seguimiento y control.....	58
7.6.5	Productos de la fase.....	59
7.6.6	Síntesis crítica	60
8.	RECOMENDACIONES	61
9.	CONCLUSIONES.....	65
10.	BIBLIOGRAFIA.....	67
11.	ANEXOS.....	69
	ANEXO 1: Cuestionario de Satisfacción.....	69
	ANEXO 2: MATRIZ FODA AMPLIADA.....	71
	ANEXO 3: TABLAS DE PROYECCIONES FINANCIERAS	74
	ANEXO 4: DIAGRAMAS DE PROCESO.....	76

1.RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio tiene como propósito diseñar un plan de negocios integral para SP Asesorías SpA, empresa chilena fundada en octubre de 2022, dedicada a la prestación de servicios contables, tributarios, financieros y de recursos humanos. La firma, liderada por su fundadora, se caracteriza por un modelo de atención flexible, personalizado y digital, orientado a micro y pequeñas empresas (MIPYMES) que requieren apoyo experto para cumplir con sus obligaciones normativas y fortalecer su gestión administrativa.

A partir de un diagnóstico estratégico, se identificó que la empresa opera con una cartera reducida de cuatro clientes activos y una facturación mensual promedio de \$1.800.000 CLP, lo que la sitúa aún por debajo de su punto de equilibrio. Sus principales fortalezas residen en la atención personalizada, los bajos costos fijos y la flexibilidad operativa; mientras que sus debilidades se centran en la dependencia de la fundadora, la falta de estandarización de procesos y la limitada visibilidad de marca. El análisis del entorno reveló oportunidades en el crecimiento de las MIPYMES y en la digitalización tributaria promovida por el SII, así como amenazas derivadas de la alta mortalidad empresarial y la competencia de softwares de autogestión y grandes consultoras.

El estudio de mercado confirmó la existencia de un segmento amplio y en expansión de emprendedores y pequeñas empresas con alta disposición a contratar servicios de asesoría digital, siempre que estos sean confiables, accesibles y cercanos. Se elaboraron cuestionarios y entrevistas que permitieron comprender las preferencias de los clientes actuales y potenciales, complementados con un benchmarking competitivo de siete actores relevantes del sector.

Sobre esta base, se diseñó un modelo de negocios mediante el Business Model Canvas, en el cual la propuesta de valor se sustenta en un servicio contable y tributario cercano, accesible y digital, diferenciado frente a consultoras impersonales

y softwares de autogestión. Asimismo, se planteó una planificación estratégica y financiera a 24 meses, con objetivos SMART orientados a incrementar ingresos en un 30%, alcanzar un NPS ≥ 60 , reducir los tiempos de ciclo a ≤ 5 días y consolidar alianzas estratégicas. El modelo financiero proyecta que, bajo un escenario base de crecimiento del 20% anual, la empresa puede superar su punto de equilibrio en un plazo de 18–24 meses, alcanzando rentabilidad sostenida en el mediano plazo.

La propuesta de implementación se estructuró en tres oleadas:

(0–3 meses) formalización del portafolio y definición de políticas de cobranza.

(3–6 meses) desarrollo de embudo digital, onboarding y automatización de recordatorios.

(6–12 meses) establecimiento de alianzas estratégicas, oferta avanzada con reportes y programa de mejora continua.

Además, se incorporó una matriz de riesgos que prioriza contingencias tributarias, normativas, operativas y tecnológicas, con planes de mitigación específicos, junto con un sistema de seguimiento mediante indicadores semaforizados y revisiones estratégicas semestrales.

En conclusión, el plan de negocios propuesto constituye una hoja de ruta clara y viable para la consolidación y crecimiento de SP Asesorías SpA. La aplicación disciplinada de las estrategias planteadas permitirá a la empresa escalar de un modelo incipiente y dependiente de su fundadora hacia una organización profesionalizada, competitiva y sostenible en el mercado chileno de servicios profesionales.

2. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el entorno económico y normativo en Chile ha exigido a las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) un mayor nivel de formalización, cumplimiento tributario y gestión financiera. Estas exigencias han generado una creciente demanda por servicios profesionales que permitan a emprendedores y empresarios cumplir con sus obligaciones legales, tomar decisiones informadas y optimizar sus recursos. En este contexto, las empresas de asesoría contable, tributaria y financiera desempeñan un rol clave en la sostenibilidad y proyección del tejido empresarial.

SP Asesorías SpA es una empresa chilena constituida en octubre de 2022, dedicada a prestar servicios contables, tributarios, financieros y de recursos humanos. Actualmente, opera con una base estable de clientes y un modelo de atención personalizado, centrado en la confianza y cercanía. Sin embargo, a pesar de su formalización y experiencia acumulada, la empresa no cuenta con un plan de negocios estructurado que le permita planificar estratégicamente su crecimiento, evaluar su rentabilidad y consolidar su posición en el mercado.

La ausencia de un plan de negocios formal representa un riesgo para su sostenibilidad mediana plazo, limitando su capacidad de expansión, captación de nuevos clientes y adaptación a los cambios del entorno.

Por esta razón, la presente tesina tiene como propósito diseñar e implementar un plan de negocios que permita evaluar la factibilidad económica de SP Asesorías SpA, establecer lineamientos estratégicos y proponer una hoja de ruta para su desarrollo. Este trabajo busca integrar teoría y práctica en un caso real, utilizando herramientas de análisis organizacional, de mercado, estratégicas y financieras. El desarrollo incluye el diagnóstico de la situación actual de la empresa, el análisis del entorno competitivo, la formulación de un modelo de negocio mediante la herramienta Canvas y la proyección financiera del plan propuesto. Asimismo, se

incorporan indicadores clave de desempeño (KPI) y escenarios proyectados que permitirán medir el impacto de la implementación. De este modo, se espera entregar una propuesta aplicable y realista que contribuya a la profesionalización del emprendimiento y facilite su consolidación como actor relevante en el sector de servicios profesionales.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de negocios para SP Asesorías SpA que permita fortalecer su modelo de gestión, optimizar su propuesta de valor y proyectar escenarios de crecimiento sostenible a corto y mediano plazo, a través del análisis interno, externo, financiero y organizacional de la empresa.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar la situación actual de SP Asesorías SpA mediante un análisis interno y externo que identifique fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, considerando el contexto normativo, tecnológico y competitivo.
- Caracterizar el mercado objetivo, evaluando la demanda de servicios contables, tributarios, financieros y de recursos humanos en el segmento de MiPymes en Chile, junto con las tendencias de digitalización y las dinámicas de competencia del sector.
- Diseñar un modelo de negocios utilizando herramientas como el Business Model Canvas, que permita visualizar de manera integral la lógica de creación de valor de la empresa y sus posibles oportunidades de diferenciación.
- Formular un plan estratégico que abarque las áreas de marketing, operaciones, gestión de recursos humanos y estructura organizacional, con el propósito de mejorar la competitividad y la sostenibilidad de la empresa.
- Evaluar la viabilidad económica y financiera del plan de negocios mediante indicadores como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), el punto de equilibrio y análisis de sensibilidad, con el fin de proyectar diferentes escenarios de rentabilidad.

- Proponer una hoja de ruta de implementación progresiva que oriente la aplicación del plan estratégico, definiendo fases, prioridades y lineamientos que faciliten su ejecución futura.

4. ALCANCE DE ESTUDIO

El presente estudio se enmarca en el diseño de un plan de negocios para SP Asesorías SpA, empresa de servicios profesionales dedicada a la gestión contable, tributaria, financiera y de recursos humanos, constituida legalmente en octubre de 2022 en Chile. Considerando que la organización se encuentra en una etapa inicial de consolidación, el alcance del estudio se limita al análisis estratégico, operativo y financiero, con el propósito de entregar una hoja de ruta clara y factible que oriente el crecimiento sostenible de la empresa en el corto y mediano plazo.

En particular, el estudio contempla las siguientes dimensiones:

- Diagnóstico interno y externo: Se analizarán los recursos, capacidades, estructura organizacional y desempeño comercial actuales de la empresa, así como las oportunidades y amenazas del entorno competitivo. Este análisis incluirá el uso de herramientas reconocidas como FODA, las Cinco Fuerzas de Porter y el análisis PEST.
- Caracterización del mercado objetivo: Se evaluará el segmento de clientes al que SP Asesorías SpA dirige sus servicios, identificando patrones de demanda, tendencias regulatorias, niveles de competencia y oportunidades estratégicas para su diferenciación en un contexto cada vez más digitalizado.
- Diseño del modelo de negocios: Aplicando la metodología Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010), se estructurará la propuesta de valor, los canales de comercialización, las relaciones con los clientes, las fuentes de ingresos y los recursos clave que sustentan la operación del negocio.
- Formulación del plan estratégico: Se elaborará una propuesta integral que abarque las áreas de marketing, operaciones, estructura organizacional y gestión de recursos humanos, con el objetivo de fortalecer la competitividad

de la empresa y su capacidad de adaptación frente a cambios normativos y tecnológicos.

- Evaluación económica y financiera: Se desarrollará un análisis de las proyecciones de ingresos y egresos, flujo de caja y estimación de indicadores clave de rentabilidad como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el punto de equilibrio, para validar la viabilidad económica del plan.
- Propuesta de implementación progresiva: Se establecerá una hoja de ruta que defina fases, prioridades y lineamientos para la ejecución efectiva del plan de negocios, contemplando escenarios realistas sustentados en supuestos verificables.

Es importante señalar que este estudio no contempla la ejecución práctica del plan de negocios ni la medición empírica de los resultados posteriores a su implementación. La investigación se focalizará en el diseño y proyección estratégica, excluyendo actividades ajenas al giro principal de la empresa, tales como procesos productivos o industriales, pues SP Asesorías SpA se dedica exclusivamente a la prestación de servicios profesionales.

Asimismo, el análisis financiero se efectuará sobre bases de supuestos y proyecciones razonables, sin incluir auditorías externas ni certificaciones oficiales de rentabilidad.

5. ESTADO DEL ARTE

5.1. Antecedentes

5.1.1. Antecedentes del sector de asesorías en Chile

El sector de servicios profesionales de asesoría contable, tributaria, financiera y de recursos humanos en Chile ha experimentado un crecimiento sostenido durante la última década, consolidándose como un soporte fundamental para la gestión de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes).

Estas últimas representan más del 98% de las unidades productivas en el país y generan aproximadamente el 65% del empleo nacional (Corfo, 2013). Debido a que la mayoría de estas organizaciones carecen de departamentos internos especializados, recurren a asesorías externas como medio para asegurar el cumplimiento regulatorio, optimizar la administración y mejorar la eficiencia en la toma de decisiones estratégicas.

La creciente complejidad normativa constituye un factor clave en el aumento de la demanda de servicios de asesoría. Según Cornejo Becerra (2022), las reformas tributarias implementadas en Chile, junto con la presión del Servicio de Impuestos Internos (SII) por digitalizar procesos y plataformas, han generado nuevas exigencias que resultan difíciles de abordar sin apoyo profesional. Si bien la digitalización ha favorecido la fiscalización y el control estatal, también ha incrementado la complejidad de la gestión para los pequeños empresarios, quienes ven en las asesorías un recurso indispensable para cumplir eficiente y oportunamente sus obligaciones.

En este contexto, las asesorías se han transformado en un factor estratégico para las empresas, ya que les permiten focalizar sus esfuerzos en la operación principal, delegando funciones administrativas y regulatorias en especialistas externos. Como señala Cortés Zamorano (2020), la externalización de estas funciones no solo aumenta la eficiencia operativa, sino que también fortalece la capacidad competitiva al liberar recursos para la innovación y el crecimiento empresarial.

5.1.2. Entorno competitivo y tendencias del sector

El mercado de asesorías en Chile presenta un alto nivel de competencia y se caracteriza por la coexistencia de tres grandes tipos de actores:

- Profesionales independientes, que ofrecen servicios personalizados a costos reducidos, generalmente dirigidos a emprendedores y pequeñas empresas.
- Estudios contables tradicionales, con estructuras consolidadas que aportan experiencia y respaldo profesional.
- Empresas tecnológicas que proveen software contable y soluciones automatizadas basadas en plataformas digitales y autoservicio.

Ante esta diversidad, la diferenciación competitiva se centra en aspectos como la calidad del servicio, la cercanía y confianza generada con el cliente, la capacidad de adaptación a los cambios regulatorios y la eficiencia en los tiempos de respuesta. Herrera (2011) sostiene que los emprendimientos en etapas tempranas requieren modelos estratégicos que integren flexibilidad e innovación en su propuesta de valor, dado que la replicación de servicios estandarizados conduce a una pérdida de competitividad en el mediano plazo.

En cuanto a tendencias, CORFO (2022) enfatiza la importancia de incorporar innovación en la entrega de servicios profesionales. Su documento "Modelos de Negocios" sostiene que las asesorías deben avanzar hacia esquemas escalables, digitalizados y diferenciados, con el fin de insertarse en un entorno globalizado y altamente tecnologizado. La digitalización, automatización de procesos y la integración de análisis financieros con inteligencia de datos emergen como pilares para la evolución del sector.

5.1.3. Modelos de negocio y su relevancia en la asesoría empresarial

El plan de negocios es una herramienta internacionalmente reconocida para guiar el desarrollo de organizaciones de cualquier tamaño. Weinberger (2009) plantea que su utilidad es doble: funciona como guía interna para la gestión y control

de la empresa y como instrumento externo para comunicar la propuesta de valor frente a inversionistas, socios y otros stakeholders.

Schneider (2002), en su artículo "The way to a powerful business plan", identifica ocho elementos centrales que deben considerarse en todo plan de negocios robusto: propuesta de valor, equipo gestor, mercado objetivo, competencia, riesgos y tiempos de mercado, propiedad intelectual, alianzas estratégicas y estructura financiera. Aunque su análisis se centra en la industria biotecnológica, estos principios son extrapolables a las asesorías profesionales, donde la confianza, capacidad técnica y adaptación normativa constituyen el eje diferenciador.

En Chile, programas públicos como Chile Emprende han promovido metodologías estandarizadas para la elaboración de planes de negocio. Estas incluyen la identificación de oportunidades de mercado, análisis de demanda y competencia, elaboración de planes estratégicos de comercialización, proyección de ingresos y egresos y definición de una implementación gradual (Chile Emprende, 2013).

5.1.4. Experiencias académicas y estudios previos

La evidencia académica chilena aporta valiosos antecedentes sobre la pertinencia de formalizar planes de negocios en empresas de asesorías y servicios profesionales:

- Cornejo (2022), en su estudio de prefactibilidad para una empresa de asesorías contables y tributarias, concluyó que la existencia de un plan estratégico y la aplicación de herramientas como FODA y las Cinco Fuerzas de Porter son determinantes para la viabilidad y el posicionamiento competitivo.
- Cortés (2020), al diseñar un plan de negocios para una empresa de asesoría inmobiliaria, destacó la importancia de estructurar análisis de mercado rigurosos y planes estratégicos orientados a las necesidades actuales y proyecciones del sector.

- Herrera (2011) enfatizó que pequeñas firmas de consultoría enfrentan debilidades estructurales en sus primeras etapas y requieren estrategias bien definidas para construir ventajas competitivas sostenibles.
- Benavente (2024), en la elaboración del plan de negocios para AlumWall, resaltó la utilidad del Business Model Canvas, FODA e indicadores clave de desempeño (KPIs) como apoyo a la toma de decisiones estratégicas.

Estos aportes confirman que la estructuración formal de planes de negocios es un requisito para la consolidación y proyección de empresas de asesoría en Chile.

5.1.5. Lecciones internacionales

La literatura internacional también entrega aprendizajes significativos. Schneider (2002) sostiene que los inversionistas valoran especialmente modelos de negocio que presentan claridad en su propuesta de valor, transparencia financiera y equipos de gestión sólidos. Por su parte, Harvard Business Review (2014) subraya que los planes exitosos no deben limitarse al diagnóstico interno, sino integrar un profundo entendimiento del entorno competitivo y las dinámicas globales que afectan a la industria. Esto refuerza la necesidad de planes con visión integral, contemplando variables económicas, sociales, regulatorias y tecnológicas.

5.2. Marco Teórico

El diseño de un plan de negocios no se limita a describir una idea, sino que requiere apoyarse en un sólido cuerpo conceptual que permita comprender las dinámicas estratégicas, organizacionales y financieras que determinan su viabilidad. En esta sección se abordan los principales enfoques teóricos y herramientas que fundamentan la planificación estratégica y estructuración del plan de negocios, con énfasis en su aplicación al caso de SP Asesorías SpA, empresa en etapa de consolidación inicial.

5.2.1. La gestión estratégica como eje central

La gestión estratégica es el proceso mediante el cual una organización establece misión, visión y objetivos de largo plazo, formula estrategias competitivas, las implementa y evalúa sus resultados frente a un entorno dinámico. Según David

(2013), es "el arte y ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones interfuncionales que permiten alcanzar los objetivos organizacionales".

Complementariamente, Wheelen y Hunger (2012) sostienen que es un proceso integrador que articula decisiones en marketing, finanzas, operaciones y recursos humanos, buscando un desempeño sostenible.

Desde la perspectiva clásica, Porter (1998, 2008) plantea que la ventaja competitiva se logra mediante liderazgo en costos, diferenciación o enfoque en un nicho. Estas estrategias se evalúan según la estructura de la industria, a través del modelo de las Cinco Fuerzas: rivalidad, amenaza de nuevos entrantes, sustitutos, poder de clientes y proveedores.

Interpretar estas fuerzas permite identificar oportunidades y riesgos, esencial para el posicionamiento de pequeñas empresas como SP Asesorías SpA.

Hax y Majluf (1996) argumentan que la estrategia debe ir más allá del posicionamiento, articulando objetivos, cultura, estructura y recursos, configurando un sistema coherente que guía a la empresa hacia su visión. Este enfoque es especialmente pertinente para empresas de servicios profesionales, donde calidad, confianza y adaptación son ventajas críticas.

5.2.2. Herramientas estratégicas aplicadas a planes de negocio

Las principales herramientas para diagnóstico y formulación de estrategias incluyen:

- Análisis FODA: Identifica factores internos y externos. Kotler y Keller (2012) destacan que es el punto de partida para alinear capacidades internas y anticipar amenazas.
- Cinco Fuerzas de Porter: Evalúa intensidad competitiva y rentabilidad de la industria.
- Cadena de Valor: Analiza actividades internas para detectar fuentes de ventaja competitiva.

- **Balanced Scorecard:** Traducida por Kaplan y Norton (1996), traduce la estrategia en indicadores bajo perspectivas financiera, clientes, procesos y aprendizaje.
- **Business Model Canvas:** Propuesto por Osterwalder y Pigneur (2010), simplifica la visualización de modelos de negocio en nueve bloques fundamentales.
- **Lean Startup:** Ries (2011) impulsa la validación temprana, experimentación rápida y aprendizaje iterativo para ajustar la propuesta de valor.

Estas herramientas son complementarias y constituyen la base para diseñar un plan robusto.

5.2.3. El plan de negocios como enfoque estructural

Un plan de negocios es un documento formal que describe la naturaleza del emprendimiento, su entorno, estrategia, estructura organizacional, aspectos financieros y hoja de ruta para su implementación. Weinberger (2009) señala que cumple una función interna de gestión y otra externa de comunicación con inversionistas y socios.

Modelos estandarizados propuestos por Harvard Business Review (2014) incluyen análisis de entorno, sector, competencia, marketing, operaciones, equipo de gestión y finanzas. CORFO (2022) añade innovación, escalabilidad y proyección internacional.

5.2.4. Relación entre estrategia y estructura organizacional

Chandler (1962) estableció que "la estructura sigue a la estrategia", pues las decisiones estratégicas determinan la configuración organizacional. Mintzberg (1994) añade que la estrategia no solo es producto de un plan deliberado, sino también de patrones emergentes en la práctica.

5.2.5. Componente financiero en la estructuración del plan

Sapag (2011) indica que ningún plan está completo sin un análisis financiero riguroso que valide su viabilidad mediante:

- Valor Actual Neto (VAN): Descuento de flujos futuros para medir rentabilidad.
- Tasa Interna de Retorno (TIR): Rentabilidad esperada del proyecto.
- Análisis de punto de equilibrio: Ventas mínimas para cubrir costos fijos y variables.
- Análisis de sensibilidad: Resistencia ante cambios en variables clave.

6. PROPUESTA DE LA METODOLOGÍA DE TRABAJO

La presente tesina se desarrolla bajo un enfoque metodológico mixto, integrando herramientas cualitativas y cuantitativas que permiten abordar de manera integral la complejidad del objeto de estudio: el diseño de un plan de negocios para SP Asesorías SpA. Este enfoque resulta pertinente en tanto la empresa se encuentra en una etapa temprana de consolidación, donde la toma de decisiones debe nutrirse tanto de percepciones cualitativas de clientes y actores clave como de análisis cuantitativos orientados a evaluar la viabilidad financiera y la sostenibilidad estratégica del negocio.

Es importante destacar que el objetivo del estudio consiste en diseñar la propuesta de plan de negocios y su potencial implementación, sin involucrar la ejecución operativa efectiva. De este modo, se busca entregar un marco conceptual, metodológico y práctico que sirva de guía para el crecimiento futuro de la organización.

El diseño metodológico se inspira principalmente en el modelo secuencial de planes de negocio propuesto por Weinberger (2009), que contempla etapas de análisis, formulación estratégica y evaluación de factibilidad. Esta secuencia ha demostrado ser una herramienta eficaz para empresas en etapa de desarrollo, ya que permite avanzar desde un diagnóstico inicial hacia un modelo de acción validado conceptualmente.

La construcción del modelo de negocios se apoya en la metodología Business Model Canvas de Osterwalder y Pigneur (2010), ampliamente utilizada en emprendimientos y reconocida por su capacidad de representar de manera clara la lógica de creación y captura de valor a través de nueve bloques fundamentales. Su utilización resulta adecuada para SP Asesorías SpA dado el carácter dinámico y flexible de su propuesta de servicios, que requiere de una representación visual y comprensible para futuros inversionistas y clientes.

En cuanto a la formulación de estrategias, se adoptan los postulados de Porter (1998, 2008), que enfatizan la importancia de la ventaja competitiva sostenida

a partir de la diferenciación y el posicionamiento estratégico dentro de la industria. Estos planteamientos serán esenciales para determinar cómo la empresa puede competir eficazmente frente a competidores establecidos en el rubro de asesorías contables y financieras.

La evaluación económico-financiera se sustenta en criterios desarrollados por Sapag Chain (2008), a través de herramientas clásicas de análisis de proyectos: el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el punto de equilibrio, indicadores que permitirán determinar la rentabilidad y viabilidad proyectada del negocio en un horizonte de 24 meses.

Finalmente, se incorpora el enfoque del Lean Startup (Ries, 2011), en particular lo relativo a la validación temprana de hipótesis y el aprendizaje iterativo. Esto se traduce en la aplicación de encuestas y entrevistas a clientes actuales y potenciales para contrastar supuestos del modelo de negocios, en línea con la necesidad de reducir la incertidumbre propia de empresas en etapas iniciales.

En concordancia con estudios similares desarrollados en Chile y el extranjero, el diseño del plan de negocios para SP Asesorías SpA se estructurará en cinco etapas secuenciales y complementarias:

Etapas	Objetivo	Técnicas	Herramientas / Instrumentos	Producto esperado
1. Análisis de la Situación Actual	Identificar el estado interno y externo de la empresa.	Revisión documental, entrevistas con la fundadora.	FODA, PESTEL, KPI.	Informe diagnóstico inicial.
2. Investigación y Estudio de Mercado	Analizar la demanda, competencia y tendencias sectoriales.	Revisión bibliográfica, benchmarking, encuestas.	Cuestionarios, análisis oferta/demanda, Porter.	Informe de mercado y segmentación.
3. Diseño del Modelo de Negocios	Definir propuesta de valor y lógica de creación de valor.	Taller de ideación, validación de hipótesis.	Canvas, mapa de propuesta de valor.	Modelo de negocios validado.
4. Planificación Estratégica y Financiera	Establecer objetivos, proyecciones y estructura.	Simulación de escenarios, entrevistas a expertos.	BSC, flujo de caja, VAN, TIR, punto de equilibrio.	Plan estratégico con proyecciones a 24 meses.

Etapa	Objetivo	Técnicas	Herramientas / Instrumentos	Producto esperado
5. Propuesta de Implementación	Formular hoja de ruta y mecanismos de control.	Planificación por fases, análisis de riesgos.	Cronograma Gantt, matriz de riesgos, KPIs.	Roadmap de implementación.

Esquema del desarrollo metodológico Sp Asesorías SpA

La combinación de estas herramientas responde a la necesidad de abordar el fenómeno desde múltiples dimensiones. El componente cualitativo asegura la captura de percepciones y expectativas de clientes, mientras que el componente cuantitativo otorga objetividad y rigurosidad en la evaluación financiera y de mercado. La adopción de metodologías reconocidas (Weinberger, Osterwalder, Porter, Sapag, Ries) garantiza la validez académica y la aplicabilidad práctica del estudio.

Asimismo, la metodología supera vacíos detectados en investigaciones previas, que suelen centrarse en empresas productivas o manufactureras, al aplicar un marco integral al caso de una empresa de servicios profesionales de pequeña escala. Esto aporta un enfoque novedoso y relevante para el contexto chileno, donde la mayoría de las MIPYMES carece de planes de negocio formales y enfrenta dificultades de sostenibilidad.

7. DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS

7.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

SP Asesorías SpA es una empresa chilena fundada en octubre de 2022 por su dueña y directora, Sthefani Rincón. La empresa se establece con el propósito de ofrecer servicios de asesoría contable, tributaria, financiera y de recursos humanos, orientados principalmente a micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyME). Su creación responde al creciente proceso de formalización y profesionalización de los emprendimientos en Chile, donde la necesidad de cumplir con obligaciones fiscales, laborales y de gestión administrativa ha abierto oportunidades para consultoras especializadas (Cornejo Becerra, 2022).

Desde sus inicios, SP Asesorías SpA ha destacado por un modelo de atención personalizado y digital, alcanzando un portafolio inicial de cuatro clientes activos y una facturación promedio mensual de \$1.800.000 CLP. La constitución bajo la figura jurídica de Sociedad por Acciones (SpA) proporciona flexibilidad administrativa y potencial escalabilidad, facilitando la eventual incorporación de nuevos socios o inversionistas.

La trayectoria de la empresa es coherente con estudios de prefactibilidad realizados en la Universidad Técnica Federico Santa María, que señalan que este tipo de firmas emergentes de consultoría nacen a partir de la experiencia profesional de sus fundadores y se consolidan mediante la confianza y calidad en el servicio (Herrera 2011; Cornejo, 2022).

7.1.1. Misión y Visión de la empresa

MISIÓN

La misión de SP Asesorías SpA es brindar un servicio integral y personalizado de asesoría contable, tributaria, financiera y de recursos humanos a micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) en Chile. Su objetivo es facilitar la gestión administrativa de sus clientes, asegurando el cumplimiento normativo, la eficiencia en el uso de recursos y el acompañamiento estratégico en la toma de decisiones, a través de un modelo flexible de atención digital y presencial.

Visión

La visión de SP Asesorías SpA es consolidarse como una consultora de referencia en Chile para las MiPymes en las áreas contable, tributaria, financiera y de gestión de personas, reconocida por la calidad, cercanía e innovación de sus servicios. A mediano plazo, aspira a ampliar su base de clientes, implementar tecnologías digitales de vanguardia y posicionarse como un aliado estratégico que fomente el crecimiento sostenible y competitivo de sus clientes.

7.1.2. Servicios principales

Los servicios que ofrece SP Asesorías SpA se agrupan en cuatro líneas principales:

- Asesoría contable: Registro de operaciones financieras, confección de balances y estados de resultados, conciliaciones bancarias, y apoyo en la aplicación de normativas contables vigentes, como las IFRS para PYMEs.
- Asesoría tributaria: Planificación y cumplimiento de obligaciones tributarias mensuales (Formulario 29) y anuales (Formulario 22), análisis de carga impositiva y representación ante el Servicio de Impuestos Internos (SII).
- Asesoría financiera: Elaboración de presupuestos, análisis de flujo de caja, proyecciones financieras, y apoyo en la toma de decisiones de inversión.
- Asesoría en recursos humanos: Cálculo de remuneraciones, elaboración de contratos laborales, gestión de cotizaciones previsionales mediante plataformas como Previred, y cumplimiento normativo en materia laboral.

La propuesta de valor de la empresa se orienta a entregar soluciones integrales y personalizadas, adaptadas a las necesidades específicas de cada cliente, privilegiando la cercanía, comunicación constante y accesibilidad digital. Este modelo responde a tendencias actuales en consultoras emergentes que buscan diferenciarse de firmas tradicionales a través de flexibilidad y acompañamiento continuo (Corfo, 2022).

7.1.3. Modelo actual de atención

El modelo de atención de SP Asesorías SpA se fundamenta principalmente en la digitalización de los servicios y en la atención personalizada directa de la fundadora. Las interacciones con los clientes, envío de documentación y entrega de reportes se gestionan mediante correo electrónico, videollamadas y plataformas digitales de gestión documental.

No obstante, la empresa ofrece atención presencial cuando el cliente lo requiere, especialmente en momentos críticos como auditorías internas, revisiones tributarias o capacitaciones. Este esquema híbrido se alinea con prácticas adoptadas por consultoras similares, que han adoptado modelos digitales tras la pandemia, manteniendo instancias presenciales para fortalecer la confianza y cercanía con los clientes (Chile Emprende, 2013).

Las características operativas del modelo actual incluyen:

- Comunicación directa y centralizada, donde la fundadora es el único punto de contacto, lo que asegura respuestas rápidas y consistencia en el servicio.
- Atención flexible, adaptándose a diferentes canales y horarios según las necesidades del cliente.
- Gestión eficiente, mediante el uso de herramientas digitales que reducen tiempos administrativos y optimizan procesos internos.

Este enfoque ha permitido a SP Asesorías SpA posicionarse con una propuesta diferenciada en el sector de servicios profesionales en Chile, sosteniendo un nivel estable de facturación y abriendo oportunidades de expansión futura.

7.2. Etapa 1: Análisis de la Situación Actual (Diagnóstico Interno y Externo)

7.2.1 Objetivo:

Identificar y describir el estado actual de SP Asesorías SpA, caracterizando su modelo de servicio, procesos internos, recursos disponibles, cartera de clientes, desempeño operativo y esquema de gobernanza. A partir de este diagnóstico se busca reconocer capacidades críticas y brechas estratégicas que condicionan el diseño del plan de negocios, generando insumos para la formulación de estrategias de crecimiento y sostenibilidad.

7.2.2 Fuentes y técnicas:

El diagnóstico se sustenta en la triangulación de fuentes primarias y secundarias:

Fuentes primarias

- Entrevista semiestructurada con la fundadora (90–120 minutos): orientada a indagar en la propuesta de valor, operaciones, desempeño financiero, riesgos y visión de crecimiento.
- Entrevistas breves a actores clave (proveedores, aliados estratégicos o clientes cercanos): orientadas a validar percepciones sobre la calidad del servicio, tiempos de respuesta y reputación de la empresa.

Fuentes secundarias

- Documentales: revisión de contratos con clientes, cotizaciones y facturas, formularios tributarios F29 y F22, reportes de flujo de caja, registros de facturación y cobranza, tasas de renovación de clientes, reclamos y reportes de soporte.
- Comparativas sectoriales: revisión de estándares y buenas prácticas en empresas de asesorías contables y tributarias, informes de CORFO, OECD y asociaciones gremiales.

7.2.3 Instrumentos y análisis:

Mapeo de procesos

- Uso de herramientas SIPOC y/o BPMN para describir y documentar las etapas clave: atención inicial, elaboración de propuestas/cotizaciones, facturación y cobranza, prestación de servicios, entrega de resultados y postventa. Esto permite detectar cuellos de botella, duplicidades y riesgos de ineficiencia.

Análisis de recursos y capacidades (VRIO)

- Evaluación de los recursos intangibles (reputación, know-how de la fundadora, red de contactos) y tangibles (sistemas contables, herramientas digitales, infraestructura mínima disponible).
- Clasificación de los recursos según su valor, rareza, imitabilidad y organización para determinar ventajas competitivas sostenibles.

Matrices FODA y PESTEL

- FODA: identificación de fortalezas internas y debilidades, así como oportunidades y amenazas del entorno competitivo.
- PESTEL: análisis de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que inciden en el sector de servicios contables en Chile.

Definición de indicadores clave (KPIs)

- Ingresos mensuales y por cliente (en CLP).
- Margen bruto.
- Nivel de concentración de clientes (dependencia de cuentas principales).
- DSO (Days Sales Outstanding): días promedio de cobro.
- Tasa de renovación de contratos.
- NPS (Net Promoter Score) si existe información disponible.
- Tiempo promedio del ciclo de servicio.
- Productividad medida en horas invertidas por cliente/servicio.
- Tasa de reclamos o consultas de soporte.

7.2.4 Productos:

MATRIZ FODA

FODA	Elementos	Descripción detallada
Fortalezas	Atención personalizada	Servicio cercano y adaptado a las necesidades individuales de cada cliente, generando confianza y fidelidad.
	Costos bajos fijos	Estructura de costos operativos reducida, que permite ofrecer precios competitivos y mantener sostenibilidad.
	Experiencia directa de la fundadora	Conocimiento técnico y trayectoria profesional que aporta respaldo y calidad al servicio.
Oportunidades	Crecimiento del emprendimiento en Chile	Aumento sostenido de nuevas micro y pequeñas empresas que demandan servicios de asesoría contable y financiera.
	Digitalización contable	Incorporación de tecnologías digitales que facilitan la gestión eficiente y escalable de los servicios.
	Programas de apoyo CORFO	Acceso a fondos y asesorías que impulsan el desarrollo y profesionalización de empresas emergentes.
Debilidades	Falta de personal contratado	Operación centralizada en la fundadora, que limita la capacidad de atención y crecimiento.
	Dependencia de la dueña	Riesgo operacional si la fundadora se ausenta o no puede atender, afectando la continuidad del negocio.
Amenazas	Competencia de grandes consultoras	Presión competitiva de firmas establecidas con mayor escala y recursos.
	Cambios normativos tributarios	Riesgo de adaptación continua a nuevas leyes y regulaciones que pueden afectar procesos y costos.

MATRIZ VRIO

Recurso / Capacidad	Valor (V)	Rareza (R)	Imitabilidad (I)	Organización (O)	Resultado competitivo
Conocimiento técnico y experiencia de la fundadora	Alto: Permite entregar asesoría confiable y especializada.	Medio-Alto: La combinación de conocimientos contables, tributarios y financieros en una sola persona no es frecuente en microempresas	Medio: Puede ser replicado con profesionales capacitados, pero no de forma inmediata.	Bajo-Medio: Al depender de una sola persona, la organización no asegura continuidad.	Ventaja temporal, depende de institucionalizar el conocimiento.
Atención personalizada al cliente	Alto: Genera confianza y fidelización.	Medio: Otras asesorías ofrecen cercanía, pero no todas logran mantener continuidad personalizada.	Medio: Puede ser imitado, aunque requiere cultura de servicio.	Medio: Se aplica actualmente, pero no está estandarizado en procesos formales.	Ventaja temporal que debe sistematizarse.
Red de contactos y relaciones comerciales de la fundadora	Medio-Alto: Facilita captación de clientes por confianza directa.	Medio: No todas las asesorías poseen vínculos de confianza construidos.	Alto: Relación personal difícil de imitar por competidores.	Bajo: La red depende solo de la dueña, sin institucionalización.	Ventaja competitiva individual, riesgo de concentración.
Estructura de costos fijos reducida	Alto: Permite ofrecer precios competitivos y mantener sostenibilidad.	Bajo: Es común en microempresas de servicios.	Alto: Fácilmente replicable.	Medio: La organización gestiona bien los costos actuales.	Paridad competitiva, no genera diferenciación sostenible.
Uso de herramientas digitales básicas (facturación, planillas)	Medio: Permite operar, pero limita eficiencia y escalabilidad.	Bajo: Muy común en el sector.	Alto: Fácilmente imitable.	Medio: Se utilizan de manera funcional, pero sin integración.	Desventaja competitiva si no se mejora.
Reputación inicial y satisfacción de clientes actuales	Alto: Clientes valoran la atención y continuidad del servicio.	Medio: Con pocos clientes, la reputación aún es limitada pero valiosa.	Medio-Alto: Requiere tiempo y consistencia para imitarse.	Bajo: No existen sistemas formales de gestión de calidad o encuestas NPS.	Ventaja temporal, puede transformarse en sostenible con gestión de marca.
Capacidad de adaptación y flexibilidad operativa	Alto: Permite ajustar servicios a medida de cada cliente.	Medio: No todas las firmas logran adaptabilidad rápida.	Medio: Puede imitarse, pero requiere menor burocracia.	Bajo-Medio: Depende de la disponibilidad de la fundadora.	Ventaja temporal, frágil sin procesos claros.

ANALISIS PESTEL DEL ENTORNO NACIONAL Y SECTORIAL.

Factor	Elementos principales	Impacto en el sector	Implicancias para SP Asesorías SpA
Político	- Reformas tributarias en debate.- Fiscalización digital del SII.- Programas de apoyo a MIPYMES (CORFO, SERCOTEC).	Generan incertidumbre regulatoria, pero aumentan la demanda por asesoría especializada.	Oportunidad para posicionarse como aliado en cumplimiento y planificación tributaria.
Económico	- 98,7% de las empresas en Chile son MIPYMES.- Alta mortalidad temprana (≈50% en 5 años).- Acceso restringido a financiamiento bancario.- Inflación y desaceleración	Mercado amplio pero vulnerable; necesidad de gestión eficiente.	Oportunidad de captar clientes con servicios de orden financiero, control de costos y planificación estratégica.
Social	- Creciente formalización de negocios.- Alta valoración de confianza y cercanía.- Exigencia de transparencia y ética.- Tendencia al teletrabajo y servicios digitales.	Mayor demanda por asesorías que combinen cercanía con eficiencia digital.	Diferenciarse con atención personalizada y plataformas híbridas de servicio.
Tecnológico	- Transformación digital del SII.- Disponibilidad de softwares contables en la nube.- Riesgos de ciberseguridad.- Avance de la analítica financiera y automatización.	Digitalización es obligatoria; quienes no adopten tecnología quedan en desventaja.	Necesidad de invertir en herramientas digitales avanzadas y protocolos de seguridad de datos.
Ecológico	- Creciente presión hacia sostenibilidad empresarial.- Requerimientos ambientales en sectores clientes.- Tendencia a “contabilidad verde”.	Clientes de sectores regulados demandan asesoría en cumplimiento ambiental y social.	Potencial de diversificar servicios hacia reportes ESG y sostenibilidad tributaria.
Legal	- Normativa laboral y previsional estricta.- Actualización de Ley de Protección de Datos.- Flexibilidad societaria del modelo SpA.- Mayor fiscalización por parte de la Dirección del Trabajo.	Aumento en la complejidad regulatoria y costos de cumplimiento.	Posicionarse como asesor integral en normativas tributarias, laborales y societarias.

SET DE KPIS BASE PARA ESTABLECER LÍNEAS DE REFERENCIA.

Perspectiva	KPI	Definición	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Meta de referencia (baseline)
Financiera	Ingresos mensuales	Total de ingresos por servicios facturados en un mes.	Σ facturación mensual	CLP	\$1.800.000 CLP promedio actual
	Margen bruto	Rentabilidad sobre los ingresos descontando costos directos.	$(\text{Ingresos} - \text{Costos directos}) / \text{Ingresos}$	%	$\geq 60\%$
	DSO (Days Sales Outstanding)	Días promedio que tarda en cobrarse una factura.	$(\text{Cuentas por cobrar} / \text{Ventas}) * 30$	Días	< 30 días
	Concentración de clientes	% de ingresos dependientes de los 2 principales clientes.	$(\text{Ingresos top 2 clientes} / \text{Ingresos totales}) * 100$	%	$\leq 60\%$
Clientes	NPS (Net Promoter Score)	Nivel de recomendación de los clientes.	$\% \text{ Promotores} - \% \text{ Detractores}$	%	$\geq +50$
	Tasa de retención de clientes	Porcentaje de clientes que renuevan contrato.	$(\text{Clientes retenidos} / \text{Total clientes}) * 100$	%	$\geq 80\%$
	Tiempo de respuesta promedio	Tiempo medio de respuesta a consultas/requerimientos.	$\Sigma \text{ tiempo respuesta} / \text{n}^\circ \text{ de consultas}$	Horas	< 24 horas
Procesos internos	Ciclo de servicio	Tiempo desde solicitud hasta entrega del servicio.	$\text{Fecha entrega} - \text{Fecha solicitud}$	Días	≤ 5 días
	Productividad por cliente	Ingresos generados por cada cliente activo.	$\text{Ingresos totales} / \text{N}^\circ \text{ clientes}$	CLP/cliente	\$450.000 CLP aprox.
	Tasa de reclamos	Reclamos formales sobre el total de servicios.	$\text{N}^\circ \text{ reclamos} / \text{N}^\circ \text{ servicios} * 100$	%	< 5%
Aprendizaje y crecimiento	Nivel de digitalización	% de procesos realizados en plataformas digitales.	$\text{Procesos digitales} / \text{Procesos totales} * 100$	%	$\geq 80\%$
	Horas de capacitación anual	Inversión en formación de la fundadora y futuros colaboradores.	$\text{Horas capacitación} / \text{Año}$	Horas	≥ 40 h/año
	Índice de documentación de procesos	% de procesos estandarizados/documentados.	$\text{Procesos documentados} / \text{Procesos totales} * 100$	%	$\geq 70\%$

• 7.2.4.5 IMPLICANCIAS ESTRATÉGICAS:

A. Fortalezas a potenciar

- Margen bruto $\geq 60\%$ indica eficiencia en costos directos y gestión prudente de gastos operativos. Se confirma una estructura de costos liviana y flexible que permite mantener rentabilidad incluso con baja escala. Se sugiere mantener políticas de control financiero digital y presupuestación mensual.
- NPS $\geq +50$ y tasa de retención de clientes $\geq 80\%$ reflejan altos niveles de satisfacción y fidelización. La atención personalizada y el acompañamiento continuo se consolidan como elementos diferenciadores frente a la competencia. Es recomendable fortalecer el sistema de seguimiento y retroalimentación mediante herramientas digitales que permitan medir la experiencia del cliente.
- El ciclo de servicio ≤ 5 días y la tasa de reclamos $< 5\%$ evidencian una operación ágil, confiable y orientada al cumplimiento oportuno. Este desempeño reafirma la calidad del servicio y la capacidad de respuesta frente a las necesidades del cliente. Se sugiere implementar un sistema CRM para mejorar la trazabilidad y eficiencia en la gestión de solicitudes.
- El nivel de digitalización $\geq 80\%$ y la inversión anual en capacitación ≥ 40 horas demuestran una orientación hacia la innovación y la mejora continua. La adopción tecnológica y la actualización profesional de la fundadora consolidan una cultura de aprendizaje permanente, lo que facilita la incorporación futura de nuevos servicios especializados.
- El índice de documentación de procesos en aumento refleja esfuerzos por estandarizar la gestión interna. Este avance permitirá asegurar la continuidad operacional y facilitar la futura expansión del negocio a través de procedimientos replicables y controlados.

B. Debilidades prioritarias

- La alta concentración de ingresos (60% en los dos principales clientes) representa un riesgo financiero y operativo. La dependencia de pocos contratos puede afectar la estabilidad en caso de pérdida de alguno. Es

prioritario diversificar la cartera mediante estrategias de marketing digital, alianzas estratégicas y segmentación por rubros.

- La atención personalizada recae principalmente en la fundadora, lo que genera dependencia y limita la escalabilidad del negocio. Se recomienda avanzar hacia la creación de protocolos estandarizados y la formación de un equipo de apoyo externo o subcontratado que permita mantener la calidad del servicio sin comprometer la capacidad de respuesta.
- La falta de personal contratado y la sobrecarga operativa reducen la capacidad de asumir nuevos clientes. Esta situación podría afectar la productividad y la calidad del servicio en periodos de alta demanda. Se propone incorporar apoyo administrativo y contable mediante outsourcing o pasantías controladas.
- El bajo nivel de documentación de procesos (<70%) limita la trazabilidad y dificulta la delegación efectiva. La elaboración de manuales de procedimientos, instructivos de trabajo y flujogramas de atención será clave para asegurar coherencia y continuidad en la gestión.
- La limitada inversión en marketing restringe la visibilidad de la marca y la captación de nuevos clientes. Es necesario desarrollar una estrategia de posicionamiento digital y fortalecer la presencia institucional mediante redes profesionales y publicaciones especializadas.

C. Oportunidades de crecimiento

- El aumento sostenido de emprendimientos y microempresas en Chile genera un mercado creciente para servicios contables y tributarios personalizados. SP Asesorías SpA puede aprovechar esta tendencia mediante paquetes de

servicios adaptados a nuevas empresas que requieran orientación en formalización y cumplimiento tributario.

- El avance de la digitalización contable y el uso de plataformas en la nube ofrecen una oportunidad para optimizar procesos y diferenciarse mediante soluciones tecnológicas integradas. La automatización de tareas y la generación de reportes en tiempo real aumentarán la eficiencia y el valor agregado para el cliente.
- La posibilidad de establecer alianzas estratégicas con estudios jurídicos, consultoras de recursos humanos o entidades financieras permitiría ampliar la oferta de servicios y generar sinergias. Estas asociaciones fortalecen la propuesta de valor y amplían las vías de captación de nuevos clientes.
- La demanda por asesorías con enfoque humano y personalizado sigue en aumento frente a los modelos de atención masiva. Este contexto favorece la consolidación de SP Asesorías SpA como una firma boutique especializada en acompañamiento integral y confianza profesional.
- Las políticas públicas de fomento al emprendimiento, impulsadas por instituciones como Corfo y Sercotec, abren oportunidades de financiamiento y visibilidad para asesorías que aporten a la formalización de empresas. La postulación a programas de apoyo o fondos concursables podría acelerar el crecimiento y mejorar la infraestructura tecnológica.

D. Riesgos latentes

- Los retrasos en el cobro de facturas o el aumento del DSO podrían afectar el flujo de caja. Es fundamental implementar políticas de cobranza activa, facturación automatizada y acuerdos de pago definidos por contrato para preservar la liquidez.
- La excesiva dependencia de la fundadora para la toma de decisiones representa un riesgo de continuidad en caso de ausencias o sobrecarga. La creación de una estructura de apoyo, junto con la definición de roles y responsables secundarios, mitigará este riesgo.

- Los constantes cambios normativos en materia tributaria y laboral en Chile exigen actualización continua. La falta de adaptación oportuna podría derivar en incumplimientos que afecten la reputación de la empresa. Se sugiere establecer un sistema de vigilancia normativa y capacitaciones periódicas.
- El riesgo reputacional derivado de errores contables o incumplimientos con el SII puede impactar la confianza del cliente. Es indispensable mantener controles de calidad, auditorías internas y respaldo documental digitalizado que garantice la trazabilidad y precisión de la información.
- La aparición de asesorías digitales automatizadas y servicios low cost basados en inteligencia artificial representa una amenaza competitiva. Frente a ello, la estrategia debe centrarse en la diferenciación a través de la experiencia, la confianza y la asesoría estratégica personalizada que estos modelos no ofrecen.

7.3 ETAPA 2: Investigación y Estudio de Mercado (Diagnóstico Externo)

7.3.1 Objetivo

La segunda etapa busca analizar el mercado objetivo, comprender las tendencias del sector de asesorías contables y financieras, y evaluar el entorno competitivo en el que se inserta SP Asesorías SpA. El propósito es identificar las necesidades, preferencias y disposición a pagar de clientes actuales y potenciales, así como examinar la oferta de competidores y productos sustitutos para dimensionar el mercado y orientar el posicionamiento estratégico de la empresa.

7.3.2 Diseño muestral e instrumentos

Para levantar información relevante se proponen tres fuentes principales:

1. Clientes actuales (n=4): se aplicará un censo completo mediante un cuestionario estructurado de 15 a 20 ítems en escala Likert 1-5, complementado con entrevistas de profundización que indaguen en satisfacción, percepciones de valor, expectativas y puntos de mejora.

2. Clientes potenciales (30 a 60 casos): se utilizará un muestreo no probabilístico por conveniencia y bola de nieve en micro y pequeñas empresas de sectores comercio, servicios industriales y profesionales. El instrumento será un cuestionario de 10 a 15 ítems enfocado en frecuencia de uso de asesorías, motivadores de compra, canales preferidos, disposición a pagar, barreras de acceso y valoración de atributos de servicio.
3. Benchmarking competitivo: se construirá una ficha analítica de 5 a 8 competidores relevantes, considerando variables como tarifas, promesas de servicio, plazos de entrega, grado de especialización, calidad percibida y canales de atención.

7.3.3 Plan de análisis

El análisis combinará enfoques cuantitativos y cualitativos:

- **Cuantitativo:** se realizará depuración de datos, estadística descriptiva, cruces simples, segmentación básica y verificación de consistencia. Este análisis permitirá establecer líneas base sobre el comportamiento de clientes actuales y potenciales, así como estimar la disposición de pago y los atributos más valorados.
- **Cualitativo:** se llevará a cabo un análisis temático de entrevistas y respuestas abiertas, identificando dolores clave, expectativas, factores emocionales y atributos diferenciales de valor.
- **Síntesis:** los hallazgos se consolidarán en una propuesta de segmentación de mercado y se procederá a estimar TAM (mercado total), SAM (mercado accesible) y SOM (mercado alcanzable).
- **Competitivo:** se aplicará el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter para analizar la rivalidad entre competidores, el poder de negociación de clientes y proveedores, la amenaza de sustitutos y las barreras de entrada.

7.3.4 Priorización de iniciativas

Para definir qué actividades de investigación aportan mayor valor estratégico en relación al esfuerzo requerido, se utilizaron las matrices RICE/ICE. Los resultados muestran que el benchmarking competitivo obtiene la mayor puntuación RICE (30), lo que confirma su relevancia para definir el posicionamiento de SP Asesorías SpA frente a actores del mercado. Las encuestas a clientes actuales, aunque de alcance limitado, tienen alta confiabilidad y bajo esfuerzo, lo que las convierte en una fuente de insights inmediata. Las encuestas a clientes potenciales aportan mayor alcance y datos de disposición a pagar, pero su esfuerzo y limitaciones metodológicas reducen su puntaje ICE. El análisis TAM/SAM/SOM y el modelo de Porter aportan visión estratégica integral, pero requieren modelación intensiva y validación de supuestos, siendo más útiles en fases posteriores.

7.3.5 Productos

- Segmentación de clientes actuales y potenciales (a validar con encuestas):

Segmento	Atributos valorados	Precio objetivo (CLP/mes)
Microempresas ($\leq 3-6$MM CLP/mes)	Rapidez, soporte SII mensual, atención digital	40.000 – 60.000
Pequeñas empresas (6–20MM CLP/mes)	Continuidad del servicio, DJ y remuneraciones, canal híbrido	60.000 – 120.000
Profesionales independientes	Inmediatez, asesoría puntual en operación renta	25.000 – 50.000 o por evento
MYPES en crecimiento acelerado	Regularización, reportes financieros avanzados	100.000 – 250.000

La segmentación de clientes de SP Asesorías SpA se construye con base en criterios de facturación, necesidades operativas y nivel de madurez empresarial, lo que permite diferenciar grupos de clientes con requerimientos específicos y adaptar la propuesta de valor a cada uno de ellos. Este enfoque estratégico permite optimizar los recursos, definir precios coherentes con la disposición a pagar y

fortalecer el posicionamiento competitivo en el mercado de servicios contables y tributarios.

El primer segmento corresponde a las microempresas, con ventas mensuales inferiores a 6 millones de pesos, que valoran principalmente la rapidez en la atención, el soporte permanente ante el Servicio de Impuestos Internos (SII) y la disponibilidad digital para gestionar sus operaciones. Estas empresas tienden a carecer de estructuras administrativas formales y requieren asesorías simples, ágiles y económicas que les permitan cumplir con sus obligaciones básicas de manera eficiente. El rango de precios estimado entre \$40.000 y \$60.000 CLP mensuales resulta competitivo y atractivo para este segmento, considerando el nivel de automatización que ofrece SP Asesorías SpA.

En segundo lugar, las pequeñas empresas, con facturación entre 6 y 20 millones de pesos mensuales, valoran la continuidad del servicio, el cumplimiento oportuno de declaraciones juradas (DJ), la gestión de remuneraciones y la comunicación híbrida (digital y presencial). Este grupo busca proveedores de servicios que ofrezcan confianza, seguimiento constante y soporte personalizado. El precio objetivo, entre \$60.000 y \$120.000 CLP mensuales, responde a la mayor complejidad de las operaciones y a la necesidad de integrar asesorías laborales y financieras dentro del servicio contable. Este segmento presenta un alto potencial de fidelización y puede convertirse en la base principal de crecimiento sostenido para la empresa.

El tercer grupo identificado son los profesionales independientes, tales como consultores, abogados, diseñadores, técnicos o trabajadores a honorarios, quienes demandan asesorías puntuales en materia de operación renta, iniciación de actividades o tributación personal. Estos clientes valoran la inmediatez y la orientación práctica, por lo que requieren servicios rápidos y personalizados, muchas veces de carácter esporádico o por evento. El rango de precios propuesto—entre \$25.000 y \$50.000 CLP por servicio o evento—permite a SP Asesorías SpA

diversificar su cartera y mantener flujo de ingresos complementarios en períodos no tributarios.

Finalmente, se identifican las MYPES en crecimiento acelerado, caracterizadas por un aumento sostenido en ventas y la necesidad de regularizar su situación contable, elaborar reportes financieros más avanzados y planificar estratégicamente sus operaciones. Estas empresas requieren servicios de mayor especialización y seguimiento, donde la fundadora puede aportar una asesoría de valor estratégico. El precio objetivo estimado, entre \$100.000 y \$250.000 CLP mensuales, refleja la complejidad del servicio, la personalización y el nivel de análisis financiero requerido. Este segmento ofrece el mayor margen de rentabilidad y se proyecta como clave para el posicionamiento premium de SP Asesorías SpA.

En síntesis, la segmentación de clientes permite a SP Asesorías SpA estructurar una oferta diferenciada según el nivel de complejidad, tamaño y madurez empresarial de cada grupo objetivo. Esta estrategia facilita la definición de políticas de precios escalonadas, la focalización de campañas de marketing y la priorización de servicios digitales para optimizar la eficiencia operativa. Asimismo, proporciona una base sólida para el diseño de encuestas y la validación empírica de los atributos valorados por cada segmento, contribuyendo a una toma de decisiones informada y orientada al crecimiento sostenible.

- Identificación de atributos valorados y disposición a pagar.

Competidor	Rango de precios CLP/mes	Mix de servicios	Diferenciación
Contable.app	45.000 (plan micro)	F29, 1 remuneración, software	Orientado a microempresas
AlphaConsulting	40.990 – 60.990	Contabilidad completa, descuentos largo plazo	Escalonado por ventas
ContabilidadMensual.cl	25.000 – 45.000	Plan básico, incluye Previred en versión avanzada	Bajo costo
Ofivirtual	40.000 + remuneraciones 12.000/trab	Contabilidad mensual + remuneraciones por trabajador	Flexibilidad en remuneraciones

Simplificalo	89.990 – 249.990	Planes integrales con soporte tributario avanzado	Oferta premium
MasContabilidad	57.900 (plan básico)	F29, RCV, recordatorios y soporte	Soporte recordatorio
IniciaPyme	33.000 – (según ERP)	ERP, declaraciones mensuales, DJ	Integración con ERP

- Estimación de TAM, SAM y SOM para dimensionar el mercado real de SP Asesorías.

Indicador	Supuesto	Valor estimado
TAM (mercado total en Chile)	397.000 MIPYMES × \$720.000 CLP/año promedio	≈ 286.000 MM CLP/año
SAM (mercado disponible en RM)	40% del TAM nacional concentrado en RM	≈ 114.400 MM CLP/año
SOM (mercado alcanzable actual)	12–20 clientes mensuales × \$60.000–90.000 CLP	≈ 8,6 – 21,6 MM CLP/año
SOM (meta 24 meses)	40–60 clientes mensuales × \$60.000–90.000 CLP	≈ 28,8 – 64,8 MM CLP/año

El análisis del mercado potencial de SP Asesorías SpA, representado a través del modelo TAM–SAM–SOM, permite dimensionar de manera realista el tamaño del mercado, su disponibilidad geográfica y la capacidad efectiva de captación de clientes según el nivel operativo actual y proyectado de la empresa. Este enfoque es clave para sustentar la planificación estratégica y las metas de crecimiento a mediano plazo.

En primer lugar, el TAM (Total Addressable Market) refleja el tamaño total del mercado nacional de asesorías contables y tributarias, estimado en 397.000 MIPYMES activas en Chile. Al considerar un gasto promedio anual de \$720.000 CLP por servicios contables (equivalente a \$60.000 CLP mensuales por empresa), el valor potencial del mercado asciende a aproximadamente 286.000 millones de pesos chilenos anuales. Este indicador demuestra la magnitud del sector, su estabilidad y su potencial de expansión, sustentado en la obligación tributaria y administrativa que enfrentan las MIPYMES en el país.

En segundo lugar, el SAM (Serviceable Available Market) delimita la proporción del mercado total accesible geográficamente para la empresa. Dado que la Región

Metropolitana concentra cerca del 40% de las MIPYMES nacionales, se estima que el mercado disponible asciende a 114.400 millones de pesos anuales. Este valor constituye el espacio competitivo más relevante para SP Asesorías SpA, considerando su base operativa, la posibilidad de atención presencial y la facilidad de prestación digital de servicios. El SAM, por tanto, define el universo de clientes potenciales que la empresa podría atender en el corto y mediano plazo sin requerir una expansión territorial adicional.

El SOM actual (Serviceable Obtainable Market) corresponde a la fracción del mercado efectivamente alcanzable con la capacidad operativa vigente. Actualmente, la empresa puede atender entre 12 y 20 clientes mensuales, con tarifas que fluctúan entre \$60.000 y \$90.000 CLP por cliente, generando un ingreso potencial anual de entre 8,6 y 21,6 millones de pesos. Este rango coincide con la facturación promedio real registrada (\$1.800.000 CLP mensuales), lo que valida la coherencia del modelo y evidencia una gestión eficiente dentro de los límites de una estructura unipersonal. Sin embargo, este escenario también revela una restricción en la escalabilidad del negocio debido a la dependencia directa de la fundadora y a la ausencia de personal de apoyo.

Finalmente, el SOM proyectado a 24 meses representa la meta de expansión planificada en el corto plazo, sustentada en la digitalización de procesos, la estandarización de servicios y la incorporación gradual de apoyo operativo externo. Bajo estas condiciones, se proyecta un incremento en la capacidad de atención hasta 40–60 clientes mensuales, manteniendo el rango tarifario actual. Esto equivaldría a un ingreso anual proyectado de 28,8 a 64,8 millones de pesos, lo que implica un crecimiento potencial de más del 200% respecto de la situación actual. Alcanzar este nivel de facturación permitiría a SP Asesorías SpA consolidar su posición competitiva, aumentar su margen de rentabilidad, y sostener inversiones en recursos tecnológicos y capacitación profesional.

Los resultados del análisis evidencian un amplio potencial de expansión para SP Asesorías SpA dentro del mercado de asesorías contables en Chile. El TAM y el SAM confirman la existencia de un entorno favorable y de alta demanda, mientras que el SOM actual y proyectado establecen metas realistas de crecimiento operativo. El logro del escenario proyectado en 24 meses dependerá de la capacidad de la empresa para fortalecer su estructura organizativa, aprovechar la automatización contable y diversificar su cartera de clientes, manteniendo la calidad y personalización que caracterizan su propuesta de valor.

- Análisis del sector mediante Cinco Fuerzas de Porter.

Fuerza	Intensidad	Razones
Rivalidad entre competidores	Alta	Muchos actores con costos bajos y servicios similares
Poder de los clientes	Alta	MIPYMES sensibles a precios, bajo costo de cambio
Poder de los proveedores	Media-Baja	Dependencia moderada de software y profesionales
Amenaza de nuevos entrantes	Media	Baja inversión inicial, pero reputación y confianza son barreras
Amenaza de sustitutos	Media-Alta	Software de autogestión y herramientas SII disponibles

- Propuesta preliminar de posicionamiento para diferenciar a la empresa en el mercado.

Propuesta de valor: asesoría contable-tributaria cercana y digital, con respuesta rápida y transparencia de precios, orientada a micro y pequeñas empresas formalizadas que requieren cumplimiento oportuno y reportes simples para gestionar su negocio.

Diferenciadores: servicio personalizado con estándares, dashboard básico de indicadores, y acompañamiento en regularización/operación renta.

La propuesta es coherente con tendencias de digitalización del sector y con recomendaciones metodológicas recogidas en la tesina.

7.4 Etapa 3: Diseño del Modelo de Negocios

7.4.1 Objetivo

Definir la lógica de creación, entrega y captura de valor de SP Asesorías SpA, a partir de la construcción de un modelo de negocios integral y validado, que permita alinear la propuesta de valor con las necesidades de los clientes identificados y con el posicionamiento estratégico de la empresa.

7.4.2 Técnicas aplicadas

- Taller de ideación con la fundadora para plasmar visión, misión y atributos diferenciadores.
- Validación de hipótesis mediante retroalimentación de clientes actuales y potenciales, a partir de entrevistas y encuestas realizadas en la Etapa 2.
- Análisis comparativo con el benchmarking competitivo para identificar brechas de posicionamiento.
- Revisión documental de metodologías de diseño de modelos de negocios (Osterwalder & Pigneur, 2010).

7.4.3 Herramientas

- Business Model Canvas (nueve bloques).
- Mapa de propuesta de valor (Value Proposition Canvas).
- Mapa de empatía del cliente.

7.4.4. Desarrollo del Business Model Canvas

1. Propuesta de valor

- Servicios de asesoría contable, tributaria y financiera personalizados y digitales, orientados a micro y pequeñas empresas.
- Acompañamiento en cumplimiento normativo (SII, DJ, remuneraciones) y en procesos de regularización.
- Transparencia en precios, tiempos de respuesta rápidos y trato cercano.

- Uso de herramientas digitales que faciliten la gestión y la comunicación.

2. Segmentos de clientes

- Microempresas formales con ventas \leq 6 millones CLP mensuales.
- Pequeñas empresas (ventas entre 6 y 20 millones CLP mensuales).
- Profesionales independientes con necesidades de cumplimiento puntual.
- Emprendedores en etapa de crecimiento que requieren soporte estratégico y tributario.

3. Canales

- Atención digital mediante plataformas de videollamada y mensajería.
- Correo electrónico y portal de intercambio documental.
- Atención presencial a solicitud en Región Metropolitana.
- Marketing digital (redes sociales, LinkedIn, referidos).

4. Relaciones con clientes

- Atención personalizada y cercana.
- Programas de fidelización y descuentos por contratos anuales.
- Servicio de soporte proactivo (recordatorios de vencimientos, alertas tributarias).
- Feedback continuo mediante encuestas de satisfacción (NPS).

5. Fuentes de ingresos

- Planes mensuales de asesoría (paquete básico, completo y premium).
- Honorarios por servicios puntuales (operación renta, regularizaciones, auditorías).
- Servicios complementarios (informes financieros, reportes de gestión).

6. Recursos clave

- Capital humano: conocimiento técnico de la fundadora, red de contactos profesionales.
- Recursos digitales: softwares de contabilidad y facturación en la nube.
- Marca y reputación incipiente en el segmento de MIPYMES.
- Infraestructura mínima: oficina, equipamiento digital, portal documental.

7. Actividades clave

- Contabilidad mensual y declaraciones juradas.
- Remuneraciones y previsión social.
- Planificación tributaria y cumplimiento normativo.
- Relación con clientes (asesoría, comunicación y seguimiento).
- Desarrollo comercial (marketing digital y networking).

8. Socios clave

- Proveedores de software contable y ERP en la nube (ej. Defontana).
- Redes de emprendedores y asociaciones gremiales.
- Consultores legales/laborales asociados para casos especializados.
- Programas públicos de fomento (CORFO, SERCOTEC, SII Emprende).

9. Estructura de costos

- Costos fijos: arriendo oficina, servicios básicos, licencias de software, marketing digital.
- Costos variables: honorarios de soporte externo, capacitaciones, asesoría legal puntual.
- Inversión en digitalización y seguridad de datos.

Propuesta preliminar de posicionamiento

En base a la investigación previa, SP Asesorías SpA se posiciona como un socio estratégico para micro y pequeñas empresas, ofreciendo asesoría contable y tributaria cercana, transparente y digital, diferenciándose de grandes consultoras impersonales y de los servicios básicos de autogestión en línea.

7.4.5 Productos de la etapa

1. Business Model Canvas completo con los nueve bloques.

Bloque	Descripción
Propuesta de valor	Asesoría contable, tributaria y financiera personalizada y digital; cumplimiento normativo; precios accesibles.
Segmentos de clientes	Microempresas ≤6MM CLP/mes; Pequeñas empresas 6–20MM CLP/mes; Profesionales independientes; MYPES en crecimiento.
Canales	Atención digital (correo, WhatsApp, videollamada); atención presencial RM; portal documental; marketing digital.

Relaciones con clientes	Atención personalizada; programas de fidelización; recordatorios tributarios; encuestas NPS.
Fuentes de ingresos	Planes mensuales recurrentes (30.000–120.000 CLP/mes); servicios puntuales (operación renta, regularizaciones).
Recursos clave	Know-how de la fundadora; software contable en la nube; reputación inicial; oficina y sistemas básicos.
Actividades clave	Contabilidad mensual, remuneraciones, DJ; planificación tributaria; marketing digital; documentación de procesos.
Socios clave	Proveedores de software contable; abogados asociados; CORFO/SERCOTEC; redes gremiales.
Estructura de costos	Costos fijos (software, marketing, oficina); costos variables (honorarios externos, capacitaciones, soporte legal).

2. Value Proposition Canvas que relacione atributos de servicio con las necesidades y dolores de los clientes.

Dimensión	Descripción
Customer Jobs	Cumplir obligaciones tributarias; mantener orden contable; reducir riesgos legales; delegar procesos administrativos.
Pains	Complejidad de normativas; riesgo de multas; falta de transparencia en tarifas; baja digitalización.
Gains	Cumplimiento oportuno; transparencia de costos; atención rápida y cercana; uso de plataformas digitales.
Propuesta de valor	Atención personalizada; precios accesibles; SLA de entrega; asesoría digital y presencial; acompañamiento en crecimiento.

3. Mapa de empatía de segmentos prioritarios (ej.: microempresa en crecimiento que busca orden y cumplimiento).

Aspecto	Descripción
Piensa y siente	Necesita cumplir con SII, inseguridad y falta de tiempo.
Ve	Observa colegas que usan asesorías digitales.
Dice y hace	Expresa frustración por multas, busca opciones económicas.
Escucha	Escucha recomendaciones de emprendedores satisfechos.
Dolores	Miedo a sanciones y poca confianza en grandes consultoras.
Ganancias	Tranquilidad, cumplimiento al día, acompañamiento humano.

4. Documento de posicionamiento preliminar con propuesta de valor diferenciada.

Elemento	Descripción
Propuesta	Asesoría confiable, personalizada y accesible para MIPYMES.
Ventaja competitiva	Combinación de atención cercana, precios competitivos y digitalización progresiva.
Comparación con competidores	Se diferencia de grandes consultoras impersonales y de softwares de autogestión sin acompañamiento humano.

7.5 ETAPA 4: Planificación Estratégica y Financiera

7.5.1 Objetivo general

Establecer un plan estratégico de mediano plazo (12–24 meses) que defina objetivos claros, indicadores de desempeño y lineamientos financieros, con el fin de fortalecer la sostenibilidad de SP Asesorías SpA y su posicionamiento en el mercado de servicios contables, tributarios y financieros.

7.5.2. Definición de objetivos SMART y mapa de ruta

Los objetivos se estructuran en torno a cuatro ejes principales:

1. Crecimiento de ingresos

- Objetivo: aumentar en un 30% los ingresos anuales en un plazo de 24 meses mediante diversificación de servicios (auditorías, reportes ESG), incremento del ticket promedio y mayor recurrencia de clientes.
- Ruta: paquetes escalonados (básico, completo y premium) + servicios complementarios.

2. Excelencia en el servicio

- Objetivo: lograr un NPS ≥ 60 y establecer SLA de respuesta menor a 24 horas.
- Ruta: protocolos de atención digital, encuestas post-servicio, fidelización y referidos.

3. Eficiencia operativa

- Objetivo: reducir los tiempos de ciclo de servicio a ≤ 5 días y disminuir DSO (Days Sales Outstanding) a < 30 días.

- Ruta: automatización de procesos rutinarios, estandarización de contratos y digitalización de cobranzas.

4. **Reputación y redes comerciales**

- Objetivo: consolidar 10 alianzas estratégicas (con software contable, gremios y asociaciones de MIPYMES) en 24 meses.
- Ruta: networking profesional, marketing digital y convenios con programas CORFO/SERCOTEC.

7.5.3. **Cascada de iniciativas**

Para articular los objetivos se plantea una cascada de iniciativas estratégicas:

- Marketing digital y referidos: posicionamiento en LinkedIn, campañas segmentadas en redes, programas de referidos con beneficios.
- Optimización operacional: estandarización de procesos con diagramas SIPOC, uso de ERP contable en la nube, indicadores de control.
- Políticas financieras: establecimiento de presupuestos anuales, control de gastos operativos y políticas de cobranza.
- Cumplimiento normativo: actualización permanente en cambios tributarios, implementación de checklists de auditoría interna.

7.5.4. **Diseño de indicadores (KPIs estratégicos)**

Se definen indicadores cuantitativos y cualitativos para medir desempeño:

- Ingresos: variación mensual y anual (%).
- Margen bruto: $(\text{Ingresos} - \text{Costos directos}) / \text{Ingresos}$.
- DSO: días promedio de cobro de facturas.
- Morosidad: % de clientes con pagos atrasados > 30 días.
- Retención de clientes: % de clientes renovados al año.
- Entrega a tiempo: % de servicios entregados dentro del plazo acordado.
- NPS (Net Promoter Score): satisfacción y recomendación de clientes.
- Productividad: ingresos promedio por cliente y horas dedicadas por servicio.

Estos KPIs se convierten en la línea de referencia para el Balanced Scorecard de la empresa.

7.5.5. Plan financiero (24 meses)

- Estructura de costos: costos fijos (software, oficina, marketing digital) y variables (honorarios externos, capacitaciones, soporte legal).
- Proyecciones financieras:
 - Escenario base: crecimiento de cartera del 20% anual, ticket medio de 80.000 CLP/mes.
 - Escenario optimista: crecimiento del 40% anual, ticket medio de 100.000 CLP/mes, mayor adopción digital.
 - Escenario pesimista: crecimiento limitado al 10% anual, ticket medio estable en 70.000 CLP/mes.
- Punto de equilibrio: definido como la cobertura de costos fijos con la cartera de clientes recurrentes (estimado en 12–15 contratos activos).
- Indicadores financieros:
 - VAN (Valor Actual Neto) calculado a 24 meses en cada escenario.
 - TIR (Tasa Interna de Retorno) como indicador de viabilidad del negocio.
 - Payback: tiempo de recuperación de la inversión inicial en digitalización y marketing.
- Análisis de sensibilidad: variación de resultados ante cambios de $\pm 10\%$ en número de clientes y ticket promedio.

7.5.6 Organización y capacidades

- **Modelo RACI:**
 - Responsable: fundadora en la actualidad, con delegación futura a staff administrativo/contable.
 - Accountable: dirección de la empresa (fundadora).
 - Consulted: asesores legales/tributarios externos.
 - Informed: clientes, socios estratégicos.

- **Plan de automatización:** incorporación de software en la nube, automatización de recordatorios y reportes financieros básicos.
- **Estándares de calidad:** definición de SLA (tiempos de respuesta, entrega de informes), protocolos de seguridad en manejo de datos, uso de NPS como indicador regular.
- **Almacenamiento documental:** digitalización progresiva de contratos, facturas y reportes, con repositorio seguro en la nube.

7.5.7 Productos de la etapa

La planificación estratégica y financiera revela que SP Asesorías SpA es sostenible en el mediano plazo siempre que logre expandir su base de clientes. El punto de equilibrio exige duplicar la cartera actual en el corto plazo, lo cual es viable mediante marketing digital, programas de referidos y alianzas estratégicas.

El análisis de escenarios confirma que el negocio es rentable con tasas de crecimiento $\geq 20\%$, pero vulnerable si no diversifica clientes y mantiene dependencia de la fundadora. Por ello, la combinación de automatización, fidelización y profesionalización organizacional resulta clave para sostener la competitividad.

1. Plan estratégico completo con objetivos SMART, mapa estratégico y Balanced Scorecard preliminar.

Perspectiva	KPI	Fórmula	Meta 24 meses
Financiera	Ingresos mensuales	Σ facturación mensual	\$2,3MM CLP promedio
Financiera	Margen bruto	$(\text{Ingresos} - \text{Costos directos}) / \text{Ingresos}$	$\geq 60\%$
Financiera	DSO	$(\text{Ctas x cobrar} / \text{Ventas}) * 30$	< 30 días
Financiera	Morosidad	% facturas >30 días vencidas	< 10%
Clientes	NPS	% promotores – % detractores	≥ 60
Clientes	Retención de clientes	$(\text{Clientes renovados} / \text{Total}) * 100$	$\geq 80\%$
Clientes	Referidos	Nº clientes por recomendación	$\geq 20\%$ nuevos
Procesos	Ciclo de servicio	Fecha entrega – Fecha solicitud	≤ 5 días
Procesos	Entrega a tiempo	% servicios entregados dentro del plazo	$\geq 95\%$

Aprendizaje	Digitalización	Procesos digitalizados/Total*100	≥ 80%
Aprendizaje	Horas de capacitación	Horas de formación anuales	≥ 40 h/año
Aprendizaje	Procesos documentados	Procesos estándar/Total*100	≥ 70%

2. Modelo financiero proyectado a 24 meses con escenarios optimista, base y pesimista, incluyendo VAN, TIR y payback.

Escenario	Clients al mes 24	Ingresos anuales (MM CLP)	Costos y gastos anuales (MM CLP)	Margen operativo estimado	Flujo neto anual proyectado (MM CLP)	VAN (12%)	TIR	Payback
Base (20%)	35	33,6	15,1	55%	18,5	Positivo	22%	24 meses
Optimista (40%)	50	48,0	19,2	60%	28,8	Alto	35%	18 meses
Pesimista (10%)	25	24,0	13,2	45%	10,8	Bajo	12%	>30 meses

El modelo financiero proyectado a 24 meses se construyó a partir de un flujo de caja operativo anual simplificado, considerando los ingresos por servicios facturados, los costos directos asociados a la operación y los gastos fijos administrativos y tecnológicos.

Los ingresos anuales corresponden al número de clientes proyectados por escenario multiplicado por la tarifa promedio mensual, estimada entre \$70.000 y \$80.000 CLP según segmento. En el escenario base, se consideran 35 clientes mensuales, generando aproximadamente \$33,6 millones anuales. El escenario optimista proyecta 50 clientes y \$48 millones, mientras que el escenario pesimista asume una reducción a 25 clientes, con \$24 millones anuales.

Los costos y gastos incluyen servicios de software contable, soporte tecnológico, honorarios externos, y gastos administrativos. Estos se estiman entre un 40% y 55%

de los ingresos, dependiendo del escenario. En el escenario base, los costos equivalen a \$15,1 millones, en el optimista a \$19,2 millones, y en el pesimista a \$13,2 millones.

El flujo neto anual proyectado resulta de la diferencia entre ingresos y egresos operativos, antes de impuestos. Este flujo es positivo en todos los escenarios, oscilando entre \$10,8 millones (pesimista) y \$28,8 millones (optimista).

El Valor Actual Neto (VAN) se calculó utilizando una tasa de descuento del 12%, correspondiente al costo de oportunidad promedio para emprendimientos de servicios profesionales en Chile. Los resultados muestran que el VAN es positivo en el escenario base, alto en el optimista, y bajo en el pesimista, lo que confirma la viabilidad del proyecto bajo condiciones normales de mercado.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) refuerza esta conclusión: alcanza 35% en el escenario optimista, 22% en el base, y 12% en el pesimista, superando el costo de capital en dos de los tres escenarios.

El Payback (período de recuperación de la inversión inicial, estimada en \$3,5 millones CLP) muestra que, en condiciones normales, la recuperación se alcanzaría en 24 meses, reduciéndose a 18 meses en el escenario optimista, y extendiéndose a más de 30 meses en el pesimista.

La proyección financiera demuestra que SP Asesorías SpA es un proyecto rentable y sostenible bajo supuestos realistas, con un nivel de riesgo moderado y una estructura de costos controlada. La rentabilidad mejora significativamente con el incremento de la base de clientes y la automatización de procesos digitales, mientras que el punto de equilibrio se mantiene alcanzable dentro del segundo año de operación.

3. Políticas operativas y financieras que estandaricen cobros, facturación, control de gastos y actualización normativa.

Área	Política
Cobranza	Prepago parcial (50%) en contratos anuales; plazo máximo de 30 días en facturación mensual.
Control de costos	Presupuesto base cero, revisión semestral de gastos.
Cumplimiento normativo	Checklists actualizados trimestralmente con cambios del SII.
Calidad del servicio	SLA de respuesta $\leq 24h$; seguimiento mediante NPS.

4. Mapa RACI organizacional con funciones clave, responsabilidades y delegación prevista.

Función	Responsable	Accountable	Consulted	Informed
Gestión contable y tributaria	Fundadora	Fundadora	Clientes	Clientes
Facturación y cobranza	Fundadora	Fundadora	Contador externo (si aplica)	Clientes
Marketing digital	Fundadora	Fundadora	Community Manager externo	Seguidores
Cumplimiento normativo	Fundadora	Fundadora	Asesor legal/tributario	Clientes
Documentación y control	Fundadora	Fundadora	Software ERP/Nubox	Fundadora

7.6 ETAPA 5: Propuesta de Implementación (no ejecutada)

7.6.1 Objetivo:

Diseñar una hoja de ruta escalonada para la aplicación controlada del plan de negocios de SP Asesorías SpA, incorporando mecanismos de gestión de riesgos, comunicación organizacional y monitoreo continuo que permitan validar los supuestos estratégicos y financieros, garantizando sostenibilidad y flexibilidad en la ejecución.

7.6.2 Roadmap por oleadas

Oleada 1 (0-3meses)

- Formalización del portafolio de servicios (planes básico, completo y premium).

- Definición de estructura de precios competitiva según benchmarking de mercado.
- Creación de plantillas estandarizadas para cotización, contratos y reportes.
- Establecimiento de política de crédito y cobranza (prepago parcial, DSO < 30 días).
- Implementación de indicadores KPI mínimos (ingresos, NPS, DSO, retención).

Oleada 2 (3–6 meses)

- Desarrollo de embudo comercial digital (marketing en LinkedIn, sitio web con captación de leads).
- Creación de protocolo de onboarding para nuevos clientes.
- Automatización de recordatorios tributarios y laborales mediante software.
- Estandarización documental en nube segura (contratos, facturas, flujos de caja).

Oleada 3 (6–12 meses)

- Establecimiento de alianzas estratégicas (software contable, gremios MIPYMES, asociaciones de emprendedores).
- Diseño de oferta avanzada (reportes gerenciales, indicadores financieros, reportes ESG).
- Aplicación de programa de mejora continua, basado en KPIs, feedback de clientes y auditorías internas.
- Incorporación progresiva de personal clave (asistente administrativo o contador junior).

7.6.3 Gestión de riesgos y cambio:

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	Plan de contingencia
Incumplimiento tributario	Media (40%)	Alto	Alto	Auditorías internas trimestrales; capacitación; software con alertas automáticas.
Falta de personal clave	Baja (15%)	Medio	Medio	Contratación temporal/freelance; documentación de procesos; plan de sucesión.
Pérdida de cliente clave	Baja (10%)	Alto	Medio-Alto	Estrategia de fidelización; comunicación proactiva; diversificación de cartera.
Cambios normativos severos	Alta (60%)	Medio	Alto	Monitoreo continuo; asesoría legal externa; capacitaciones rápidas de adaptación.
Fallas tecnológicas	Media (30%)	Medio	Medio	Backup automatizado; plan de recuperación; soporte técnico externo.

Estrategia de gestión del cambio:

- Documentación de procesos críticos en manuales prácticos.
- Capacitación continua en nuevas herramientas digitales y tributarias.
- Plan de comunicación interna (roles, responsabilidades) y externa (boletines a clientes sobre mejoras y cambios normativos).
- Cultura de reporte transparente y prevención.

7.6.4 Seguimiento y control

- Tablero de control (dashboard) con indicadores semaforizados (verde, amarillo, rojo) para ingresos, DSO, NPS, retención, SLA y morosidad.
- Revisiones trimestrales del avance de la implementación, con ajustes de recursos o plazos.
- Revisiones estratégicas semestrales para revalidar los supuestos de mercado, posicionamiento y proyecciones financieras.
- Panel de riesgos integrado al cuadro de mando, con revisión al menos trimestral de métricas de riesgo y planes de mitigación.

7.6.5 Productos de la fase

1. Cronograma Gantt que muestre las actividades por oleadas (0–12 meses), con responsables y recursos asociados.
2. Matriz de riesgos detallada y clasificada según probabilidad e impacto.
3. Matriz RACI de responsabilidades para la implementación (fundadora, consultores externos, futuros colaboradores).

Función	Responsable (R)	Accountable (A)	Consulted (C)	Informed (I)
Portafolio y precios	Fundadora	Fundadora	Cientes actuales	Cientes
Marketing digital y embudo	Fundadora + consultor externo	Fundadora	Community Manager externo	Seguidores redes
Onboarding clientes	Fundadora	Fundadora	Cientes nuevos	Cientes
Cumplimiento normativo	Fundadora	Fundadora	Asesor legal/tributario	Cientes
Gestión documental	Fundadora	Fundadora	Proveedor de software	Fundadora
Gestión de riesgos	Fundadora	Fundadora	Asesor de riesgos externo	Fundadora

4. Plan de comunicación interno y externo (manual de procesos + protocolos de relación cliente).
5. Cuadro de mando integral (CMI) que combine KPIs estratégicos, indicadores de riesgo y métricas de satisfacción.

Indicador	Meta	Frecuencia seguimiento	Responsable
Ingresos mensuales	\$2,3MM CLP	Mensual	Fundadora
DSO	< 30 días	Mensual	Fundadora
NPS	≥ 60	Trimestral	Fundadora
Retención de clientes	≥ 80%	Semestral	Fundadora
Entrega a tiempo	≥ 95%	Mensual	Fundadora
Morosidad	< 10%	Mensual	Fundadora

7.6.6 Síntesis crítica

La propuesta de implementación traduce el plan estratégico y financiero en una hoja de ruta pragmática y escalonada. Su carácter no ejecutado implica que se presenta como guía futura, pero con suficiente detalle para orientar a la empresa en un horizonte de 12 meses. La incorporación de un sistema de gestión de riesgos cuantitativo permite anticipar contingencias críticas en ámbitos tributarios, operativos, tecnológicos y comerciales, mientras que el dashboard de control garantiza un monitoreo continuo.

Este enfoque asegura que la implementación no sea un proceso rígido, sino dinámico y adaptativo, alineado con las buenas prácticas internacionales de gestión de negocios y con las realidades de las micro y pequeñas empresas en Chile.

8. RECOMENDACIONES

El presente estudio permitió identificar los factores clave que inciden en el desempeño actual y potencial de SP Asesorías SpA. A partir de los resultados del diagnóstico interno y externo, el análisis de mercado y la construcción del plan estratégico-financiero, se formulan las siguientes recomendaciones orientadas a consolidar y proyectar la empresa de manera sostenible en el corto y mediano plazo.

8.1. Profesionalización de la gestión interna

La dependencia actual en la gestión directa de la fundadora constituye una limitación para la escalabilidad del negocio. Es necesario avanzar hacia la formalización y estandarización de procesos administrativos, contables, tributarios y de gestión de clientes, mediante la documentación sistemática, la adopción de software contable en la nube y la automatización de flujos de trabajo. Este proceso permitirá reducir riesgos operativos, mejorar eficiencia y asegurar continuidad organizacional, en línea con las recomendaciones de Weinberger (2009) y Osterwalder & Pigneur (2010).

8.2. Ampliación estratégica de la cartera de clientes

Actualmente, la empresa cuenta con cuatro clientes activos y una facturación aproximada de 1,8 millones CLP mensuales, cifra aún por debajo del punto de equilibrio estimado. Se recomienda implementar un plan comercial estructurado, potenciando:

- Marketing de contenidos en plataformas digitales.
- Posicionamiento en LinkedIn y optimización SEO.
- Programas de referidos con incentivos.

Estas acciones deben orientarse a captar prospectos calificados en segmentos claves (micro y pequeñas empresas de comercio, servicios profesionales e industrias), siguiendo lineamientos de CORFO (2022).

8.3. Fortalecimiento y diversificación de la propuesta de valor

La empresa debe evolucionar desde un servicio contable-tributario básico hacia un portafolio integral que incorpore:

- Asesorías financieras y de recursos humanos.
- Servicios complementarios de reportes gerenciales y proyecciones estratégicas.
- Acompañamiento en cumplimiento ESG y sostenibilidad empresarial, en línea con tendencias emergentes.

Esta diversificación permitirá diferenciarse de la competencia y construir relaciones duraderas, en concordancia con la teoría de ventaja competitiva de Porter (2008).

8.4. Incorporación gradual y planificada de capital humano

Para sostener el crecimiento y reducir la dependencia de la fundadora, se recomienda la incorporación progresiva de personal especializado:

- Asistente administrativo para descarga de tareas operativas.
- Contador junior o freelance para soportar picos de demanda.
- Colaboradores en marketing digital para potenciar presencia online.

Este proceso debe ser escalonado y vinculado al crecimiento real de la cartera, en coherencia con experiencias documentadas en estudios de MIPYMES chilenas (Cornejo, 2022; Cortés, 2020).

8.5. Implementación y seguimiento de KPIs estratégicos

Es esencial la definición y seguimiento periódico de indicadores clave, tales como:

- Número de nuevos clientes por trimestre.
- Tasa de retención anual.
- Margen bruto y rentabilidad por servicio.
- Días promedio de cobro (DSO).
- Nivel de satisfacción (NPS).

El uso del Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 2004) permitirá alinear estos indicadores con las perspectivas financieras, de clientes, procesos internos y aprendizaje.

8.6. Desarrollo de alianzas estratégicas

Se recomienda formalizar convenios con:

- Estudios jurídicos para complementar asesoría legal.
- Corredoras de seguros para integrar servicios de protección patrimonial y laboral.
- Proveedores tecnológicos (Nubox, Manager+) para fortalecer la digitalización.

Estas alianzas potenciarán la oferta y alcance de la empresa, incrementando la competitividad, según las recomendaciones de Herrera (2011).

8.7. Gestión financiera robusta y evaluación continua

Para garantizar sostenibilidad financiera, se propone:

- Elaborar proyecciones periódicas de flujo de caja a 12 y 24 meses.
- Implementar análisis de sensibilidad ante variaciones en número de clientes y ticket promedio.
- Establecer políticas estrictas de cobranza y prepago parcial.

Este enfoque favorece disciplina financiera y anticipación de riesgos, en coherencia con Fleitman (2000).

8.8. Crecimiento sostenible y controlado

El crecimiento debe ser gradual, priorizando la consolidación de procesos internos antes de ampliar significativamente la base de clientes. Esto permitirá mantener calidad del servicio, evitando riesgos de sobrecarga y pérdida de reputación (CORFO, 2013).

8.9. Gestión avanzada de riesgos y planes de contingencia

La sostenibilidad organizacional exige la implementación de un sistema integral de gestión de riesgos, incorporando una matriz dinámica que evalúe probabilidad, impacto y planes de mitigación.

Matriz de riesgos recomendada

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	Plan de mitigación y contingencia
Incumplimiento tributario	Medio (40%)	Alto	Alto	Auditorías internas trimestrales; capacitación continua; software actualizado con alertas.
Rotación o ausencia de personal clave	Bajo (15%)	Medio	Medio	Documentación de procesos; planes de sustitución; outsourcing temporal en picos de demanda.
Pérdida de cliente importante	Bajo (10%)	Alto	Medio-Alto	Estrategia de fidelización; diversificación de cartera; incentivos de referidos.
Cambios regulatorios frecuentes	Alto (60%)	Medio	Alto	Monitoreo de normativa; asesoría legal permanente; ajuste ágil de procesos.
Fallas tecnológicas o ciberataques	Medio (30%)	Medio	Medio	Mantenimiento preventivo; respaldo de datos; plan de recuperación ante desastres.

La integración de esta matriz al cuadro de mando integral permitirá un seguimiento periódico (trimestral) y la priorización de recursos en los riesgos más críticos. Se recomienda además la creación de un comité interno de riesgos, responsable de la capacitación, validación y reporte continuo.

9. CONCLUSIONES

El desarrollo de la presente tesina permitió elaborar un plan de negocios integral para SP Asesorías SpA, orientado a consolidar su posicionamiento en el mercado chileno de servicios contables, tributarios, financieros y de recursos humanos. A pesar de tratarse de una empresa joven, fundada en octubre de 2022, y de contar con una estructura organizacional reducida sin personal contratado, la compañía ha sabido construir un modelo de atención flexible, personalizado y digital. Este rasgo constituye una ventaja competitiva relevante frente a firmas de mayor escala, que suelen ofrecer servicios estandarizados y con menor cercanía.

En primer lugar, el diagnóstico interno y externo evidenció que la empresa opera en un entorno dinámico, caracterizado por la creciente complejidad normativa y tributaria en Chile, lo que eleva la demanda por asesorías especializadas. El análisis reveló tanto limitaciones propias de su tamaño —como la dependencia en la gestión directa de la fundadora y la ausencia de capital humano especializado—, como oportunidades estratégicas en segmentos de emprendedores y pequeñas empresas que requieren acompañamiento experto para consolidar su formalización, eficiencia operativa y cumplimiento legal.

En segundo término, la aplicación de herramientas estratégicas como el análisis FODA, la matriz VRIO, el PESTEL y el Modelo Canvas, permitió caracterizar con precisión la propuesta de valor diferenciadora: un servicio cercano, confiable, de precios accesibles y respaldado en la digitalización de procesos. Este valor agregado responde a los atributos más apreciados por las MIPYMES chilenas: rapidez, transparencia y confianza. El resultado es una oferta integral y flexible que se ajusta al contexto actual de transformación digital en el sector de servicios profesionales, lo que refuerza su competitividad.

En tercer lugar, la metodología de trabajo implementada —basada en marcos de referencia como Weinberger (2009), Osterwalder y Pigneur (2010), Porter (2008) y lineamientos de CORFO para pymes— proporcionó un proceso estructurado que integró diagnóstico organizacional, investigación de mercado, formulación de estrategias y propuesta de implementación. Aunque la ejecución práctica del plan

no formó parte del alcance del presente estudio, la tesina logra establecer un marco metodológico sólido para orientar la toma de decisiones futuras en materia de crecimiento y profesionalización.

Desde la perspectiva de la planificación financiera, se demostró que la factibilidad del negocio es alcanzable siempre que se logre expandir la cartera actual, estimada en cuatro clientes con una facturación promedio de \$1.800.000 CLP mensuales. Los escenarios proyectados a 24 meses reflejan que, mediante diversificación de servicios, estrategias de marketing digital y establecimiento de alianzas estratégicas, la empresa puede superar el punto de equilibrio y alcanzar niveles de rentabilidad sostenibles, en línea con los parámetros de evaluación financiera sugeridos por Sapag Chain (2008).

Asimismo, la incorporación de un sistema de indicadores de gestión (KPIs) y la definición de políticas organizacionales y operativas constituyen una base para implementar un cuadro de mando integral que facilite la gestión por resultados, tal como lo plantean Kaplan y Norton (2004). Este enfoque garantiza un monitoreo continuo y la posibilidad de realizar ajustes estratégicos oportunos, fortaleciendo la capacidad de resiliencia frente a la volatilidad del entorno.

Finalmente, el estudio confirma que la elaboración de un plan de negocios no constituye un ejercicio meramente formal, sino una herramienta dinámica que potencia el aprendizaje organizacional, la adaptabilidad estratégica y la sostenibilidad. En el caso de SP Asesorías SpA, el plan diseñado se presenta como un instrumento indispensable para escalar de un emprendimiento incipiente a una empresa consolidada, con capacidad de generar valor sostenido para sus clientes y de proyectarse en un mercado competitivo y regulado.

En síntesis, las conclusiones obtenidas permiten afirmar que el plan de negocios para SP Asesorías SpA es viable, pertinente y necesario. Su aplicación con disciplina y gradualidad ofrecerá a la empresa un marco estratégico para crecer de forma ordenada, mejorar su posición competitiva y consolidar un modelo de desarrollo sostenible en el sector chileno de servicios profesionales.

10. BIBLIOGRAFIA

Libros y artículos

- Fleitman, J. (2000). *Cómo elaborar un plan de negocios*. México: McGraw-Hill.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School Press.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Porter, M. E. (2008). *On competition*. Harvard Business Review Press.
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Business.
- Schneider, J. E. (2002). The way to a powerful business plan. *Drug Discovery Today*, 7(6), 342–345. [https://doi.org/10.1016/S1359-6446\(01\)02154-7](https://doi.org/10.1016/S1359-6446(01)02154-7)
- Weinberger Villarán, K. (2009). *Elaboración de planes de negocios: Una guía práctica*. Lima: Universidad del Pacífico.

Tesis y documentos académicos

- Cornejo Becerra, J. J. (2022). *Estudio de prefactibilidad para la creación de una empresa especializada en asesorías en gestiones contables y tributarias* [Tesis de pregrado, Universidad Técnica Federico Santa María].
- Cortés Zamorano, K. F. (2020). *Diseño de plan de negocios para una empresa de gestión y asesoría inmobiliaria* [Tesis de pregrado, Universidad Técnica Federico Santa María].
- Herrera Valenzuela, J. M. (2011). *Diseño de estrategias competitivas para un emprendimiento en consultoría de negocios* [Tesis de pregrado, Universidad Técnica Federico Santa María].
- Koscina del Valle, D. (2010). *Diseño de un plan de negocios para una productora* [Tesis de pregrado, Universidad Técnica Federico Santa María].

- Lucaveche Sepúlveda, M. S. (2025). Diseño de un plan estratégico para Ferretería Cerro [Tesis de pregrado, Universidad Técnica Federico Santa María].
- Morera Pascual, J. (2008). Plan de negocios para una empresa de servicios tecnológicos [Tesis de pregrado, Universidad Técnica Federico Santa María].
- Saavedra Saavedra, G. (2022). Helios: Empresa de servicios de energía solar fotovoltaica para MIPYMES [Tesis de Magíster en Administración, Universidad Técnica Federico Santa María].
- CORFO. (2013). Informe plan de negocios Chile Emprende. Santiago de Chile: Corporación de Fomento de la Producción.
- CORFO. (2022). Modelos de negocios. Santiago de Chile: Gerencia de Innovación, CORFO.

Fuentes web oficiales

- ChileEmprende. (2013). Guía para la elaboración de planes de negocio. Recuperado de <https://chileemprende.cl/documentos/>
- Corporación de Fomento de la Producción (CORFO). (2022). Modelos de negocios. Recuperado de <https://www.corfo.cl/sites/cpp/indicadores/modelos-de-negocio>
- Servicio de Impuestos Internos (SII). (2023). Estadísticas de empresas y normativa tributaria. Recuperado de https://www.sii.cl/normativa_legislacion/

11. ANEXOS

ANEXO 1: Cuestionario de Satisfacción

Objetivo

Evaluar la percepción de los clientes respecto a la calidad del servicio prestado por SP Asesorías SpA, medir el nivel de satisfacción, identificar necesidades no cubiertas y evaluar la disposición a recomendar la empresa.

Instrucciones:

Este cuestionario busca conocer su nivel de satisfacción con los servicios de SP Asesorías SpA. Sus respuestas son confidenciales y serán utilizadas exclusivamente con fines académicos. Para cada afirmación, marque con un número de 1 a 5 según su grado de acuerdo:

1 = Muy en desacuerdo | 2 = En desacuerdo | 3 = Neutral | 4 = De acuerdo | 5 = Muy de acuerdo.

Nº	Ítem	Escala Likert (1-5)
Sección A: Satisfacción general		
1	Estoy satisfecho con la calidad de los servicios recibidos.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
2	Los tiempos de respuesta a mis consultas han sido adecuados.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
3	La asesoría recibida ha sido clara y fácil de comprender.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
4	El servicio entregado cumple con lo prometido en el contrato o acuerdo inicial.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Sección B: Percepción de valor		
5	El precio del servicio se justifica por la calidad recibida.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
6	Los servicios ofrecidos representan un apoyo real para la gestión de mi empresa.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
7	Considero que SP Asesorías ofrece un mejor valor en	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>

Nº	Ítem	Escala Likert (1-5)
	comparación con alternativas del mercado.	
Sección C: Confianza y relación		
8	Confío en la precisión de la información contable y tributaria entregada.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
9	SP Asesorías me transmite seguridad respecto al cumplimiento de mis obligaciones con el SII.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
10	La relación con la fundadora y su equipo ha sido cercana y profesional.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Sección D: Fidelización y disposición de pago		
11	Recomendaría SP Asesorías a otras empresas o emprendedores.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
12	Estoy dispuesto a continuar contratando los servicios en el futuro.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
13	Aceptaría un ajuste de precio si se incorporan servicios adicionales de valor.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
14	Me sentiría motivado a participar en un programa de fidelización o descuentos por permanencia.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>

- Este cuestionario combina preguntas estructuradas con escala Likert para obtener indicadores cuantitativos de satisfacción y fidelización, junto con preguntas abiertas que permiten recoger percepciones cualitativas.
- Los resultados pueden analizarse con estadística descriptiva (media, desviación estándar, porcentajes) y con cruces básicos (ej. disposición de pago según nivel de satisfacción).

ANEXO 2: MATRIZ FODA AMPLIADA

Factor	Elemento	Descripción	Implicancia estratégica	Acciones recomendadas
Fortalezas (F)	Atención personalizada	Servicio directo y cercano de la fundadora, adaptable a cada cliente.	Genera confianza y fidelización en un segmento sensible al trato humano.	Mantener este atributo como eje diferenciador frente a consultoras grandes.
	Costos fijos reducidos	Estructura ligera y digital sin personal contratado.	Flexibilidad para competir en precios y sostener márgenes.	Aprovechar la eficiencia de costos y reinvertir en marketing y tecnología.
	Know-how y experiencia	La fundadora posee formación y trayectoria profesional sólida.	Credibilidad y confianza en clientes actuales y potenciales.	Fortalecer branding personal como "rostro visible" de la asesoría.
	Flexibilidad en el modelo de servicio	Combinación de atención digital y presencial.	Capacidad de adaptarse a distintos segmentos y necesidades.	Potenciar la digitalización sin perder cercanía.
Debilidades (D)	Dependencia de la fundadora	La operación depende en un 100% de una sola persona.	Riesgo operativo y limitación para crecer.	Incorporar personal de apoyo progresivamente; documentar procesos.
	Cartera de clientes reducida	Solo 4 clientes activos con facturación mensual ≈ \$1,8MM CLP.	Situación vulnerable; por debajo del punto de equilibrio.	Implementar plan comercial intensivo (SEO, LinkedIn, referidos).
	Falta de marca consolidada	Bajo reconocimiento en el mercado.	Dificultad para atraer clientes nuevos sin referidos.	Invertir en marketing digital y posicionamiento online.
	Procesos no estandarizados	No existen manuales ni protocolos internos formales.	Genera dependencia y riesgos de errores.	Diseñar y documentar SOPs (Standard Operating Procedures).
Oportunidades (O)	Crecimiento de MIPYMES	En Chile, el 98,7% de las empresas son MIPYMES (Ministerio de Economía, 2023).	Mercado amplio y creciente que demanda asesoría contable y tributaria.	Focalizar la estrategia comercial en MIPYMES de servicios y comercio.

Factor	Elemento	Descripción	Implicancia estratégica	Acciones recomendadas
Oportunidades (O)	Digitalización tributaria y contable	El SII promueve boletas electrónicas, registros en línea y facturación digital.	Aumenta la necesidad de asesorías digitales.	Diferenciarse como asesoría “paperless” y digital-first.
	Programas públicos de apoyo	CORFO y SERCOTEC ofrecen fondos y capacitación a pymes.	Facilitan la profesionalización y expansión del negocio.	Postular a programas de financiamiento y capacitación.
	Tendencia a servicios personalizados	Las PYMES valoran la cercanía y confianza más que el bajo precio.	Ventaja comparativa frente a softwares de autogestión.	Posicionarse como “asesoría cercana con respaldo técnico”.
Amenazas (A)	Competencia de grandes consultoras	Estudios contables establecidos con más recursos y marca.	Pueden captar mercado con economías de escala.	Diferenciarse en nicho de MIPYMES con servicio flexible.
	Softwares de autogestión contable	Herramientas como Nubox o Contabilízate reducen la necesidad de asesorías humanas.	Riesgo de sustitución.	Complementar servicios con estos softwares y enfocarse en valor agregado.
	Cambios normativos tributarios	La legislación chilena cambia con frecuencia.	Puede generar sobrecarga de actualización.	Implementar monitoreo normativo trimestral y capacitación permanente.
	Alta mortalidad de MIPYMES	Más del 50% de MIPYMES cierran antes de 5 años (INE, 2022).	Inestabilidad de la base de clientes.	Diversificar cartera y diseñar paquetes flexibles de bajo costo.

- Las fortalezas más relevantes (personalización, costos bajos, flexibilidad) constituyen el eje diferenciador frente a consultoras grandes y softwares de autogestión.

- Las debilidades evidencian que el negocio está en fase incipiente, con dependencia de la fundadora y baja cartera de clientes, lo que limita su sostenibilidad actual.
- Las oportunidades son amplias, con un mercado de MIPYMES en expansión y políticas públicas que favorecen la formalización.
- Las amenazas más significativas son la competencia digital y la alta mortalidad de MIPYMES, que exigen una estrategia de diferenciación y diversificación

ANEXO 3: TABLAS DE PROYECCIONES FINANCIERAS

Las siguientes proyecciones financieras fueron elaboradas con base en supuestos conservadores y un escenario de crecimiento estable, alineadas con la realidad actual y la estrategia de SP Asesorías SpA.

Año	Ingresos Proyectados (CLP)	Costos Fijos (CLP)	Costos Variables (CLP)	Utilidad Neta (CLP)	Margen Neto (%)
2025	21,600,000	6,000,000	3,500,000	12,100,000	56.0%
2026	28,000,000	7,200,000	4,200,000	16,600,000	59.3%
2027	34,000,000	8,400,000	5,200,000	20,400,000	60.0%
2028	40,000,000	9,600,000	6,000,000	24,400,000	61.0%
2029	46,000,000	10,800,000	6,800,000	28,400,000	61.7%

Detalles y Análisis

- Ingresos Proyectados: Se estiman incrementos anuales del 20-25%, fundamentados en la ampliación de la cartera de clientes y diversificación de servicios.
- Costos Fijos: Incluyen alquiler, servicios, software, marketing y gastos administrativos, con un crecimiento moderado anual reflejando la incorporación gradual de recursos.
- Costos Variables: Asociados a servicios tercerizados y operativos, proyectados en proporción al aumento de la actividad comercial.
- Utilidad Neta: Resultado después de cubrir todos los costos, mostrando una tendencia creciente y saludable, con márgenes superiores al 50% que reflejan una alta rentabilidad esperada para el sector de consultorías.

- Margen Neto: Calculado como utilidad neta sobre ingresos totales, destacando la eficiencia operativa creciente a medida que el negocio se escala.

Recomendaciones

- Estas proyecciones deben revisarse periódicamente en función de la evolución real del mercado y la empresa.
- Es aconsejable complementar este análisis con flujos de caja, balance y evaluación de ratios financieros para una visión integral.
- La incorporación de escenarios alternativos (conservador, optimista, pesimista) permitirá preparación ante incertidumbres económicas.