



UNIVERSIDAD DE VALPARAISO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD ECONOMICA DE ASESORÍAS COMERCIALES Y  
FINANCIERAS PARA PYMES EN PLATAFORMA DIGITAL.

Autora  
MACARENA VANESSA ABARCA MAULEN

INFORME DE PRACTICA PROFESIONAL PRESENTADA A LA CARRERA DE  
ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES DE LA UNIVERSIDAD  
DE VALPARAISO PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN NEGOCIOS  
INTERNACIONALES Y AL TITULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE  
NEGOCIOS INTERNACIONALES

PROFESORA GUIA: ADRIANA LATORRE V.



UNIVERSIDAD DE VALPARAISO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD ECONOMICA DE ASESORÍAS COMERCIALES Y  
FINANCIERAS PARA PYMES EN PLATAFORMA DIGITAL.

Autora  
MACARENA VANESSA ABARCA MAULEN

INFORME DE PRACTICA PROFESIONAL PRESENTADA A LA CARRERA DE  
ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES DE LA UNIVERSIDAD  
DE VALPARAISO PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN NEGOCIOS  
INTERNACIONALES Y AL TITULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE  
NEGOCIOS INTERNACIONALES

PROFESORA GUIA: ADRIANA LATORRE V.  
SANTIAGO, OCTUBRE 2016

## AGRADECIMIENTOS

*“A mi madre por darme la fuerza, Juan Pablo por ser constante, mi suegra metiche por insistir. A toda mi familia. Y a todos los que alguna vez me dijeron “tú puedes”*

## Índice

Introducción .....	6
Capítulo I: Antecedentes de la Práctica .....	9
1.1 Descripción de la organización .....	9
Visión.....	10
Misión .....	10
1.2 Estructura del departamento de recuperaciones: .....	12
1.3.1 Descripción de las funciones desarrolladas .....	13
Trabajo desarrollado .....	16
1.3.2 Razones que impulsan el tema a desarrollar .....	17
Capítulo II: Desarrollo del tema.....	19
2.1 Objetivos .....	19
General.....	19
Objetivos específicos .....	19
2.2 Marco Teórico .....	20
2.3 Desarrollo de la Investigación.....	23
2.3.1 Antecedentes Sociales.....	23
Descripción del servicio.....	28
2.3.2 Análisis del ambiente externo (Matriz EFE) .....	35
2.3.3 Estudio del Proyecto .....	37
Capítulo III: Conclusiones .....	46
Bibliografía .....	47
Anexos .....	49

## Siglas y abreviaturas

- DICOM: Directorio de información comercial.
- UREC: Unidad de Recuperaciones.
- SBIF: Superintendencia de bancos e instituciones financieras.
- BBPP: Banca persona.
- BBEE: Banca Empresa.
- RSE: Responsabilidad Social Empresarial.
- SII: Servicio de impuestos internos.
- SVS: Superintendencia de valores y seguros.
- DNS: Domain name system
- CCS: Cámara de comercio de Santiago.
- IPEC: Índice de percepción económica.

## Introducción

El presente informe da cuenta de la experiencia de práctica realizada por la alumna Macarena Abarca Maulen en el Banco Santander, el cual pertenece al núcleo del Banco Santander España, es empresa consolidada en la industria con presencia en gran parte del mundo, principalmente en Europa y América.

Santander es un holding que abarca gran parte de la industria financiera, la cual lleva los últimos 6 años en proceso de un cambio de cultura interna, basado en la consigna de las personas son primero, tanto los clientes como cada trabajador de esta empresa. Bajo esto se impregna de una cultura social, la cual independiente los productos que ofrece es el centro del negocio y su calidad. Sus clientes fidelizados realizan sus negocios con la confianza que el banco le entrega, haciendo estos de forma simple, personal y fair. Por otro lado Santander entrega grandes posibilidades de crecimiento a sus trabajadores, con énfasis en el desarrollo en sus capacidades competitivas o extra laborales. Tiene programas de movilidad laboral, donde vienen empleados de todas partes del mundo a desarrollarse profesionalmente a Chile, así como trabajadores chilenos pueden optar para trabajar en distintos lugares del globo para realizar sus funciones.

La posibilidad de desarrollar la práctica en Santander Chile, especialmente en el área de Recuperaciones, le ha permitido a la alumna obtener conocimientos financieros y de servicio al cliente que la teoría no logra explicar en profundidad, permitiéndole así obtener conocimientos tácitos enriquecedores para la futura vida laboral.

Además de entregar aspectos descriptivos sobre el Banco, su forma de hacer las cosas, cultura, y otros, el trabajo busca el desarrollo de un proyecto de emprendimiento que ha surgido gracias a la observación de las necesidades de los clientes que aún no son cubiertas. Tal proyecto es sobre el desarrollo de una plataforma de internet que logre entregar el servicio de auditorías online de distintas áreas de la empresa tales como finanzas, contabilidad y tecnología a PYMES que son clientes actuales de Santander Chile.

La idea surge al observar un nicho de mercado insatisfecho debido muchas veces a la falta de dinero para acceder a un servicio profesional, o bien a la inexistencia de éstas áreas sobre todo en las empresas más pequeñas. La metodología de investigación se basa en un estudio cualitativo realizado a partir de fuentes secundarias y primarias, y un estudio cuantitativo desarrollado a partir de estimaciones de costos e ingresos para un horizonte de evaluación de cinco años.

El objetivo general es verificar la factibilidad del proyecto de emprendimiento descrito a grandes rasgos anteriormente, así como también dar cuenta de la estructura organizacional de Santander y lo aprendido gracias a la práctica desarrollada por la alumna.

Entre los objetivos específicos del informe encontramos:

- Dar una visión de lo que es Santander en nuestro país, su cultura organizacional y aspectos técnicos de cómo desarrolla el servicio al cliente y ofrece diversos productos financieros.
- Realizar una investigación tanto cuantitativa como cualitativa sobre la posibilidad de desarrollo de una plataforma que preste un servicio guía a las PYMES para que lleven sus operaciones a cabo de la mejor forma posible. Destacando los beneficios tanto sociales como económicos que se podrían alcanzar con la implementación del proyecto.

Con el fin de cumplir los objetivos establecidos, se ha dispuesto del siguiente formato para dar a conocer el trabajo desarrollado:

Capítulo I: Da cuenta de los antecedentes generales de la empresa en que se realizó la práctica profesional, así como también se realiza una breve descripción de las tareas desarrolladas que han permitido el conocimiento en el ámbito real. En el presente

informe la alumna participó de las operaciones desarrolladas en el área de Recuperaciones de Santander.

Capítulo II: Trata sobre la detección de una necesidad en el lugar en que se realizó la práctica. Gracias a la observación la alumna pudo visualizar una oportunidad de emprendimiento, basada en un negocio que aprovecha las nuevas tecnologías para brindar asesorías online a microempresarios a un precio accesible.

Capítulo III: Se dan a conocer las conclusiones que se han podido obtener a partir de la práctica profesional, así como también del estudio desarrollado para determinar el atractivo del proyecto.



## Capítulo I: Antecedentes de la Práctica

### 1.1 Descripción de la organización

El Banco Santander es una sociedad anónima bancaria, organizada bajo las leyes de la república de Chile, que provee una amplia gama de servicios bancarios generales a sus clientes que van desde personas a grandes corporaciones. Banco Santander Chile y sus afiliadas (conjuntamente referidas como “Banco o Banco Santander Chile), ofrecen servicios bancarios comerciales y de consumo, además de otros servicios incluyendo factoring, recaudaciones, leasing, valores y corretaje de seguros, fondos mutuos y administración de fondos de inversión e inversiones bancarias.

Banco Santander España controla a Banco Santander Chile a través de su participación en Teatinos siglo XXII Inversiones Limitada y Santander Chile Holding SA, las cuales son subsidiarias controladas por Banco Santander España. Al 31 de marzo de 2016 Banco Santander España posee o controla directa e indirectamente el 99.5% de Santander Chile Holding SA y el 100% de Teatinos siglo XXII Inversiones Ltda. Esto otorga a Banco Santander España el control sobre el 67.18% de las acciones del Banco.

Los estados financieros del Banco Santander Chile, son preparados de acuerdo al compendio de normas contables e instrucciones emitidas por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF) como organismo fiscalizador.

## Visión

*<sup>1</sup>“Ser el banco líder y más valorado del país, poniendo al cliente al centro de nuestra razón de ser. Para concretar ese propósito nos basamos en tres conceptos que constituyen nuestra forma de hacer las cosas: Simple, Personal, y Fair”*

Para Santander hacer las cosas “simple” es lograr que los clientes tengan en sus manos un producto fácil de comprender, y que preste una solución rápida y eficiente a sus necesidades, lo que se lleva a cabo a través de un sistema de operaciones de fácil uso y acceso, además de la capacitación laboral que permite a los empleados entregar una atención sencilla y directa para sus consumidores.

El pilar “personal” se enfoca en la atención diferenciada que se otorga a los clientes según sus necesidades. Al mismo tiempo que representa un compromiso real con los trabajadores para lograr el desarrollo de sus competencias.

Por último “Fair” se refiere a la transparencia que debe llevarse a cabo en las operaciones, respetando los derechos de los clientes y estableciendo una relación basada en la confianza y lealtad.

## Misión

Banco Santander tiene una cultura organizacional basada en las personas como centro de sus operaciones, de ésta forma su misión es *<sup>2</sup>“Contribuir al progreso de las personas y de las empresas y transformarse en el banco más valorado del país, procurando siempre una alta rentabilidad y resultados que lo sitúan en una posición del liderazgo en la industria”*

---

<sup>1</sup> (Informe Anual Banco Santander, 2015)

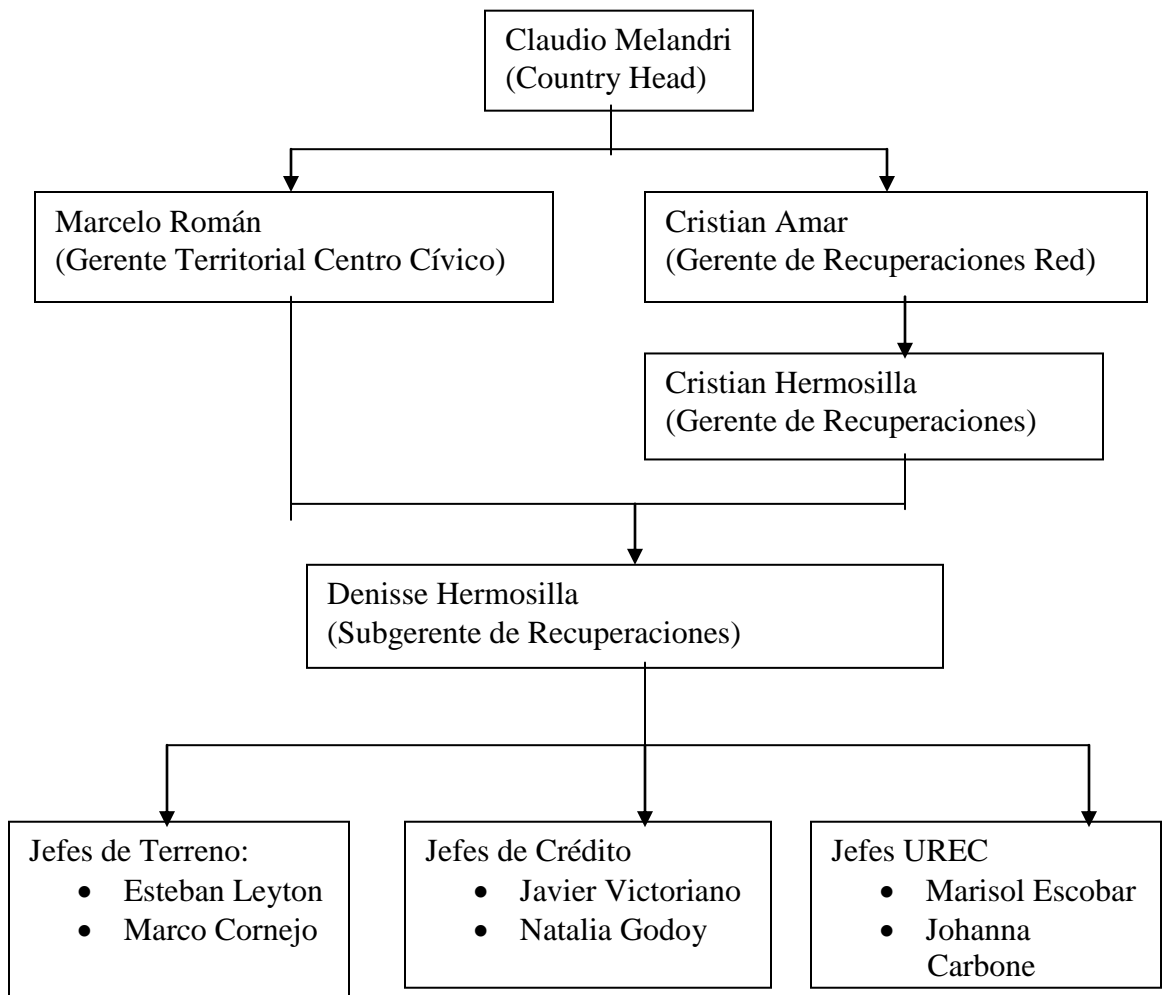
<sup>2</sup> (Informe Anual Banco Santander, 2015)

Para lograrlo buscan establecer una relación sólida basada en el compromiso tanto con sus empleados como con sus clientes con el fin de lograr “ser los mejores para todos los stakeholders”.

El área de recuperaciones es la encargada de gestionar el retorno del dinero otorgado a los clientes por el Banco Santander a través de diversos productos los cuales varían de acuerdo a la necesidad de cada cliente. Este departamento está dividido en territoriales a lo largo de Chile; norte, centro, octava, sur y en la región metropolitana está dividida por territorial costa, cordillera y centro cívico, siendo el último el sector donde la alumna realizó su práctica profesional. Además, las áreas en el banco se sub dividen de acuerdo al nivel de deterioro del cliente comenzando por un nivel simple, hacia uno intermedio hasta llegar al más complicado. Los casos pertenecientes a cada nivel son atendidos por los ejecutivos de cuentas, ejecutivos de crédito y los ejecutivos UREC respectivamente. También se incluyen en este equipo de personas, el equipo de cobradores de terreno quienes complementan el trabajo de oficina.

1.2 Estructura del departamento de recuperaciones:

Imagen 1 <sup>3</sup>



---

<sup>3</sup> Orgánica Banco Santander  
12

### 1.3.1 Descripción de las funciones desarrolladas

La función diaria de cada equipo se centra en un grupo de clientes, a los cuales se debe gestionar a través de llamados telefónicos, vía mail o visitas a domicilios particulares o laborales generando compromiso y cumplimiento del pago de sus obligaciones, con el fin de reducir la provisión que le corresponde a cada cliente. En caso de que el cliente no sea ubicado por ninguna de estas vías o a pesar de ser contactado no tenga voluntad o capacidad para cumplir con su obligación, el procedimiento continuo con una cobranza judicial para hacer la recuperación con los bienes que este posea siendo esta gestión llamada *gestión de bienes re poseídos*.

Los contactados tienen dos alternativas para regularizar su situación prejudicial:

- Primero: cancelar su deuda con recursos propios. En el caso de tener la alternativa de pagar, pero no tener la totalidad es posible solicitar a la gerencia de recuperaciones la condonación de intereses penales y gastos de cobranza de la deuda, ayudando al insolvente a normalizar su deuda.
- Segundo: con un pie inicial los clientes que no pueden normalizar su deuda por completo se puede evaluar una renegociación, la cual está regulada bajo la política de reconducciones banco bajo el código RPMS 104, establece el abono, avales, seguros, marcas internas de clientes de acuerdo a su segmento y otras condiciones específicas. Y a través de la política de acreditación de renta bajo el código RPMS 100.

Los clientes son segmentados de acuerdo a su origen comercial y a su nivel de ingreso siendo la principal división como banca persona (BBPP) o banca empresa (BBEE). A continuación, se describen con mayor detalle éstas dos segmentaciones.

**BBPP:** Son personas naturales cuyos ingresos provienen en más del 50% de una actividad remunerada mensualmente por un empleador, con el cual posee un contrato de trabajo. Para respaldarlo se le solicita al cliente el contrato o las últimas 3 liquidaciones

de sueldo más el certificado de AFP con los últimos 12 meses. O bien se trata de personas naturales cuyos ingresos provienen en más del 50% de actividades profesionales o prestación de servicios a terceros, donde no existe un contrato laboral de dependencia exclusiva. Para respaldo se solicita los últimos 4 meses de boletas de honorarios y su Declaración Anual de Impuesto (DAI).

Cada cliente está clasificado en una división menor donde se establecen las tasas de interés a otorgar por cliente detalladas en el siguiente cuadro.

Cuadro 1: Segmentación de Clientes BBPP<sup>4</sup>

BBPP		
SEGMENTACION	INGRESO DESDE	INGRESO HASTA
CLASSIC	\$ 400.000	\$ 1.299.999
PREMIER	\$ 1.300.000	\$ 1.699.999
PREFERENTE	\$ 1.700.000	\$ 2.499.999
SELECT	SOBRE	\$ 2.500.000

**BBEE:** Corresponde a clientes como persona natural con giro o persona jurídica, es decir que realizan algún tipo de negocio y perciben renta a través de compra y venta de productos o servicios. Esta se respalda a través de los últimos 12 formularios 22 donde cancelan el IVA, la Declaración Anual de Impuesto (DAI) y su balance tributario.

Cuadro 2: Segmentación de clientes BBEE<sup>5</sup>

BBEE		
SEGMENTACION	INGRESO DESDE	INGRESO HASTA
NEGOCIOS	\$ 2.000.000	\$ 95.999.999
PYME 1	\$ 96.000.000	\$ 499.999.999
PYME 2	SOBRE	\$ 500.000.000

<sup>4</sup> Política de Crédito Banco Santander.

<sup>5</sup> Política de Crédito Banco Santander

La importancia de la gestión de recuperaciones está conectada directamente con los Estados de Resultados del Banco Santander registrado como gasto en las PROVISIONES NETAS según lo que establece la SBIF, de acuerdo al nivel de morosidad de cada producto de cliente. Esta se calcula:

$$\text{Provisiones netas} = \text{provisiones} + \text{castigos} - \text{recupero.}$$

Toda gestión realizada está regulada por el departamento de normas y procedimientos, quien se encarga de proveer a cada área de las políticas, operaciones y cartas que gestiona cada funcionario. Estas operaciones se regulan bajo la “política de reconducción de riesgos estandarizados”, que se ubican bajo el código RPMS 104, establece el abono, avales, seguros, marcas internas de clientes de acuerdo a su segmento y otras condiciones específicas. Y a través de la “política de acreditación de rentas” bajo el código RPMS 100. Las <sup>6</sup>cartas establecidas por el departamento de normas y procedimiento que se entregan vía correspondencia o se entregan por mano como notificación de cobrador.

A partir de esto se puede destacar que el área de recuperaciones tiene una misión fundamental en las operaciones bancarias, puesto que sin ella las instituciones financieras no podrían llevar a cabo el giro de forma óptima debido a la no recuperación de los montos otorgados a créditos o a través de otros servicios. Lo que influye finalmente en la capacidad de solvencia y liquidez de la institución.

---

<sup>6</sup> Anexo 1  
15

### Trabajo desarrollado

La alumna desarrollo trabajo operativo y comercial, comenzando el día con la atención a público, generando comprobantes de pago y respondiendo consultas de clientes espontáneos.

También se atienden clientes con problemas económicos y necesitan renegociar sus productos. solicitando su acreditación de renta de acuerdo al segmento determinado por el banco por su nivel de ingresos, ya sea sus liquidaciones de sueldo, formularios 29, DAI o boletas de honorarios, se evalúa su situación actual de renta versus la situación de morosidad en la que se encuentra, se le solicita abono inicial equivalente a una cuota futura de su crédito y se envían estos antecedentes al departamento de “Riesgos estandarizados”, siendo estos quien autorizan o modifican la solicitud de renegociación del cliente. En el caso de aprobar, hay que comunicarle al cliente para que se acerque a firmar los documentos correspondientes para el curse del nuevo crédito. una vez firmados estos documentos se envía el crédito a curse en la “fabrica”, siendo estos los encargados de revisar que las firmas y aprobaciones estén en correcto procedimiento y crear el nuevo crédito en el sistema.

El respaldo de documentos de cada cliente, como sus antecedentes de renta, domicilio, cedula de identidad o RUT son enviados a cada sucursal de origen de cada cliente. Por ejemplo, si un cliente de la Sucursal de La Florida renegocia en el área de recuperaciones, todos los documentos de respaldo son enviados a la Sucursal La Florida, vía correo a través de la empresa de servicios Pentacrom.

Una vez al mes, los clientes con mayor dificultad financiera son evaluados directamente con el departamento de Riesgos estandarizados en el “comité integral de mora” siendo este comité más flexible en cuanto al plazo o abono solicitado por cliente, siempre dentro de sus políticas. Estos clientes en su mayoría con mala salud financiera por desorden o desconocimiento de la situación económica de su empresa.



### 1.3.2 Razones que impulsan el tema a desarrollar

La falta de educación financiera es una realidad que nos afecta como país y que ocasiona diversos problemas en el ámbito de las finanzas personales, así como también generar dificultades en temas contables en las pequeñas y medianas empresas, entidades en las que por lo general no existen áreas especializadas que manejen complejos mecanismos de contabilidad. Ante esta necesidad se han mencionado diversas ideas tales como la inclusión de la educación financiera en el colegio, sin embargo, el problema está latente y debe ser solucionado a la brevedad con el fin de posibilitar el desarrollo económico de microempresarios que muchas veces no lo consiguen debido a la falta de conocimientos técnicos. Ante ello surge la idea de la creación de una plataforma internet que contenga las herramientas y la información necesaria para ayudarlos a desarrollar sus actividades de manera adecuada gracias a los conocimientos entregados por especialistas en temas específicos.

El proyecto mencionado surge de la observación realizada en el área de recuperaciones del Banco Santander gracias a la práctica profesional de la alumna, es en dicha área donde se tratan casos de clientes impagos, de los cuales un porcentaje mayor al 50% corresponde a individuos que se endeudaron con el fin de crear algún negocio, en lo que finalmente fracasaron o no pueden mantenerlo debido a la mala gestión de las partidas contables.

El área de recuperaciones del Banco Santander, como fue mencionado anteriormente, abarca tanto segmentos de personas como de empresas. Para ayudar a la solución de éste problema, y acorde con el pilar social de RSE, Santander ha lanzado la página [www.sanodelucas.cl](http://www.sanodelucas.cl) con el fin de colaborar en la educación financiera. Sin embargo, esta página contiene información muy simple para aquellos que pretenden llevar las finanzas de sus empresas, es por esto que se ha descubierto la necesidad de realizar una asesoría integral para este tipo de clientes, dando énfasis en asesorar el departamento o

área financiera de las pequeñas y medianas empresa que mantienen una relación de cliente con el banco, para evitar que se encuentren en un círculo de cobranza y los lleve a la quiebra, con el objetivo de que puedan identificar con anticipación sus problemas financieros y darles solución y alternativas viables a estos, con la ayuda de especialistas que conocen soluciones y mejoras para la situación de cada empresa, o bien pueden diseñar una estrategia adecuada para enfrentar las contingencias y los desafíos del mercado.

## Capítulo II: Desarrollo del tema

### 2.1 Objetivos

A continuación, se detallan los objetivos general y específicos del tema a desarrollar.

#### General

El objetivo general del trabajo se centra en evaluar la conveniencia económica de implementar una plataforma web, a través de la cual los clientes PYMES de Banco Santander puedan recibir asesorías técnicas en temas como Finanzas, Tecnología o Comercio, logrando administrar de forma más eficiente sus empresas.

#### Objetivos específicos

- Describir la situación económica a nivel país las pymes, para así analizar la factibilidad de explotar un nicho de mercado, observando de forma detallada el comportamiento de los consumidores hacia los cuales se enfoca el servicio.
- Determinar la efectividad de implementar una plataforma web en la cual se proporcione asesoramiento online, entregando herramientas técnicas a los clientes PYME para lograr optimizar sus organizaciones y logren establecer relaciones de mayor fidelidad con Banco Santander. Determinar la factibilidad económica de implementar un servicio de asesoramiento online, que brinde una oportunidad única a los clientes PYME de Banco Santander.

## 2.2 Marco Teórico

La investigación se basa en el estudio de antecedentes sociales y demográficos a través de fuentes como el SII determinando la cantidad de empresas, la distribución de estas, su sector industrial y su distribución geográfica en el país. Además de los estudios de ingreso a través del banco mundial y el aumento que ha tenido el endeudamiento y su educación financiera a través de la SBIF.

Se tomarán los datos de la encuesta Adimark para determinar la proyección del PIB del año en curso, y para determinar el panorama de la economía se basará en el informe de resultados: Empresas Chilenas de Pamela Arellano y Tomas Schuster, datos obtenidos del Ministerio de Economía.

El escenario online a evaluar, se basa en un modelo de plataforma virtual comercial y educativo, siendo este último señalado por la universidad de Valparaíso como <sup>7</sup>“plataformas virtuales que permiten la creación y gestión de cursos completos para la web sin que sean necesarios conocimientos profundos de programación o diseño gráfico”. La plataforma comercial es un sistema que permite la ejecución de diversas plataformas bajo el mismo entorno dando a los usuarios la posibilidad de acceder a ellas a través de internet. Creando un programa hecho en un lenguaje de programación (según la necesidad) se instala en un servidor; el software y la base de datos deben interconectarse, se sube el proyecto a la web con acceso a DNS, el nombre del dominio en un sistema de nomenclatura jerárquico descentralizado para dispositivos conectados a la red IP. Este sistema asocia información variada con nombres de dominios asignados a cada uno de los participantes por ejemplo [www.asesorias.cl](http://www.asesorias.cl).

---

<sup>7</sup> (www.interclase.com, 2004)

Imagen ejemplo de dominios



Con el fin de analizar el ambiente externo, se utiliza una matriz EFE (Evaluación de los Factores Externos) con el modelo de Daniel Jiménez Galán, para determinar las posibles fortalezas y amenazas con que nos podríamos enfrentar y que afectarían de manera positiva o negativa las operaciones del emprendimiento. Se ha seleccionado esta herramienta debido a que presenta y permite analizar de manera precisa y resumida el escenario actual en términos políticos, económicos, gubernamentales, etc.

El diseño de la encuesta estuvo a cargo de la autora como antecedente referencial, y para ello se han elaborado preguntas de selección múltiple. Los encuestados son individuos seleccionados aleatoriamente a los que se ha contactado vía mail y que cumplen con las condiciones de ser microempresarios y clientes de Banco Santander. Las respuestas que se obtuvieron se han esquematizado en un gráfico de torta, debido a que son variables categóricas de las que se ha querido observar la magnitud de las respuestas para darles la interpretación adecuada. El canal utilizado fue internet a través de la plataforma Google.docs. Finalmente la muestra se obtuvo con un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 10% para un universo de 200.000 clientes PYME con los que cuenta Santander en Chile actualmente, lo que nos ha arrojado una muestra de 96 encuestados. (Obtenido a través de tablas para determinar la muestra, Anexo II).

El paso final ha sido realizar un estudio cuantitativo para analizar la factibilidad técnica, legal y económica del proyecto según Ricardo Varela, lo que determinará si éste es

21

viable y no quebrantar las leyes locales, además de evaluar si es rentable económicamente. se analiza la liquidez como la <sup>8</sup>capacidad que tiene una empresa para hacer frente a sus obligaciones financieras de hacer efectivo fácilmente sin pérdida significativa de su valor, en otras palabras, cuanto más sea convertir un activo en dinero efectivo se dice que es más líquido.

---

<sup>8</sup> (www.economia.net)  
22

## 2.3 Desarrollo de la Investigación

A continuación se detalla el desarrollo de la investigación sobre la cual se basa el proyecto.

### 2.3.1 Antecedentes Sociales

En Chile actualmente existen más de 887.000 micro, pequeñas y medianas empresas, que presentan una fuerza de ventas que mantiene con trabajo a más de tres millones de personas, lo que indica que es una fuente importante de trabajo y por lo tanto de ingresos tanto para los dueños, que en muchos casos son los mismos administradores, como para los contratados. A continuación, se encuentra una clasificación de empresas según las ventas, adicional a ello se indica el número de empresas que pertenecen a cada categoría y la cantidad de trabajadores que presentan.

Cuadro 3: Clasificación de empresas según ventas.<sup>9</sup>

Tamaño según ventas	N° de empresas	Ventas UF	N° de trabajadores
MICRO I	259980	0,01-200	613390
MICRO II	185350	200,01-600	97382
MICRO III	227696	600,01-2400	88979
PEQUEÑA I	87356	2400,01-5000	378906
PEQUEÑA II	55850	5000,01-10000	426776
PEQUEÑA III	42984	10000,01-25000	537965
MEDIANA I	17584	25000,01-50000	835056
MEDIANA II	10453	50000,01-100000	706990
Total	887253		3685444

---

<sup>9</sup> (Servicio de Impuestos Internos , 2016)

Otros antecedentes importantes indican que:

- <sup>11</sup>“Alrededor del 49% de las empresas son propiedad de personas naturales, y alrededor del 30% corresponde a sociedades de responsabilidad limitada. De la misma forma 1 de cada 2 empresas son propiedad de familias.
- 1 de cada 2 pymes cuyos productos llegan a los mercados internacionales utiliza un intermediario, mientras que para el caso de las grandes empresas esto se da solo en 1 de cada 10 casos.
- El factor “más importante” que afecta el crecimiento de las empresas es el “panorama general de la economía” con el 27,4% de las menciones. El segundo factor es “demanda limitada en el mercado local” con 13,5%”.

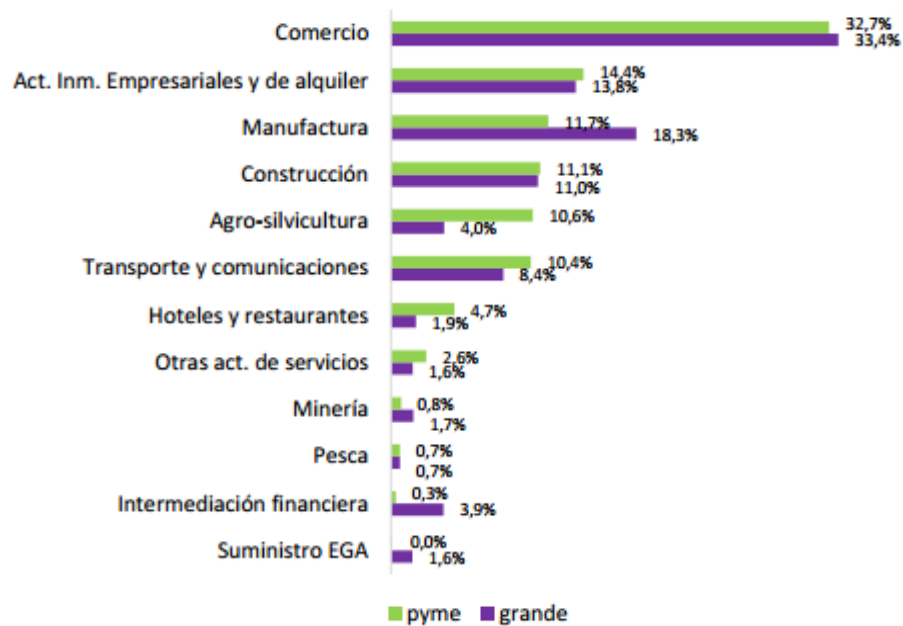
Otro factor importante a considerar en el estudio, es que la mayoría de las pequeñas y medianas empresas se encuentran en el sector comercial, alcanzando el 32,7% del total, tal como lo indica el gráfico adjunto. Esto indica que los individuos ven como una gran oportunidad de negocios el sector industrial comercial puesto que la demanda por productos de consumo siempre está presente, lo que además se ha visto facilitado en los últimos años por las tendencias demográficas marcadas por el envejecimiento progresivo de la población, surgimiento de importantes centros urbanos aledaños a la Ciudad de Santiago y el urbanismo creciente.

---

<sup>11</sup> (Informe de resultados: Empresas Chilenas; Pamela Arellano, Tomas Schuster, 2015)



<sup>12</sup> Gráfico I: Distribución de empresas según sector comercial.



<sup>13</sup>“En cuanto a su distribución, prácticamente el 50% (103.831) están ubicadas en la Región Metropolitana. Le sigue la Región de Valparaíso con 18.454 empresas y la del Biobío (17.795). La región que tiene menos pymes es la de Aysén, con 1.118.”

El tema la educación financiera en Chile cada vez está más a la vanguardia, se han creado plataformas de educación financiera patrocinada por las grandes empresas financieras, así como el Banco Santander tiene su portal de Sanodelucas. Además, hace 3 años que el gobierno viene promocionando la feria de la educación financiera impulsado a través de la SBIF y SVS, que se realiza en octubre y recorre el país, sin

<sup>12</sup> (Pamela Arellano Tomás Schuster, 2015)

<sup>13</sup> (Pulso Economía&Negocio; Daniel Fajardo, 2015)

embargo, estas están dirigidas a personas naturales, principalmente a los estudiantes de educación media para evitar el inconveniente del sobre endeudamiento en el futuro, de una manera interactiva a través de concursos y un comic creado por la CCS. Siendo la estrella de la educación el crédito de consumo versus el ahorro.

<sup>14</sup>“En la SBIF tenemos muy clara nuestra responsabilidad con los depositantes y usuarios de crédito y es por eso que hemos asumido el compromiso de mejorar la educación financiera en nuestro país. No solo porque creemos en los beneficios que significa que los chilenos tengamos una mejor educación financiera, sino porque sabemos que es un elemento clave para la estabilidad, solvencia y sustentabilidad del sistema financiero en el largo plazo”

Respecto a la tasa de fracaso de las PYMES Startup Chile indica que alrededor del 86% de las PYMES fracasa, lo que se debe sobre todo a dificultades financieras, que surgen de problemas de rentabilidad, ya que no son capaces de generar los ingresos necesarios para enfrentar los costos, a la vez que la gestión de los recursos no se hace de la manera adecuada por falta de conocimientos técnicos y el elevado precio que tienen las asesorías en temas especializados como contabilidad, abastecimiento, nivel de precios, etc. Según Samuelson, experto en Economía, el 90% de las empresas fracasa antes del tercer año.

<sup>15</sup>“Otros factores, aparte de temas asociados a la rentabilidad financiera, indican que el liderazgo incompleto, la baja comprensión del trabajo en equipo, la incertidumbre del mercado, la mala organización de las operaciones, el poder de negociación de los proveedores. La falta de seguimiento a sus rendimientos, y el no establecer políticas de mejora continua”.

---

<sup>14</sup> (www.sbif.cl, 2016)

<sup>15</sup> (destinonegocio.com DestinoNegocio, 2015)

Chile se ha visto con una disminución en el crecimiento anual como podemos ver en la siguiente tabla el crecimiento, ha ido en descenso.<sup>16</sup>, de acuerdo con la encuesta IPEC<sup>17</sup> la percepción del crecimiento económico del país el 2016 será la más baja dentro de los últimos 6 años, por lo que el Ministerio de Hacienda redujo su estimación de un 2 a un 1,75%.

<sup>18</sup>Cuadro IV: Crecimiento país PIB

Cuadro 4: Crecimiento país PIB	
año	%
2010	5,75
2011	5,84
2012	5,46
2013	3,98
2014	1,88
2015	2,07
Estimación 2016	1,75

<sup>19</sup>“Desde el tercer trimestre de 2013 comienza a aumentar la razón de endeudamiento -deuda sobre ingreso- en forma relativamente importante porque los ingresos caen y eso significa que el denominador de esta ecuación es más pequeño y, por lo tanto, la razón comienza a subir” sin embargo como analizamos en el cuadro 4 el crecimiento país está bajando y el endeudamiento crece”.

Según la experiencia de la alumna la mayor cantidad de las empresas que tiene complicaciones de endeudamiento corresponde a empresas mal administradas, donde los dueños no diferencian los ingresos de la empresa con los propios y toda la

---

<sup>16</sup> (Datos Banco Mundial , 2015)

<sup>17</sup> (Encuesta Adimark, 2016)

<sup>18</sup> Elaboración propia a partir de Datos Banco Mundial

<sup>19</sup> (Economía&Negocios, 2015)

administración financiera la dejan en manos de un contador, desentendiéndose del asunto hasta que se ven afligidos por la falta de liquidez.

A partir de estos antecedentes concluimos que es necesario que las Instituciones Financieras desplieguen sus recursos para ayudar al desarrollo de los emprendedores con conocimientos limitados, puesto que son un motor fundamental del desarrollo económico y sin embargo sufren de una alta tasa de fracasos, que muchas veces incluso es un factor desmotivador, lo que estanca el crecimiento económico.

El proyecto descrito, busca generar un impacto positivo en el desarrollo de micro-emprendedores, prestando una ayuda eficaz a sus problemas y dudas, mediante una asesoría on-line con algún experto en el área que ellos necesiten.

#### Descripción del servicio

Basándose en el giro comercial de cada empresa se va a analizar el mercado en el cual se desarrolla, haciendo un estudio cliente a cliente de acuerdo a su necesidad, por ejemplo si es el área comercial se analizará la industria comercial. Se van a evaluar a través de la información entregada por el cliente las ventas de la empresa, cobertura geográfica que abarca y potencial de crecimiento, tanto a nivel nacional como regional. Además, se entregarán los conocimientos técnicos necesarios para lograr expandir el negocio internacionalmente, a través de capacitación a el dueño o encargado. Por último, hoy en día el mercado nacional se encuentra cada vez más interconectado de forma online, es por esto que se entregarán asesorías en ventas online y cómo explotar el negocio mediante nuevas herramientas. Con la finalidad de lograr que las empresas a asesorar tengan mayor utilidades, crecimiento y permanencia en el mercado

## **Procedimiento**

Los expertos encargados del asesoramiento comercial solicitarán información respecto al negocio en el cual se desenvuelve la pyme, en base a esto se guiará al dueño de la empresa basándose en el análisis de los principales competidores, potencial de crecimiento de la empresa, expansión geográfica. Por último, es importante analizar caso a caso la posibilidad de expandir el negocio y ofrecer el producto o servicio vía online con la finalidad de abarcar mayor cuota de mercado.

### *Asesoría Tecnológica*

En relación al área tecnológica es importante entregar las herramientas necesarias a los administradores de las pymes en relación a tecnologías actuales, entregando la capacitación en relación al uso de páginas web, ventas online, facturación electrónica, entre otros temas relevantes para las empresas en la actualidad. La tecnología explicada como el <sup>20</sup>"Conjunto de conocimientos científicos y técnicas que hacen posible el tratamiento automático de la información por medio de computadoras" es muy importante en el mundo globalizado en el que nos encontramos, por lo que el asesoramiento se complementará con la implementación de pago "Paypal" y diseño de páginas web.

**Procedimiento:** En primer lugar, es importante determinar el nivel de conocimientos tecnológicos con el que cuente el administrador o dueño de la PYME, en base a lo cual se planificará de forma individual las necesidades de asesoramiento. Luego se entregarán gradualmente los conocimientos tecnológicos necesarios, incluyendo la

---

<sup>20</sup> (RAE, 2012)

utilización de medios online para expandir el negocio y enseñando a utilizar herramientas vitales en la actualidad como el medio de pago “Paypal”.

### *Otras Asesorías*

En caso de que algún cliente pyme necesite el asesoramiento profesional adecuado en relación a otras áreas se buscará el profesional para entregar los conocimientos al colaborador. Entre las áreas que se proyecta la posibilidad que los clientes soliciten asesoramiento se encuentran las siguientes:

**Judicial:** Servicio orientado a la asesoría de contingencia de daños legales, minimizando el probable riesgo comercial y entregando la información relevante en relación a cada industria.

**RRHH:** La asesoría se centra en entregar herramientas que faciliten motivar y manejar adecuadamente al personal, medir índices de desempeño laboral, satisfacción laboral y otros.

### *Proceso*

El administrador de este equipo tendrá como función reclutar profesionales especializados a través de una red de contactos para los distintos servicios enfocados a cada cliente. Estos trabajarán en forma remota, los cuales estarán disponibles cuando el cliente los solicite.

Es importante que el administrador logre identificar en conjunto con los ejecutivos a cargo de los clientes pymes aquellos colaboradores que cuentan con alguna necesidad de asesoramiento de forma que logre ofrecer el servicio a quienes realmente lo necesitan y con esto mejorar la estabilidad y proyecciones de la empresa.

Por último, el nexo entre el cliente y el profesional será el administrador, sin la necesidad de que el experto tenga comunicación presencial con el cliente, puesto que el asesoramiento se realizará vía online.

### *Implementación del asesoramiento*

Las etapas a seguir en cada asesoramiento serán cuatro, a continuación se detallan ejemplificando con el caso del asesoramiento financiero.

#### *Examen completo financiero.*

Se recopilan los documentos solicitados a cada empresa; estados de resultado y balances como información base de las pymes, se solicitan los últimos 5 años para realizar una proyección del comportamiento que éstas han tenido. Este examen consiste en determinar las ratios de liquidez, endeudamiento, actividad y rentabilidad. Se establece la situación actual de la empresa, su capacidad de pago, su nivel de endeudamiento con terceros, el nivel de retornos que esta obtenga y su relación acorde a su inversión.

#### *Análisis de los resultados.*

En relación a la información obtenida en el punto 1 se podrá determinar la situación actual de la empresa o, en su defecto, será necesario solicitar mayor información a la empresa, por ejemplo, el detalle de créditos solicitados a los bancos con su tasa, plazo o ver el estado del Directorio de Información Comercial o Dicom. Luego de obtener las conclusiones necesarias se va a evaluar las proyecciones que tengan los dueños de la pyme para comenzar a realizar las recomendaciones y asesoramientos necesarios.

#### *Propuestas de mejora en la gestión financiera de las pymes.*

Basándose en los resultados obtenidos del análisis realizado a cada empresa, se entregarán mínimo 3 soluciones que permitan mejorar la gestión financiera, entregando asesoramiento en temas relevantes como el análisis de los estados financieros. El objetivo de ésta etapa es optimizar la gestión que se está llevando en el área financiera de cada empresa, asesorando de forma efectiva a los clientes pymes.

### *Seguimiento a la gestión.*

Si la empresa acepta tomar alguna de las soluciones entregadas en el paso anterior, es necesario realizar un seguimiento a la implementación de esta para que su realización sea la correcta y se logre cumplir con el objetivo establecido inicialmente.

### *Visión del proyecto*

La visión del proyecto se concentra en ser una solución integral en temas de asesoramiento, entregando los conocimientos necesarios a los clientes Pymes de Banco Santander.

### *Misión*

Trabajamos para asesorar, educar y establecer un lazo único con nuestros colaboradores, marcando la diferencia a través de nuestro servicio integral enfocado al área financiero, comercial y tecnológico.

### *Servicio*

Se diseñará una empresa de servicio en asesoría integral financiera, comercial y tecnológica para pequeñas y medianas empresas que no tienen la capacidad económica ni técnica de constituir departamentos propios en las áreas mencionadas, por lo que se ven en la necesidad de buscar mediante herramientas externas y económicas el asesoramiento necesario para desenvolverse de forma correcta en sus empresas.

### *Asesoría Financiera*

La asesoría en el área financiera se va a centrar en entregar herramientas necesarias para analizar la información contable y financiera de la empresa, de forma que el encargado logre tomar decisiones de forma correcta y tenga los conocimientos básicos del área para interpretar y utilizar la información en busca de mejorar el futuro de la pyme.

**Procedimiento:** En primer lugar, es importante que la pyme facilite los Estados de Situación Financiera actualizados de los últimos períodos para que los expertos logren



enfocarse en los puntos débiles de la empresa. Estos también serán útiles para determinar ciertos ratios que permitirán evaluar la situación actual de la empresa. Estos son descritos a continuación:

- **Liquidez:** <sup>21</sup>“Capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que éstas llegan a su vencimiento”. La ratio más simple para medir la liquidez de una empresa es la liquidez corriente que consiste en restar a los activos corrientes los pasivos corrientes, pudiendo verificar si existen los activos necesarios para cubrir los pasivos a corto plazo.
- **Deuda:** Podemos distinguir entre la Deuda a largo plazo y la de corto plazo. La primera se define como *“Deuda cuyo pago no se vence en el año en curso”*. Mientras que la de corto plazo o pasivos corrientes se definen como *“Pasivos a corto plazo que se espera que sean pagados en un período de un año o menos”*. La ratio más comprensible para entender el endeudamiento es el índice de endeudamiento el cual se trata de dividir el total de pasivos en el total de activos, lo que indica la proporción de activos que son financiados por los acreedores. Otra ratio importante es la relación deuda-capital la cual se calcula dividiendo la deuda a largo plazo en el capital, indicando el monto que es proporcionada por prestamistas y propietarios.
- **Actividad:** <sup>22</sup>“La actividad económica es cualquier proceso mediante el cual se obtiene productos, bienes y servicios que cubren las necesidades humanas. Permiten generar riquezas en una sociedad. Las actividades económicas abarcan tres fases Producción, distribución y consumo”. Para medir la actividad

---

<sup>21</sup> (Laurence Gitman, 2012)

<sup>22</sup> (www.definiciones-de.com, 2010)

económica de los potenciales clientes nos centraremos en la rotación de inventarios que nos indica la calidad del mismo y el ritmo de las ventas en un período determinado, éste se determina dividiendo el costo de las mercancías vendidas en el promedio de inventarios del período, mientras mayor sea éste número mejor capacidad de ventas tiene el negocio. En el caso de empresas de servicios se utilizarán el plazo promedio de cobro, que expresa el promedio de días que tardan los clientes en cancelar sus deudas (360/Rotación de cuentas por cobrar), y el plazo promedio de pago, que expresa el promedio de días que tarda la empresa en cancelar sus obligaciones con proveedores (360/Rotación de cuentas por pagar). En este caso es vital informar a las empresas la importancia de que el plazo promedio de pago sea igual o superior al plazo promedio de cobro para lograr un flujo operacional estable.

- **Rentabilidad:** Se asocia al índice ROE, puesto que corresponde al indicador financiero más efectivo para medir el retorno sobre el capital, porque muestra el retorno para los accionistas, que son los proveedores del capital, este se obtiene <sup>23</sup>dividiendo el beneficio neto del año entre el capital propio, lo que nos indica el poder de obtención de utilidades de la inversión. *“La rentabilidad es la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla, ya que mide tanto la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y la utilización de esas inversiones”*. Por otro lado, es bueno calcular el margen de utilidad bruta que se obtiene mediante la división de las ventas menos su costo entre las ventas, lo que indica la ganancia de la compañía en relación con las ventas.

---

<sup>23</sup> (Creación de valor para los accionistas: definición y cuantificación; Pablo Fernandez, 2005)

### 2.3.2 Análisis del ambiente externo (Matriz EFE)

Cuadro 5: Matriz EFE

Factor externo clave	Ponderación	Calificación	Total
<b>Fortalezas</b>			
Gran mercado potencial	0,15	3	0,45
Amplia gama de profesionales a disposición	0,1	3	0,3
Exigencia de facturación electrónica a las empresas	0,2	4	0,8
Clientes sin conocimientos técnicos en las áreas destacadas	0,1	3	0,3
<b>Amenazas</b>			
Escaso presupuesto de clientes PYME	0,1	2	0,2
Rechazo a la idea de clientes PYME	0,1	1	0,1
Proyecciones de receso económico	0,1	2	0,2
Bajos precios competidores	0,15	2	0,3
<b>TOTAL</b>			<b>2,65</b>

fuerza

Escala: 1=Menor aprovechamiento de oportunidades y alta influencia de amenazas; 4= Mayor aprovechamiento de oportunidades y baja influencia de amenazas.

En base a los datos obtenidos de la Matriz EFE, se logra determinar que en promedio la influencia de los factores externos claves, tanto fortalezas como debilidades, otorgan una puntuación de 2,65. Esto significa que la influencia de las oportunidades es relativamente alta y la influencia de las amenazas es relativamente baja, por lo que la situación proyectada para el servicio que se plantea en el presente informe es buena.

En base a los resultados obtenidos de la matriz EFE, se logra determinar ciertas soluciones que logran aprovechar las fortalezas y evitar las amenazas del entorno.

- Gracias a la amplia gama de profesionales con los que se va a contar en la plataforma, el cliente tendrá la opción de escoger al profesional que más le acomode para la asesoría.

- El bajo nivel de conocimiento en tecnologías que existe entre los clientes PYME y la necesidad de cumplir con la obligación de facturación electrónica es una gran oportunidad para asesorarlos.
- El hecho de que exista bajo presupuesto por parte de los clientes PYME se compensa completamente con los bajos costos que tiene el asesoramiento, por lo que se amortigua el riesgo de perder clientes potenciales por bajo interés.
- El mercado hacia el cual se enfoca el proyecto es relativamente nuevo, lo que junto al amplio número de clientes potenciales se convierte en una oportunidad para la empresa.

### 2.3.3 Estudio del Proyecto

Primero que todo se realizara un estudio <sup>24</sup> de factibilidad técnica, legal y económica. Factibilidad técnica de acuerdo a los antecedentes sociales se evalúa la factibilidad técnica del proyecto. El cual se mantendrá en funcionamiento con un especialista<sup>25</sup> en programación a través de una página web comercial, con sistemas MySQL para administrar la base de datos de cada cliente conectándolo al programa en el lenguaje PHP en el programa NetBeans subiendo la página a través del DNS [www.asesorias.cl](http://www.asesorias.cl)

La promoción del proyecto se realizará a través de una campaña publicitaria agresiva a través vías tecnológicas, siendo los primeros en el buscador de google, siendo uno de los más utilizados. También se publicitará a través de las redes sociales y en ferias de emprendimiento organizadas por el gobierno.

#### Factibilidad legal

El negocio puede ponerse en marcha y mantenerse en funcionamiento legal si se realiza inicio de actividad en el SII con giro de servicio de asesorías, entregando facturas electrónicas a cada cliente que se asesore.

Las licencias para el software a emplearse en la implantación del sistema informático de manera autentican con la finalidad de no tener inconvenientes legales a futuro. los servicios a especialistas que apoyen el asesoramiento empresarial se realizarán a través de boletas de honorarios que emitirán a través del SII.

---

<sup>24</sup> (VARELA, R. Evaluación económica de proyectos de inversión. Grupo editorial Iberoamericana., 1997)

<sup>25</sup> (Diego Diaz, 2016)

## Principales Competidores

Se analizan los actuales competidores de la industria chilena consejeras de empresas con énfasis en asesoría financiera, entregando el servicio principalmente en forma virtual.

Además, se realiza un análisis comparativo del nivel de precios.

A continuación, se exponen los principales competidores del mercado:

Teayudopyme.cl

Una empresa híbrida que entrega servicios en forma virtual y presencial, principalmente en el área finanzas, recursos humanos y marketing, diferenciando sus precios entre los de la capital y los de regiones, siendo éste último mayor.

Cuadro VI: Precios según tipo de asesoría para Teayudopyme

Servicio	Precio
Asesoría Financiera	\$50.000 - \$390.000
RRHH	\$3.000 por trabajador
Marketing	\$ 200.000

<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Elaboración propia a partir de los datos de [www.teayudopyme.cl](http://www.teayudopyme.cl)

Solidez.cl

Empresa que entrega servicio de bajo costo, sin embargo, está principalmente enfocada en la asesoría a personas naturales. Se hace hincapié que probable que en algún momento alguna persona natural solicite nuestro servicio, además cabe destacar que los antecedentes mencionados anteriormente, indican que la mayoría de las empresas pertenecen a personas naturales y no jurídicas.

Cuadro VII: Precios según tipo de asesoría para Solidez

SOLIDEZ	Precio \$
Asesoría financiera	24.990
Asesoría financiera presencial	49.990
Seguimiento asesoría por 6 meses	89.990

<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Elaboración propia a partir de los datos entregados por [www.solidez.cl](http://www.solidez.cl)

Pymeasesores.cl

Será el competidor directo, debido a su experiencia en el mercado, y su enfoque de prestar servicio de asesoría a pequeñas y medianas empresas, lo que nos dirige hacia el mismo segmento objetivo.

Cuadro VIII: Precios según tipo de asesoría para Pymeasesores

PYME ASESORES	Precio \$
Contabilidad básica	40.000
Contabilidad + RRHH	50.000
Contabilidad + RRHH + Factibilidad comercial	90.000

<sup>28</sup>

### Mercado Potencial

El segmento objetivo hacia el cual se enfoca el servicio de Asesorías Online, está compuesto por las micro, pequeñas y medianas empresas, que representan alrededor del 80% de la población empresarial chilena, y que además son una de las principales fuentes de trabajo, sin embargo, presentan problemas financieros y administrativos, por lo que hemos detectado la necesidad de prestar una asesoría efectiva en áreas como finanzas, comercio y tecnología. Es importante destacar que como es muy grande el número de empresas pequeñas y medianas nos centraremos en los que son clientes del Banco Santander.

---

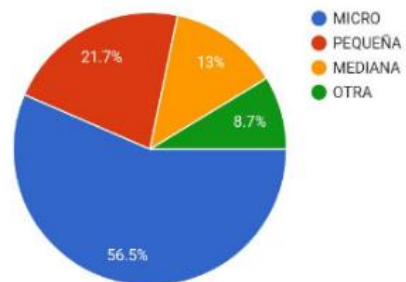
<sup>28</sup> Elaboración propia a partir de los datos entregados por pymeasesores.cl



Para obtener la información de las empresas que están disponibles a tomar el servicio y cuanto es lo que están dispuestas a pagar por éste, se llevará a cabo recopilando información a través de una encuesta las siguientes preguntas:

1.- Usted tiene una empresa

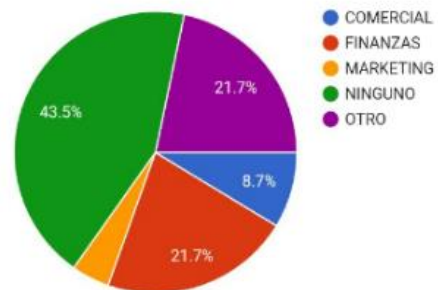
- Micro→56,5%
- Pequeña→21,7%
- Mediana →13%
- Otra→8,7%



De acuerdo a los resultados obtenidos se obtiene que el total de micro, pequeñas y medianas empresas dentro de los clientes del banco asciende a 91,3% del total.

2.- ¿En el organigrama de su empresa, participa alguno de los siguientes gerente o encargado de departamento?

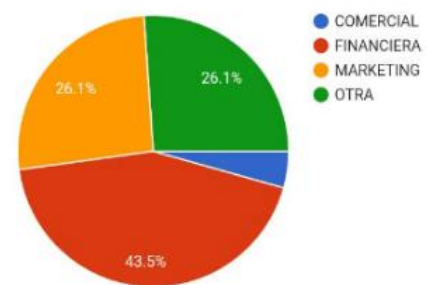
- Comercial→8,7%
- Finanzas→21,7%
- Marketing→4,4%
- Ninguno→43,5%
- Otro→21,7%



Gracias a los datos obtenidos en la pregunta 2, es posible determinar que en las PYMES generalmente no existe un organigrama formal mediante el cual se distribuyen las labores administrativas, puesto que el mayor porcentaje al consultar por la participación de alguno de los gerentes en la empresa fue “Ninguno” con un 43,5%, distribuyendo el resto principalmente entre el área financiera y otras.

3.- ¿Usted necesita asesoría en los siguientes puntos?

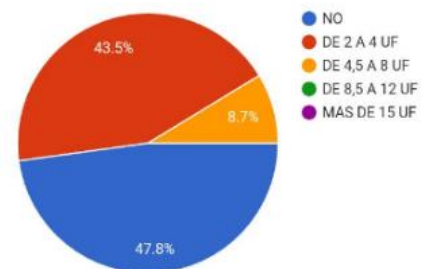
- Finanzas → 43,5%
- Comercial → 3,9%
- Marketing → 26,5%
- Otro → 26,1%



La pregunta número 3 es de vital importancia para el desarrollo del proyecto, puesto que se logra determinar que la principal área en el cual las PYMES necesitan asesoramiento es Finanzas, por lo que los principales esfuerzos serán enfocados hacia ésta.

4.- ¿Cuánto está dispuesto a pagar por una asesoría?

- 0 → 47,8%
- 2 a 4 UF → 43,5%
- 4,5 a 8 UF → 8,7%
- 8,5 a 12 UF → 0%



Al consultar si los clientes estaban dispuestos a pagar por una asesoría financiera se determina que la mayoría no lo realizaría, sin embargo, un importante porcentaje (52,2%) estaría dispuesto a pagar entre 2 y 8 UF, por lo que es viable realizar el proyecto considerando este aspecto.

En base a los datos obtenidos es posible concluir que es viable ejecutar el proyecto, puesto que existe un alto porcentaje de PYMES que están dispuestos a pagar entre 2 y 8 UF por algún tipo de asesoría. Es importante mencionar que las principales áreas de interés de los clientes corresponden a finanzas y marketing, por lo que los mayores esfuerzos del proyecto se van a enfocar en éstas.

## Estado de Resultados y Flujo de Caja Proyectados

Es importante establecer dentro del estudio, la factibilidad económica que lleva el proyecto en términos de rentabilidad. Como ya hemos dicho además de las ganancias netas, también existirán ganancias sociales derivadas de las externalidades positivas producidas por prestar ayuda a emprendedores que pueden encontrar dificultades para surgir en el mercado.

Los siguientes datos de costos y proyecciones de ventas han sido obtenidos a través de una estimación general.

En primer lugar, necesitaremos de una plataforma web que permita la interacción entre el profesional y el cliente que tendrá un costo inicial de \$20.000.000 y un costo de mantención anual de \$2.500.000 que otorgue las innovaciones y ajustes necesarios para el correcto desarrollo del servicio<sup>29</sup>. El costo variable corresponderá al pago de los profesionales, quienes estarán contratados mediante boletas de honorarios, y representará un 90% del precio de la asesoría.

Se estiman ventas de constantes para todo el horizonte de evaluación, las que alcanzarán las 86.000 consultas, considerando que el 43% de los encuestados de la muestra representativa de los 200.000 clientes PYME de Santander contestó que estaría dispuesto a pagar de 2 a 4 UF. De esta forma el precio promedio por asesoría alcanzaría los \$50.000, considerando que uno de los objetivos es prestar un servicio integral y a bajo costo. El capital de trabajo es necesario para 4 meses y es calculado en función de los costos fijos y variables.

---

<sup>29</sup> (Finanzas Personales , 2015 )

Para fines publicitarios se destinará al inicio \$10.000.000, los que aumentarán a \$20.000.000 anualmente desde el primer período de evaluación<sup>30</sup>. El registro de la marca tendrá un valor de \$138.000<sup>31</sup>, mientras que los gastos de organización y puesta en marcha por motivos de asesorías legales y búsqueda de profesionales tendrá un costo de \$5.000.000<sup>32</sup>.

A continuación, se muestra el Estado de resultados y el flujo de caja proyectados para un horizonte de evaluación de cinco años. El costo de oportunidad de la autora al invertir el dinero en este proyecto y no en otro es del 15%. El impuesto a la renta será en promedio el 26% desde el año comercial 2017 al 2021<sup>33</sup>.

Cuadro IX: Estado de resultados proyectado

Período	0	1	2	3	4	5
Ventas	0	4300000000	4300000000	4300000000	4300000000	4300000000
Cto. variable	0	-3870000000	-3870000000	-3870000000	-3870000000	-3870000000
Mantención	0	-2500000	-2500000	-2500000	-2500000	-2500000
AGOP	0	-1000000	-1000000	-1000000	-1000000	-1000000
Publicidad	-10000000	-20000000	-20000000	-20000000	-20000000	-20000000
UAI	-10000000	406500000	406500000	406500000	406500000	406500000
		-10000000				
		396500000				
Impuesto	0	103090000	105690000	105690000	105690000	105690000

<sup>30</sup> (Adspeed, 2011)

<sup>31</sup> (Gobierno de Chile, 2016 )

<sup>32</sup> (Englobally , 2016)

<sup>33</sup> (Servicio de Impuestos Internos , 2015 )

Cuadro X: Flujo de caja proyectado

Período	0	1	2	3	4	5
Ventas	0	4300000000	4300000000	4300000000	4300000000	4300000000
Cto variable	0	-3870000000	-3870000000	-3870000000	-3870000000	-3870000000
Mantenición	0	-2500000	-2500000	-2500000	-2500000	-2500000
GOP	-5000000					
Publicidad	-10000000	-20000000	-20000000	-20000000	-20000000	-20000000
Plataforma	-20000000					20000000
Marca	-138000					138000
Cap. de trabajo	-531875000					101875000
Impuesto		-103090000	-105690000	-105690000	-105690000	-105690000
FCN	-567013000	304410000	301810000	301810000	301810000	423823000

Debido a la proyección realizada obtenemos que el proyecto es sumamente atractivo en cuanto a rentabilidad se refiere, debido a que presenta una Tasa Interna de Retorno del 47%, lo que es superior a la tasa de costo de oportunidad del 15% que tiene quien desarrollaría el proyecto.

### Capítulo III: Conclusiones

Mediante el trabajo desarrollado se buscaba analizar la factibilidad de implementar un servicio de asesorías online para los clientes PYME de Banco Santander. Para esto se realizó un extenso análisis de los antecedentes sociales que influyen en la propuesta, tales como que un gran porcentaje de la población de empresas en Chile es PYME y pertenece al sector comercial, de la misma forma, se observa que el 80% de la población contratada lo hace en una pequeña o mediana empresa, lo que termina siendo preocupante puesto que a pesar de su importancia este tipo de organización muchas veces fracasa producto de una mala organización, o falta de conocimientos técnicos y profesionales.

Por otro lado, se identificaron los factores externos claves que influyen en la propuesta de negocio, a partir de las cuales se logró identificar ciertas oportunidades para el proyecto como el gran número de clientes potenciales o la identificación de un nicho de mercado relativamente nuevo que sería bueno y factible explotar.

A continuación, se desarrolló la descripción de las asesorías que la empresa va a otorgar a los clientes y el procedimiento adecuado en cada uno de los temas que se abordarán, los cuales son principalmente tecnología, finanzas y comercio.

Para concretar y mantener un respaldo económico del proyecto de asesorías online, se realizó un análisis de la factibilidad económica, junto a lo que se desarrolló un flujo de caja para el período de evaluación analizado. Con esto se esperaba analizar si era rentable económicamente para la compañía llevar a cabo el proyecto, lo que finalmente concluyó en que si es rentable dados los resultados obtenidos en los análisis pertinentes, por lo que es factible económicamente para Banco Santander implementar la plataforma web, puesto que se obtendrían buenos resultados económicos y se logrará fidelizar a un segmento importante de los clientes del banco.

## Bibliografía


- Adspeed. (03 de Agosto de 2011). *Adspeed*. Obtenido de Adspeed: <https://www.adspeed.com/Blog/cobrar-publicidad-sitio-web-1188.html>
- Creación de valor para los accionistas: definición y cuantificación; Pablo Fernandez. (2005). *Creación de valor para los accionistas: definición y cuantificación*. Universia Business Review.
- Datos Banco Mundial . (2015). *Datos Banco Mundial*. Obtenido de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?>
- destinonegocio.com DestinoNegocio. (15 de Julio de 2015). *DestinoNegocio*. Obtenido de DestinoNegocio: <http://destinonegocio.com/cl/economia-cl/8-factores-fracasan-90-pyme/>
- Encuesta Adimark. (2016). Obtenido de <http://www.adimark.cl/es/estudios/index.asp?id=363>
- Englobally . (2016). *Englobally* . Obtenido de Englobally : <http://www.englobally.com/blog/es/gastos-de-organizacion-y-puesta-en-marcha/>
- Finanzas Personales . (2015 ). *Finanzas Personales* . Obtenido de Finanzas Personales : <http://www.finanzaspersonales.com.co/cuanto-cuesta/articulo/cuanto-cuesta-hacer-una-pagina-web/36857>
- Gobierno de Chile. (2016 ). *INAPI*. Obtenido de INAPI: <http://www.inapi.cl/portal/orientacion/602/w3-article-1807.html>
- Informe Anual Banco Santander. (2015). *Informe Anual Banco Santander*.
- Informe de resultados: Empresas Chilenas; Pamela Arellano, Tomas Schuster. (2015). *Informe de resultados: Empresas Chilenas*.

- Laurence Gitman, C. Z. (2012). *Principio de administración financiera*. Mexico: Pearson.
- Pamela Arellano Tomás Schuster. (2015). *Tercera encuesta longitudinal de empresas*. Santiago : Gobierno de Chile.
- Pulso Economía&Negocio; Daniel Fajardo. (2015). *Pulso Economía&Negocio*. Obtenido de Pulso Economía&Negocio: <http://www.pulso.cl/noticia/empresa---mercado/empresa/2015/07/11-66577-9-el-sector-comercio-concentra-la-mayor-cantidad-de-pymes-en-chile.shtml>
- RAE. (2012). *Diccionario*.
- Santander . (2014 ). *Banco Santander en el mundo* . Santander .
- Santander . (2015). *Informe Anual Banco Santander de Chile* . Santander .
- Servicio de Impuestos Internos . (18 de Diciembre de 2015 ). *SII*. Obtenido de SII: [http://www.sii.cl/aprenda\\_sobre\\_impuestos/impuestos/imp\\_directos.htm](http://www.sii.cl/aprenda_sobre_impuestos/impuestos/imp_directos.htm)
- Servicio de Impuestos Internos . (Octubre de 2016). *SII*. Obtenido de SII: <http://www.sii.cl>
- SurveyMonkey. (s.f.). *SurveyMonkey*. Obtenido de SurveyMonkey: <https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size/>
- www.definiciones-de.com. (05 de Mayo de 2010). *www.definiciones-de.com*. Obtenido de www.definiciones-de.com: [http://www.definiciones-de.com/Definicion/de/actividad\\_economica.php](http://www.definiciones-de.com/Definicion/de/actividad_economica.php)
- www.sbif.cl. (2016). *SBIF*. Obtenido de <http://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/Noticia?indice=2.1&idContenido=11358>



Anexos

Anexo I: Carta de cobranza.

 <p><b>Santander GRC</b> GESTIÓN DE RECALIDADACIÓN Y COBRANZA</p>	<table border="1" style="border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;">DÍA</td> <td style="padding: 2px;">MES</td> <td style="padding: 2px;">AÑO</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">02</td> <td style="padding: 2px;">11</td> <td style="padding: 2px;">2016</td> </tr> </table>	DÍA	MES	AÑO	02	11	2016
DÍA	MES	AÑO					
02	11	2016					
COBRANZA JUDICIAL EN TRAMITE							
<p><b>Señor(a):</b> <u>AVAD PACIFIC SOCIEDAD ANONIMA</u> <span style="float: right;"><b>Rut</b> 76024167-9</span></p>							
<p>Comunicamos a usted que mantiene pendiente con Banco Santander el pago de los siguientes productos y cuotas vencidas, más intereses penales y gastos de cobranza:</p>							
Producto	Operación	1º vcto impago	Valor nominal cuotas morosas				
Credito Comercial O Credito Fogape	420016075735	15/06/2016	\$2.045.986				
Credito Comercial O Credito Fogape	420016075735	15/07/2016	\$2.045.986				
Credito Comercial O Credito Fogape	420016075735	15/08/2016	\$2.045.986				
Credito Comercial O Credito Fogape	420016075735	15/09/2016	\$2.045.986				
Credito Comercial O Credito Fogape	420016075735	15/10/2016	\$2.045.986				
Credito Comercial O Credito Fogape	420016433828	28/06/2016	\$1.535.196				
Credito Comercial O Credito Fogape	420016433828	25/07/2016	\$1.529.782				
Credito Comercial O Credito Fogape	420016433828	25/08/2016	\$1.529.691				
Credito Comercial O Credito Fogape	420016433828	25/09/2016	\$1.527.999				
Credito Comercial O Credito Fogape	420016433828	25/10/2016	\$1.524.632				
Credito Comercial O Credito Fogape	420016731187	20/06/2016	\$1.990.727				
Credito Comercial O Credito Fogape	420016731187	20/07/2016	\$1.990.727				
Credito Comercial O Credito Fogape	420016731187	20/08/2016	\$1.990.727				
Credito Comercial O Credito Fogape	420016731187	20/09/2016	\$1.990.727				
Credito Comercial O Credito Fogape	420016731187	20/10/2016	\$1.990.727				
Credito Comercial O Credito Fogape	420017286470	11/10/2016	\$3.000.000				
			\$				
			\$				
			\$				
			\$				

Estos antecedentes se encuentran publicados en el Boletín Comercial Dicom e informados a la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras como deuda vencida.

Por lo anterior, acérquese a nuestras oficinas, de lo contrario daremos inicio a los trámites de Cobranza Judicial, pudiéndose requerir el pago mediante Embargo y Retiro de bienes que cubran la obligación, con las respectivas costas y honorarios inherentes a esta Cobranza.

**Banco Santander**  
área de Recuperaciones

Contactar a	MACARENA ABARCA MAULEN*
Fono	26484949
Dirección	HUERFANOS 837 PISO 2
E-mail	macarena.abarca@santander.cl

Horario de Atención:

**NOTA:** Si al recibo de la presente ha regularizado su situación, favor dejar sin efecto. Los valores informados son referenciales al día 02/11/2016

Anexo II: Determinación de la muestra según población.

34

Población	Margen de error			Nivel de confianza		
	10 %	5 %	1 %	90 %	95 %	99 %
100	50	80	99	74	80	88
500	81	218	476	176	218	286
1,000	88	278	906	215	278	400
10,000	96	370	4,900	264	370	623
100,000	96	383	8,763	270	383	660
+ 1,000,000	97	384	9,513	271	384	664

---

<sup>34</sup> Fuente: (SurveyMonkey, s.f.)