

ÍNDICE DE CONTENIDOS

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

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

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

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

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

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

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

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

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

ÍNDICE DE TABLAS

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

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

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

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

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

ÍNDICE DE GRAFICOS

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

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

ÍNDICE DE ANEXOS

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

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