



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TITULO DE LA TESIS:

CONSULTORA TRIBUTARIA ESPECIALIZADA EN RECUPERACIÓN DE IMPUESTOS

Previa A La Obtención Del Grado De Magíster En Dirección De
Empresas

Elaborador Por:

Santiago David Villacreses Soriano

Guayaquil, a los **12** días del mes de **septiembre** del año **2012**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el **Ingeniero En Gestion Empresarial Mencion Finanzas Santiago David Villacreses Soriano**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Dirección de Empresas

DIRECTOR DE TESIS

Ph.D. Ernesto Noboa V.

REVISORES:

Mgs. Roberto Estrada

Mgs. Guillermo Guerrero

Mgs. Johan Dreher.

DIRECTOR DEL PROGRAMA

Mgs. Patricio Vergara

Guayaquil, a los 2 días del mes de **octubre** del año **2012**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

YO, **SANTIAGO DAVID VILLACRESES SORIANO**

DECLARO QUE:

La Tesis "**CONSULTORA TRIBUTARIA ESPECIALIZADA EN RECUPERACIÓN DE IMPUESTOS**" previa a la obtención del Grado Académico de Magíster, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los **12** días del mes de **septiembre** del año **2012**

El autor:

Santiago David Villacreses Soriano



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

AUTORIZACIÓN

YO, SANTIAGO DAVID VILLACRESES SORIANO

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución de la Tesis de Maestría titulada: "**CONSULTORA TRIBUTARIA ESPECIALIZADA EN RECUPERACIÓN DE IMPUESTOS**", cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los **12** días del mes de **septiembre** del año **2012**

El autor:

Santiago David Villacreses Soriano



MBA 2010-2012

PROYECTO NUEVAS AVENTURAS EMPRESARIALES

**CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE ASESORÍA
FINANCIERA, CONTABLE, IMPOSITIVA Y DE CONTROL.**

NOMBRE: SANTIAGO DAVID VILLACRESES SORIANO

GUAYAQUIL, LIERNES 28 DE AGOSTO DE 2012

TABLA DE CONTENIDOS

Índice

1. RESUMEN EJECUTIVO	4
1.1. Antecedentes	4
1.2. Descripción del concepto del negocio	5
2. ANÁLISIS DE 5 C'S	7
2.1. Compañía	7
2.1.1 Misión	7
2.1.2 Visión.....	7
2.1.3 Valores	7
2.1.4 Factores claves para el éxito	7
2.1.5 Riesgos	8
2.1.6 Dueños de la compañía.....	8
2.1.7 Instalaciones y ubicación de la compañía	9
2.2. Clientes	10
2.2.1 Definición de Cliente	10
2.2.2 Tamaño de mercado:.....	11
2.2.3 Motivación de compra.....	11
2.3. Competidores	12
2.4. Colaboradores	14
2.5. Contexto	14
3. ANÁLISIS DE MERCADO	16
3.1. Segmentación de Mercado	16
3.2. Estrategia para el Segmento de Mercado Objetivo	19
3.2.1 Necesidades de Mercado.....	19
3.2.2 Cliente Objetivo.....	21
3.3. Las 5 fuerzas competitivas de Porter	22
3.3.1 Rivalidad entre competidores:.....	22
3.3.2 Barreras para los nuevos participantes.....	23
3.3.3 Poder de negociación de los proveedores	23
3.3.4 Poder de negociación de los compradores.....	24
3.3.5 Amenaza de productos sustitutos.....	24
3.3.6 Conclusiones del análisis de las 5 fuerzas de Porter:	24

3.4. Posicionamiento	27
4 ESTRATEGIA E IMPLEMENTACIÓN	29
4.1 Estrategia de producto	29
4.1.1 Descripción del producto.....	29
4.1.2 Servicio Post Venta:.....	31
4.1.3 Características del producto	32
4.1.4 Calidad del producto	32
4.2 Estrategia de plaza (ubicación)	33
4.3 Estrategia de precios	33
4.4 Estrategia de promoción	34
5 ORGANIZACIÓN	37
5.1 Recursos humanos	37
5.2 Plan de personal	37
6 PLAN OPERATIVO	41
6.1 Proceso de atención al cliente.	41
7 RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA DE LA EMPRESA	43
7.1 Responsabilidad	43
8 SISTEMAS DE CONTROL	44
8.1 Indicadores	44
9 PLAN FINANCIERO	46
9.1 Parámetros asumidos	46
9.1.1 Premisas de Gasto de personal.....	46
9.1.2 Premisas de Ingresos	47
9.1.3 Premisas de Gastos de Publicidad.....	48
9.1.4 Premisas de Gastos Generales de la oficina y otros	48
9.1.5 Premisas para el descuento de los flujos de efectivo.....	49
9.2 Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado	51
9.3 Balance Proyectado	52
9.4 Flujo de caja proyectado	53
9.5 CONCLUSIONES	54
10 BIBLIOGRAFÍA	55
11 ANEXOS	56
11.1 Encuesta de percepciones de servicios financieros a cliente	56

11.2 Anexo de nómina.....	61
11.3 Anexo de servicios de contabilidad.....	62
11.4 Anexo de servicios de respaldo en reclamos ante las autoridades fiscales ...	63

1. RESUMEN EJECUTIVO

1.1. Antecedentes

En los últimos 5 años el Ecuador se ha visto inmerso en un proceso de cambios acelerados en los ámbitos sociales y económicos. Estos cambios se han dado bajo un gobierno autoproclamado de tendencia socialista y “verde”. La tendencia que se vislumbra en el mediano plazo consiste en más cambios sociales (institucionalización a nivel país de un modelo de cambios continuos) y más regulaciones a nivel económico.

Por nombrar algunos ejemplos tenemos las leyes creadas bajo el actual gobierno (o modificaciones a leyes anteriores) como lo son: la Ley Para la Equidad Tributaria en el Ecuador, Ley de Fomento Ambiental y la Optimización de los Recursos del Estado, Ley de Empresas Públicas, Ley de Contratación Pública, Ley de Regulación y Control del Poder de Mercado, Ley de Seguridad Social, entre otras, que influyen no solo en la economía del sector público sino también en la actividad empresarial, impactando su rentabilidad, liquidez, niveles de inversión, atención de la dirección, etc.

Los cambios han sido rápidos y a las empresas pequeñas y medianas les cuesta adaptarse a ellos por carecer de especialistas. La contratación a tiempo completo suele ser muy onerosa y poco conveniente ya que estos profesionales altamente especializados solo realizan trabajos durante un corto tiempo (como puede ser la implementación de las NIIF, estudios de precios de transferencias, estudios de impacto ambiental), así mismo la contratación de la asesoría de las multinacionales de renombre suele tener costos prohibitivos para las PYMES, segmento al que se dirige este proyecto.

En cuanto a las PYMES se puede indicar que si bien no aportan mucho en cuanto al PIB del Ecuador, son la fuente de empleo de millones y tienen un crecimiento más acelerado que las empresas grandes, sin embargo, no todas están preparadas para el crecimiento que les exige el mercado. Esto las convierte en un segmento atractivo por atender, se trata de un mercado

que busca asesorarse en aquellos temas que no pertenecen a su giro de negocio; pero no encuentra ofertas integrales ajustadas a sus necesidades y presupuestos. Al parecer existe un vacío no atendido por las “4 Grandes” (término utilizado para referirse a las grandes firmas auditoras del mundo: PWC, Deloitte Touche Tohmatsu, Ernst & Young y KPMG). Las encuestas demuestran que no existe una empresa posicionada fuertemente en el top of mind en la categoría “Firmas Asesoras para PYMES”, y ninguna tiene una participación de mercado importante.

1.2. Descripción del concepto del negocio

La propuesta de negocio se basa en atender al mercado de las PYMES a través de un recurso humano competente, ofreciendo soluciones integrales en servicios financieros, contables, tributarios y de control como eje de la empresa; aunado a una oferta de otros servicios menos frecuentes pero muy importantes, mismos que serán detallados más adelante.

Muchas PYMES suelen enfrentarse con trámites de instituciones como la SENA, CORPEI, MAGAP, CFN, BNF, SRI, IEPI, etc.; que para ellos son complejos mientras para muchos jóvenes profesionales son trámites rutinarios. En un año cualquiera un analista de algunas de estas instituciones puede procesar cientos o miles de casos de diversa índole, casos a los que muchas veces las empresas solo se enfrentan una vez por año o quizá una vez en la vida. Muchos de estos jóvenes profesionales llegan a sentirse desanimados por realizar tareas que al cabo de un tiempo se vuelven rutinarias, no obstante, poseen un conocimiento específico que es muy valioso.

Parte de la estrategia en cuanto al talento humano consiste en la contratación de jóvenes que deseen incursionar en el mundo de la planificación financiera o tributaria y que tengan experiencia previa en el sector público en las instituciones de control del estado, de esta forma se les ofrece una carrera interesante y para la empresa implica la incorporación de competencias importantes para desarrollar su estrategia.

Otra parte importante de la estrategia en cuanto al talento humano es el “reciclaje”. Este reciclaje consiste en la incorporación de profesionales de alto prestigio (académicos de excelencia, CEO’s jubilados) que han cumplido sus metas profesionales y que aún desean seguir trabajando pero de una forma menos ajustada. La incorporación de estos profesionales brindará credibilidad, experiencia y clientes a la empresa.

En las siguientes páginas se explica en detalle el modelo de negocio propuesto.

2. ANÁLISIS DE 5 C'S

2.1. Compañía

2.1.1 Misión

“Deseamos brindar asesoría financiera, contable y tributaria oportuna que permita maximizar la rentabilidad de los negocios de nuestros clientes al tiempo que minimice los riesgos potenciales a los que se enfrentan. También queremos brindar un retorno a los accionistas que refleje un desempeño sobresaliente y recompensar adecuadamente a quienes aportan ideas y trabajo a nuestra compañía”.

2.1.2 Visión

Alcanzar una participación de mercado del 0.5% en el segmento de asesoría financiera y contable para PYMES en la ciudad de Guayaquil, representando una facturación anual de USD 485,000.00 para el año 2018. (En el lapso de 5 años desde la puesta en marcha del proyecto).

2.1.3 Valores

- “Actuar con integridad considerando la dimensión ética de nuestras acciones”.
- “Actuar con una sensación de urgencia en todas las situaciones relacionadas con nuestros clientes”.
- “Captar, desarrollar y retener talento humano sobresaliente promoviendo el trabajo en equipo y la creación de un entorno abierto que promueva el intercambio del conocimiento”.

2.1.4 Factores claves para el éxito

Para poder asesorar destacadamente a PYMES en las áreas financieras, contables y tributarias mediante un equipo interdisciplinario se requiere cuidar de ciertos aspectos claves, como lo son:

- Segmentar correctamente a los clientes a los que se dirige la oferta. Cuando se tiene un equipo interdisciplinario de calidad se puede caer en la tentación de creer que se pueden ofrecer todos los servicios requeridos por las empresas, pero la estrategia delimita los servicios que puede prestar la empresa, por tanto, aunque involucre ingresos significativos para la misma, no debe atenderse clientes a los cuales no se les pueda brindar un servicio que no sea de calidad. En efecto, hay que saber si un cliente potencial debe o no convertirse en cliente efectivo.
- Identificar claramente las necesidades más importantes a satisfacer para las PYMES en materia de asesoría. Así poderlas nivelar con la oferta de servicios que debe brindar la compañía.
- Reclutar un equipo de primer nivel. Necesario para poder atender satisfactoriamente a los clientes.
- Mantener a los colaboradores motivados. En este tipo de empresa la curva de aprendizaje es muy costosa y se debe evitar la alta rotación de personal.

2.1.5 Riesgos

Hemos identificado como el principal riesgo una mala práctica de asesoría. En el medio de la asesoría empresarial una reputación de excelencia trabajada a lo largo de toda una vida puede derrumbarse en poco tiempo por un trabajo mal realizado a un cliente, por una demanda o por no saber escoger las batallas por defender de los clientes.

2.1.6 Dueños de la compañía

- David Villacreses Soriano. MBA en curso IDE Business School (2010-2012). Ms. En Tributación UMET (2012) e Ingeniero en Gestión Empresarial UTEG (2007). 7 años de experiencia en procesos de control en el Servicio de Rentas Internas. Edad: 28 años. Actualmente labora como Experto de Auditoría Tributaria en el Área Grandes Contribuyentes del Servicio de Rentas Internas Regional Litoral Sur.

- Socio 2. CPA en curso UEES (2011-13). Ingeniero Comercial U. Laica Vicente Rocafuerte (2001). 15 años de experiencia en diversos puestos administrativos a nivel de jefatura y gerencial. Representante Legal en funciones Optimer S.A. (Contratista del Estado).
- Socio 3. Maestría en Dirección Estratégica en curso Universidad Miguel de Cervantes. (2012-2014). Ingeniero Comercial U. Católica Santiago de Guayaquil (2003). 10 años de experiencia en diversos puestos en el Servicio de Rentas Internas (Auditor de sociedades y ex – Jefe de Gestión Tributaria Regional Litoral Sur). Actualmente Auditor en la Contraloría General del Estado.

2.1.7 Instalaciones y ubicación de la compañía

La empresa está ubicada en una oficina alquilada en el Edificio Trade Building inaugurado recientemente, dentro de un sector empresarial con alta plusvalía. Se escogió esta ubicación por dos motivos esenciales: el primero la localización estratégica y el segundo el hecho de que es de propiedad de uno de los socios.

La localización es importante porque permite tener acceso a bajo costo las instalaciones del edificio como lo son las salas de conferencia y salas de reuniones ejecutivas; elementos que van a ser frecuentemente utilizados para reuniones con el equipo de trabajo o para brindar charlas de capacitación. También es importante reconocer que en nuestro medio, la imagen importa. Aunque no es un atributo preponderante¹, el hecho de tener una oficina bien dispuesta en uno de los mejores y más modernos complejos de oficinas del país brinda a los clientes entre otras cosas, un servicio serio y seguro.

¹ Ver resumen de encuestas al final del documento para información detallada sobre la importancia de la infraestructura para los clientes.

La segunda razón de escoger esta oficina en particular es que al ser de propiedad de uno de los socios en caso de requerirse adecuación en la oficina se entiende que está automáticamente aprobada, en caso de iliquidez no existe presión en el pago de las mensualidades lo cual libera recursos para invertir en otras actividades que son más rentables, y en caso de mudanza rescindir un contrato es más fácil.

2.2. Clientes

2.2.1 Definición de Cliente

Los clientes potenciales son aquellas empresas que requieren tercerizar su contabilidad o reclamos tributarios para así concentrar su esfuerzo en su especialización de negocio. Se abarca dos grupos de clientes según sus necesidades (que no son excluyentes entre sí). Clientes que deseen tercerizar su contabilidad, como pueden ser consultorios médicos, empresas de publicidad, restaurantes, hoteles, agencias de viaje, etc., y un segundo grupo de clientes que desean respaldo en reclamos ante las autoridades fiscales, en este grupo se encuentran las PYMES. La empresa se enfocará obtener clientes en ambos mercados en la ciudad de Guayaquil, sin que esto signifique renunciar atender empresas de otras partes del país.

Antes de continuar se dar una definición de PYMES. En Ecuador para efectos del registro y preparación de estados financieros, la Superintendencia de Compañías califica como PYMES a las empresas que cumplen las siguientes condiciones:

- Activos totales inferiores a cuatro millones de dólares.
- Registren un valor bruto de ventas anuales inferior a cinco millones de dólares; y,
- Tengan menos de 200 trabajadores.

Para efectos de este proyecto se define a las PYMES en función de sus ventas y se las delimita como aquellas que obtienen ventas entre los quinientos mil y los cinco millones de dólares. De este punto en adelante el termino PYMES queda reducido a esta definición.

2.2.2 Tamaño de mercado:

- Para clientes orientados a la solución de tercerización de contabilidad:

Según datos del INEC (2012) el tamaño de mercado para la provincia del Guayas es el que se muestra a continuación:

Tabla 2-1

Tipo de actividad	# de establecimientos
Atención de la salud humana	3,666
Alojamiento y servicios de comida	11,549
Arte, entretenimiento y recreación	1,322
Otras actividades de servicios	10,077
Total	26,614

- Para clientes orientados a obtener respaldo en reclamos ante las autoridades fiscales:

De acuerdo a (Líderes, 2012) el tamaño de mercado de PYMES en el Ecuador está integrado por 3112 empresas. Se estima un 30% de las mismas operan en Guayaquil y de aquellas la mitad pueden requerir algún tipo de asesoría tributaria ofrecida por la empresa. Por lo que el tamaño de mercado es de 467 empresas.

2.2.3 Motivación de compra

En cuanto a la motivación de compra de los clientes, de acuerdo a (Egan; 2006; p. 372) en situaciones donde se ofrecen servicios bajo un modelo Business to Business la motivación se orienta más hacia el lado racional que al emocional, por lo que la motivación de nuestros futuros clientes se basará en que las empresas sienten la necesidad de cumplir las exigencias actuales de la regulación ecuatoriana para estar al día en obligaciones tributarias.

2.3. Competidores

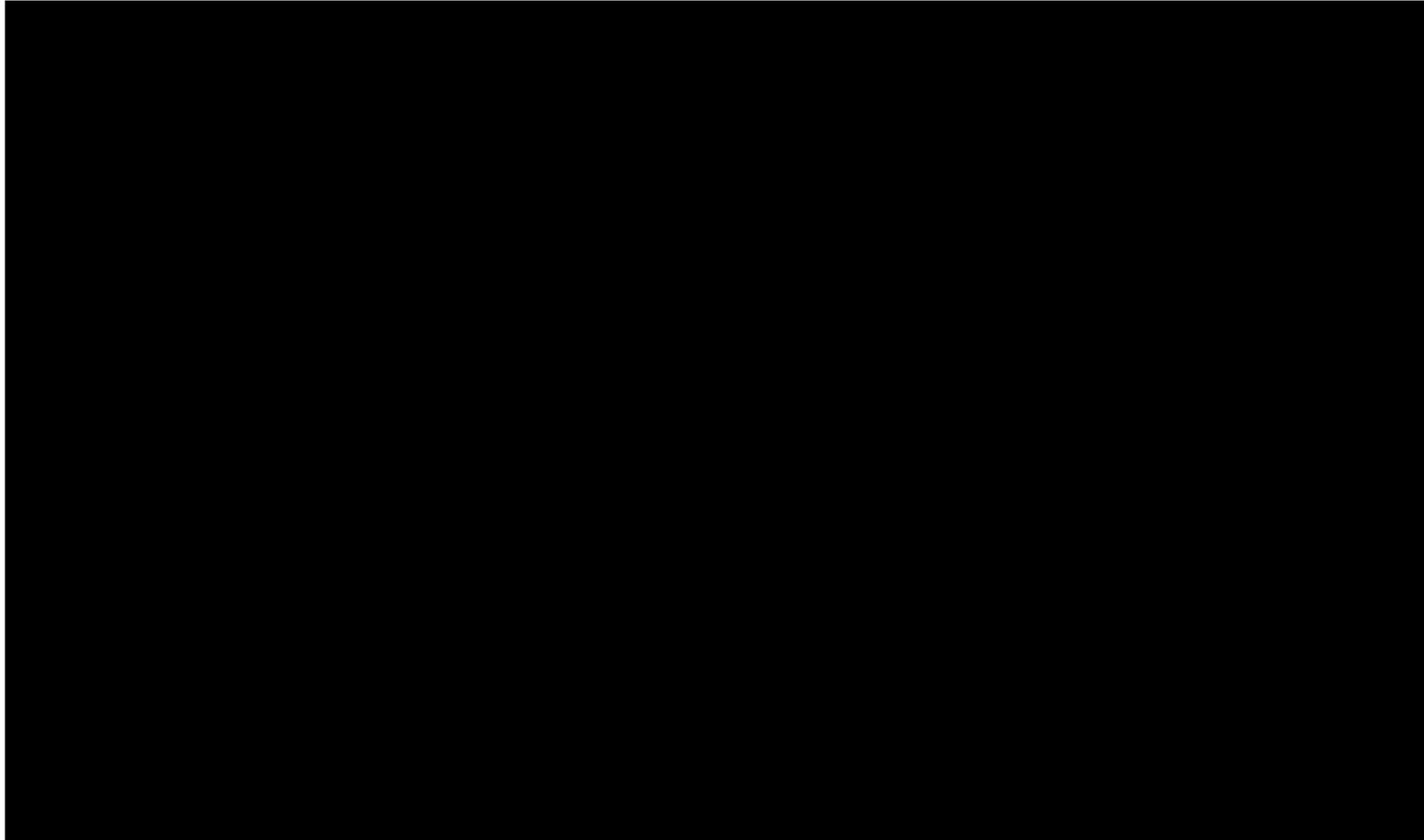
En base a esto se define como competidores potenciales aquellas empresas que ofrecen entre su portafolio de servicios: asesoría tributaria, outsourcing de contabilidad, y consultoría contable entre otros; a PYMES de la ciudad de Guayaquil; cuyas ventas oscilan entre los USD 300,000.00 hasta USD 2,000,000.00 anuales.

Según datos del SRI en el Ecuador durante el año 2011, 2997 empresas se dedicaron a la asesoría en materia de gestión (incluye asesoría contable, financiera, tributaria, entre otros) o a la representación jurídica y sumaron en conjunto 1132 millones de dólares en ventas.

Si limitamos estas empresas a aquellas cuyas ventas oscilan entre los USD 300,000.00 hasta USD 2,000,000.00 anuales, tenemos un total de 481 empresas que facturan en conjunto 340 millones de dólares.

A continuación se muestra datos relevantes de 5 competidores detectados.

Tabla 2-2



2.4. Colaboradores

Son todos aquellos stakeholders que están relacionados de forma directa o indirecta con la empresa como son: empleados, accionistas, clientes, proveedores, entidades públicas; gremios de profesionales y cámaras o asociaciones especializadas; etc.

2.5. Contexto

Dentro del contexto en el cual se desarrollará la empresa cabe realizar el análisis PESTEL que identifica las condiciones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y legales que marcan la tendencia a nivel macro e industrial.

Tabla 2-3

ANÁLISIS PESTEL	
Análisis Político	Régimen socialista orientado hacia una mayor regulación impositiva fomentando el cumplimiento estricto por parte de las empresas en el pago de sus impuestos.
Análisis Económico	Crecimiento económico del Ecuador en los últimos años que favorece la generación de más empresas en el país
Análisis Social	País con poca cohesión social debido a las grandes diferencias entre clases sociales originadas por una inequitativa distribución de la riqueza. Actualmente, el gobierno está enfocado en disminuir la brecha entre ricos y pobres, y uno de los mecanismos para lograr este objetivo es el aumento de la presión fiscal.
Análisis Tecnológico	En el mercado tecnológico la empresa deberá estar informada de las nuevas tendencias de las cuales se puede beneficiar las PYMES del Ecuador como son los servicios de software que se ofertan en la nube.
Análisis Ambiental	El gobierno actual está impulsando temas de remediación ambiental, reciclaje, reforestación; entre otros; por lo que existe una oportunidad en asesoría de beneficios tributarios e impuestos ambientales hacia empresas que se dedican a estas actividades; por ejemplo: empresas recicladoras que representan clientes objetivo.
Análisis Legal	Continuos cambios en el marco legal tributario, laboral, por ejemplo: creación de incentivos tributarios, nuevos impuestos, salario mínimo, salario digno, flexibilización laboral; entre otros. La empresa deberá estar atenta a estos cambios para ofrecer un buen servicio.

3. ANÁLISIS DE MERCADO

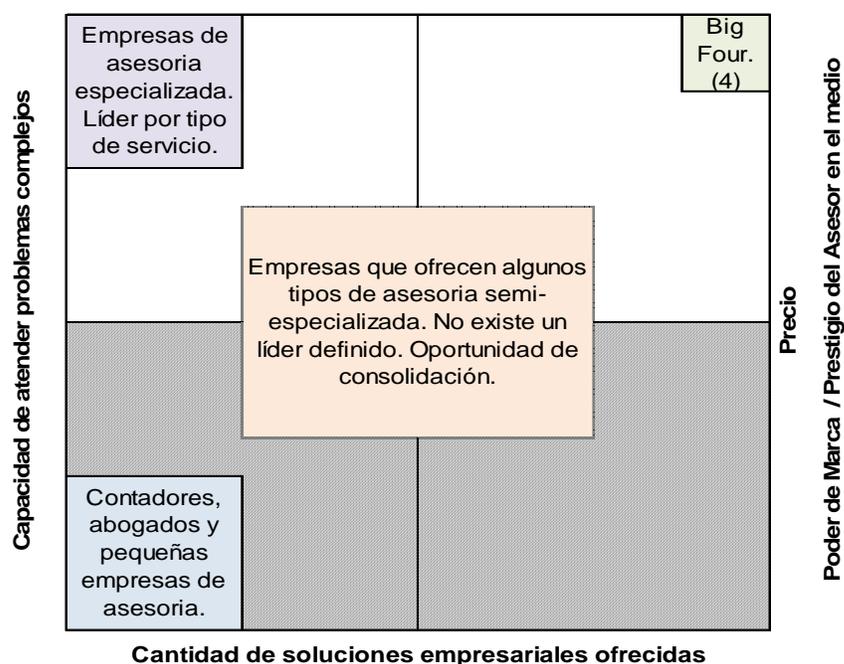
3.1. Segmentación de Mercado

Para realizar una correcta segmentación debemos entender que es lo que aprecian los clientes. En base a encuestas los atributos más importantes son cuatro:

- **Capacidad de atender problemas complejos:** Nivel de competencias técnicas que la empresa debe poseer para atender a sus clientes.
- **Precio:** Valor pecuniario en que se estima el servicio prestado.
- **Marca / Prestigio del asesor en el medio:** Intangible que representa el grado en que el cliente se siente respaldado por la reputación de la empresa asesora.
- **Cantidad de soluciones empresariales ofrecidas:** Cantidad de servicios de asesoría que ofrece la empresa.

En la matriz que se muestra a continuación podemos visualizar un mapa de posicionamiento (sin detalles por empresa) de cómo está segmentado el sector.

Cuadro 3-1



Se observa en el cuadrante inferior izquierdo a los contadores independientes, abogados en libre ejercicio profesional y pequeñas empresas que prestan el servicio de tercerización de la contabilidad o procuración judicial. Según datos del SRI en la provincia del Guayas existen en este grupo alrededor de 9000 personas o empresas registradas bajo la categoría de actividades de asesoría empresarial de tipo fiscal pero solo una tercera parte de ellos se encuentra activos.

Características:

- Se compite por precio.
- Generalmente se atiende a clientes muy pequeños.
- Prestan una limitada gama de servicios.
- Poco nivel de especialización.
- Segmento por esencia fragmentado, sin posibilidades de consolidación.
- Poder de negociación lo tiene el cliente.
- El concepto de marca no es importante para el cliente.
- No realizan publicidad.
- Poca inversión en infraestructura.

- Alrededor de 3200 competidores sin ningún líder.

En el extremo superior derecho tenemos a las “Big Four”, estas empresas son asesoras integrales y buscan posicionarse en el segmento de empresas que demandan una amplia variedad de servicios.

Características:

- Se compite por calidad.
- Generalmente atienden a empresas multinacionales o grupos económicos locales.
- Su oferta de servicios es completa.
- Alto nivel de especialización.
- Segmento consolidado.
- Poseen fuerte poder de negociación.
- Las marcas son importantes.
- Fuerte inversión en publicidad.
- Alta inversión en infraestructura.
- 4 competidores se disputan el segmento, liderazgo está claro.

Existe un tercer grupo de empresas, mucho menor que las grandes firmas, pero mejor estructuradas y con mejor preparación que las empresas del primer grupo que buscan atender las necesidades de empresas pequeñas y medianas en crecimiento.

Características:

- Se compite por precio y calidad.
- Atienden a PYMES en crecimiento.
- Su oferta de servicios podría considerarse que se encuentra entre el primer y el segundo grupo.
- Nivel de especialización medio.
- Segmento sin proceso de consolidación pero con alto crecimiento.
- Poder de negociación medio.
- Algunas empresas con algún tipo de marca poco reconocida.
- Las marcas generan poco valor.
- Escasa inversión en publicidad.

- Inversión media en infraestructura.
- Alrededor de 100 competidores sin líder claro.

Un cuarto grupo de empresas atiende a un segmento de clientes que están dispuestos a pagar mucho dinero por pocos servicios pero muy especializados.

Características:

- Se compite por calidad.
- Atienden grandes empresas.
- Su oferta de servicios es limitada.
- Alto nivel de especialización.
- Segmento consolidado.
- Poder de negociación alto.
- Marcas reconocidas.
- Alta inversión en publicidad.
- Inversión media-alta en infraestructura.
- Líderes identificados por tipo de servicio.

La zona sombreada en el mapa de posicionamiento corresponde al segmento menos atractivo del mercado porque o no hay un claro posicionamiento, o implica prestar muchos servicios a cambio de unas ganancias mínimas.

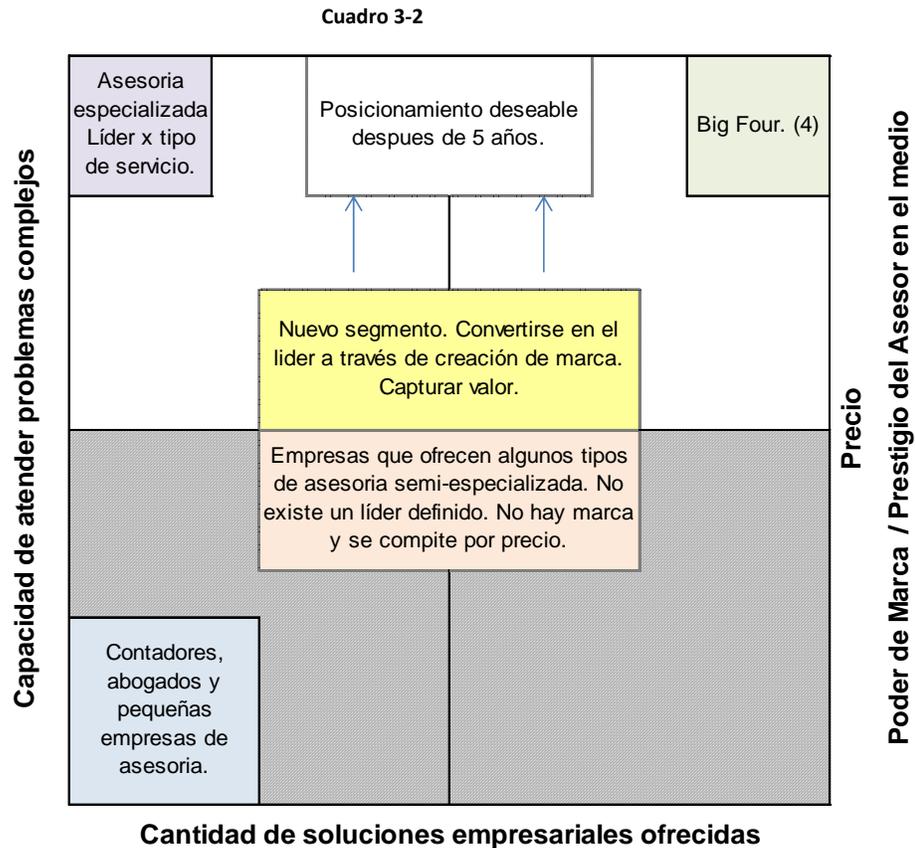
3.2. Estrategia para el Segmento de Mercado Objetivo

3.2.1 Necesidades de Mercado

Producto de la investigación se estima que hay un mercado potencial importante para una empresa de asesoría financiera y tributaria en vista de que el Ecuador está en el sendero de un cambio de matriz productiva, esto es, mejorando la competitividad interna, fortaleciendo las exportaciones, aumentando la regulación, incrementando impuestos, de forma tal que las empresas deben buscar espacios de competitividad en toda la organización. Ciertamente las finanzas, el control sobre la gestión y los impuestos jugarán un papel muy importante en la productividad de las empresas y a largo plazo en

su sustentabilidad; sólo aquellas empresas que logren mantener alta competitividad podrán mantenerse en el mercado agresivo que se aproxima.

Se estima que el mapa de posicionamiento presentado en el cuadro 4.1, podrá moverse en algunos años al que se presenta a continuación:



Es decir, crear una marca para el segmento de PYMES en crecimiento que se convierta en el líder, desplazando a las demás empresas hacia márgenes más bajos y buscando posicionarse en el mediano plazo como una solución intermedia entre los “Big Four” y los “Especialistas puros”.

En cuanto a tendencias del mercado, éste se encuentra en un proceso de expansión. Esto queda demostrado en la tabla a continuación.

Tabla 3-1

Año	Total empresas del segmento	Cantidad de empresas que concentran el 50% del valor del mercado	Valor del mercado estimado (aprox.)
2009	325	92 (28%)	227,000,000
2010	401	114 (28%)	279,000,000
2011	481	136 (28%)	340,000,000

Los datos corresponden al Guayas y podemos ver que en el período de 3 años el total de competidores pasó de 325 a 481, y sus ventas de 227 millones de dólares a 340 millones de dólares; por lo que se considera que es un momento apropiado para lanzar una empresa que genere valor de marca y aproveche el crecimiento del mercado para crear barreras de entrada para el futuro (marca, curva de aprendizaje, mayor inversión en infraestructura, conocimientos técnicos, etc.).

3.2.2 Cliente Objetivo

El perfil del cliente objetivo consiste en empresas PYMES guayaquileñas cuyo giro de negocio los obligue a la alta recuperación de impuestos, requieran servicios de outsourcing contable, necesiten asesoría en reclamos por pago en exceso o indebido por retenciones de impuesto a la renta o de IVA y devoluciones de IVA.

Citando varios ejemplos los clientes objetivos serían:

- Empresas dedicadas a la exportación.
- Proveedores directos de exportadores.
- Agencias de publicidad.
- Agencias de turismo receptivo.
- Profesionales asociados que ofrecen servicios tales como: medicina, salud, tecnología, estudios de mercado; etc.
- Otros profesionales en libre ejercicio.
- Contratistas del Estado.

3.3. Las 5 fuerzas competitivas de Porter

Determinan cuán atractiva es una industria o empresa en el largo plazo midiendo la rivalidad entre competidores, las barreras de entrada para los nuevos participantes, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores, y la amenaza de productos sustitutos; lo que permite explicar por qué algunas empresas son consistentemente más rentable que otras.

3.3.1 Rivalidad entre competidores:

De acuerdo a (Walker, Mullins; 2008) se suele considerar que la rivalidad entre competidores es alta cuando ocurren las siguientes condiciones:

- Las inversiones son altas.
- Existen muchas pequeñas empresas o no existe alguna dominante.
- Existe poca diferenciación en el producto o servicio.
- Los costos de cambio para el consumidor son bajos.

Se puede considerar que en el caso de empresas de asesoría empresarial en materia financiera, contable e impositiva para PYMES dos condiciones se cumplen: existen muchas empresas pequeñas y existe poca diferenciación en el servicio. Por el contrario, las inversiones requeridas para prestar el servicio son bajas lo cual resta presión en los precios y los costos de cambiar de asesor son medios o altos (la curva de aprendizaje, formar la relación, conocer al cliente y su estrategia, traspaso de toda la información, etc.).

Se realizó un estudio para establecer cuáles son los servicios que se ofrecen en el mercado ecuatoriano para el tipo de empresas de asesoría empresarial con enfoque en finanzas, contabilidad, auditoría, impuestos y control; este estudio estableció que la gama de servicios prestados es muy amplia. Algunas empresas ofrecen muchas soluciones (proveedores de soluciones integrales) otras solo unas cuantas (proveedores de soluciones específicas).

Según los datos compilados del SRI y la Superintendencia de Compañías para el mercado de asesoría a empresas (en el segmento relevante de competencia) existen un total de 481 empresas registradas para prestar servicios que se considera se asemejan en alguna medida a la propuesta de valor del proyecto a emprender.

3.3.2 Barreras para los nuevos participantes

La entrada es difícil cuando existen las siguientes condiciones:

- Existen economías a escala y curvas de aprendizaje importantes.
- Se requieren inversiones iniciales importantes para poner en marcha el negocio.
- Cuando existe una fuerte diferenciación del producto entre los competidores actuales.
- Si obtener o desarrollar canales de distribución es difícil.

Podemos decir que en este caso particular las barreras de entrada son relativamente bajas porque no se pueden generar ahorros importantes por la escala, la inversión inicial es baja, no existe fuerte diferenciación del producto y la prestación de servicios no requiere de canales de distribución complejos.

Lo único que se constituye en una barrera de entrada es el conocimiento necesario para prestar el servicio, las curvas de aprendizaje.

3.3.3 Poder de negociación de los proveedores

El poder es mayor cuando:

- El costo de cambiarse de proveedor es alto.
- El precio de los productos sustitutos es alto.
- Si los proveedores pueden amenazar creíblemente con efectuar una integración hacia adelante.
- Cuando el producto del proveedor es una parte importante del valor añadido del producto final.

Se puede señalar que los proveedores más importantes para una empresa de asesoría son sus colaboradores internos. Cambiarlos es costoso, pueden efectuar una integración hacia adelante (muy usual en el campo de la auditoría) y generan parte importante del valor añadido del producto final. Por lo que parte importante de la estrategia tiene que ser mantenerlos motivados; esto se puede conseguir ofreciendo un excelente plan de carrera profesional y procurando un buen ambiente laboral.

3.3.4 Poder de negociación de los compradores.

El poder es mayor cuando:

- Unos pocos compradores concentran gran proporción del mercado.
- El costo de cambio es bajo.
- Los compradores pueden amenazar creíblemente con una integración hacia atrás.
- El producto comprado o el servicio contratado tiene poca relevancia en el rendimiento de la empresa adquiriente.
- La rentabilidad de los compradores es baja.

Se observa que en este caso el poder de negociación de los compradores es bajo, puesto que el segmento objetivo es por definición fragmentado, el costo de cambio para las empresas es considerable (al menos como riesgo más que económicamente), no se pueden integrar hacia atrás y el servicio contratado puede ser parte importante de la sustentabilidad de la empresa a largo plazo. Respecto de la rentabilidad de los compradores dependerá de cada caso en particular.

3.3.5 Amenaza de productos sustitutos.

No existen productos sustitutos. No existe un sustituto para un asesor financiero, contable o tributario, pues no es como cambiar un envase plástico por uno de vidrio o aluminio.

3.3.6 Conclusiones del análisis de las 5 fuerzas de Porter:

Por lo que se concluye que se trata de una industria medianamente atractiva por su situación competitiva. Lo que la vuelve más interesante

es el contexto que se trata de un entorno de crecimiento acelerado y de consolidación (aunque ésta sea paulatina). Ver en la tabla siguiente el detalle

Tabla 3-2

La industria es favorable cuando...	¿Qué condiciones se deben cumplir?	¿Se cumple condición en la industria de asesoría?	Descripción	Resultado
RIVALIDAD ES BAJA	Los requerimientos de inversión fuertes son poco frecuentes	Si	Favorable	Desfavorable
	Existe pocas firmas	No	Desfavorable	
	Alta diferenciación del producto	No	Desfavorable	
	El costo de cambio es alto	Medio	Medianamente desfavorable	
BARRERAS DE ENTRADA SON ALTAS	Cuando se pueden generar economías de escala	No	Desfavorable	Desfavorable
	Cuando la curva de aprendizaje es importante	Si	Favorable	
	Cuando se necesita inversión inicial alta	No	Desfavorable	
	Cuando existe diferenciación de producto	No	Desfavorable	
	Cuando la distribución del producto o servicio es compleja	No	Desfavorable	
PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES ES BAJO	Los costos de cambio de proveedor es bajo (recurso humano)	No	Desfavorable	Desfavorable
	El precio de sustituto es bajo	No	Desfavorable	
	Dificultad de los proveedores para integrarse hacia adelante	Medio	Medianamente desfavorable	
	Cuando el producto que ofrece el proveedor representa una proporción baja del producto final	Si	Favorable	
PODER DE NEGOCIACIÓN DE CONSUMIDORES ES BAJO	Compradores fragmentados. Ausencia de compradores líderes	Si	Favorable	Favorable
	Costos de cambio son altos para los compradores	Medio	Medianamente desfavorable	
	Los clientes no pueden integrarse hacia atrás	Si	Favorable	
	El servicio contratado tiene mucha relevancia en el rendimiento de la empresa adquiriente.	Si	Favorable	
	La rentabilidad de los clientes en sus industrias es baja	Medio	Medianamente desfavorable	
AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS ES BAJA	Disponibilidad baja de productos sustitutos	Si	Favorable	Favorable
	Precio alto de productos sustitutos	Si	Favorable	

3.4. Posicionamiento

El posicionamiento de acuerdo a (Walker, Mullins; 2008) se refiere a ubicar el producto en la mente de los consumidores teniendo en cuenta sus necesidades, los productos competidores; y las decisiones de marketing para crear tal posición.

Antes de definir un posicionamiento es necesario identificar cuál es la percepción del cliente ante las empresas asesoras, dando como resultado que no se los percibe como socios estratégicos. Esto lo podemos observar en las respuestas dadas a la pregunta ¿Por qué no utilizaría un servicio de asesoría empresarial? La tabla siguiente muestra los datos obtenidos de las encuestas.

Tabla 3-3

Motivos para no contratar un asesor	% de respuestas totales
Demasiado caro	47%
No lo necesito	35%
No generan ahorros significativos	29%
No confío en asesores externos	12%
No entienden mis necesidades	6%

Si esta es la percepción que se tiene de los asesores actuales, claramente existe una oportunidad para mejorar a la competencia, la cual es a juicio de los clientes: cara, innecesaria, que no generan ahorros ni confianza y no entienden sus necesidades.

Respecto a esto se ha elegido basarse en el modelo de posicionamiento ABE, en donde se identifican los atributos, beneficios y emociones de una marca; y posicionar a la empresa a través de los beneficios que pueden proporcionar a sus clientes a través de un servicio de asesoría que son confianza, estabilidad y prestigio. Por lo anteriormente expresado el nombre de la empresa, su logo, sus actividades promocionales y otras formas para proyectar su imagen deberán enviar mensajes que permita comunicar los beneficios prometidos.

Un posicionamiento por emoción se podrá utilizar más adelante cuando la empresa tenga mayor reconocimiento de mercado y pueda lograr despertar emociones en sus clientes.

4 ESTRATEGIA E IMPLEMENTACIÓN

4.1 Estrategia de producto

4.1.1 Descripción del producto

Consiste en brindar los siguientes servicios (enfocado en PYMES) divididos bajo 2 categorías: Servicios Estrella y Otros Servicios

Tabla 4-1

Portafolio de Productos	
Servicios Estrella	Otros Servicios
<ul style="list-style-type: none">• Tercerización de la contabilidad.• Respaldo en los reclamos ante las autoridades fiscales.<ul style="list-style-type: none">○ Devoluciones de IVA○ Reclamos de retenciones de IVA○ Reclamos de retenciones de impuesto en la renta	<ul style="list-style-type: none">• Asesoría tributaria y financiera.• Actualización de normas contables y tributarias in company.• Seminarios de actualización contables y tributarios.• Planificación fiscal.• Estructuración de Proyectos• Valoración de Empresas

Los servicios estrella son aquellos en los cuales la empresa se enfocará en los primeros años, incluyéndolos dentro de sus planes comerciales, operativos, mercadeo, etc.; sobre estos productos girará el negocio y para los cuales tienen su especialidad técnica los socios de la compañía.

El resto de servicios tendrá menor frecuencia en los primeros años, pese a que la empresa cuenta actualmente con personal competente para ejecutarlos; se irán incluyendo al portafolio de manera progresiva a medida que se vaya ganando una cartera de clientes en los cuales se pueda diversificar la variedad de productos a ofrecer.

A continuación se detalla en que consiste cada uno de estos servicios; incluyendo los productos estrella y no estrella.

Tercerización de la contabilidad: Prestar los servicios de contabilidad para liberar a la administración de las empresas y que puedan dedicarse al diseño e implementación de las estrategia de sus respectivos negocios.

Respaldo en los reclamos antes las autoridades fiscales: Brindar asesoría en casos de auditorías tributarias, reclamos de pagos indebidos, pagos en exceso o devoluciones de impuestos. Entre ellos tenemos:

- Devoluciones de IVA: Asesoramiento a las empresas que tienen derecho a este beneficio tributario tales como: empresas exportadoras, proveedores directos de exportadores, agencias de turismo receptivo.
- Reclamos de retenciones de IVA: Asesoría a empresas que por su giro de negocio tienen crédito tributario por retenciones de IVA que le han efectuado, susceptible de recuperación.
- Reclamos de retenciones de impuesto en la renta: Asesoría a empresas que por su giro de negocio tienen crédito tributario por retenciones de impuesto a la renta que le han efectuado, susceptible de recuperación.

Asesoría tributaria y financiera: Se trata de brindar un soporte a la gerencia o al departamento contable de estas empresas acerca del tratamiento contable o tributario que se debe dar a una operación en particular, consultas sobre la aplicación de una nueva normativa así como despeje de dudas respecto a las implicaciones sobre la rentabilidad o la estrategia de la empresa en alguna operación.

Actualización de normas contables y tributarias in company: Cursos especializados sobre algún tema de importancia para una empresa en particular brindados en las instalaciones de la empresa contratante. Por citar unos ejemplos: Aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad 11 “Contratos de Construcción”, NIC 41 “Agricultura”.

Seminarios de actualización contables y tributarios: Cursos especializados que se ofrecen para el público en general que desea estar al día con las normas tributarias o contables.

Planificación fiscal: Asesorar a las empresas para minimizar la carga tributaria, evitando riesgos y reconociendo las particularidades de aversión al riesgo de los accionistas y sus respectivas empresas.

Estructuración de proyectos: Tiene dos posibles enfoques: el de uso interno y el de uso externo. El interno consiste en ayudar a los clientes a que tomen decisiones informadas demostrándole las posibles consecuencias de sus decisiones empresariales a través de un documento guía. El enfoque externo es para la obtención de alguna aprobación que requiere la empresa por parte de un tercero.

Valoración de empresas: Para asesorar a los clientes en materia de operaciones de compra o de venta de negocios o unidades de negocios, en la estructuración de testamentos o legados, asesorar en casos en los que la remuneración esta en función de la creación de valor, ayudar a los clientes a identificar los impulsores de valor de sus respectivos negocios, ayudar en la toma de decisiones estratégicas que involucren decisiones de continuidad del negocio, entre otros.

4.1.2 Servicio Post Venta:

Es importante mantener el acercamiento con el cliente después de realizada la venta por lo que un servicio post venta ofrecido a los clientes será la red de profesionales o networking.

Networking: Los espacios de capacitación o actualización que se ofrecen a los clientes se establecerán de forma tal que permitan la interacción entre los participantes para ampliar su red de negocios. Ej. Un constructor o un distribuidor de suministros de oficinas pueden entablar relaciones con los demás clientes y obtener beneficios de ellos.

Esto resulta muy importante para los clientes. En la tabla a continuación podemos ver que solo al 5.56% de los encuestados les era indiferente este aspecto y nadie consideró que no era importante.

Tabla 4-2

¿Qué tan valioso es para usted la posibilidad que su asesor le proporcione una red de trabajo?	% de respuestas totales
Muy valioso	55,56%
Valioso	38,89%
Indiferente	5,56%
Poco valioso	0%

4.1.3 Características del producto

Los productos anteriormente mencionados serán personalizados y flexibles de acuerdo a las necesidades del cliente.

4.1.4 Calidad del producto

La calidad del producto ofrecido por la compañía se medirá en su confiabilidad y satisfacción del cliente; buscando que se genere repetición del servicio y lealtad en el cliente hacia la compañía, por medio de la entrega de atención personalizada en cada servicio.

En la mayoría de las empresas de asesoría los socios suelen atender a los clientes solo cuando firman los contratos y generalmente delegan todas las tareas a colaboradores de inferior jerarquía, si bien la mayor parte del trabajo lo termina haciendo un analista o un especialista bajo la atención de un supervisor no es menos cierto que los clientes suelen tener mayor tranquilidad y confianza en el trabajo que se hace cuando reciben retroalimentación de alguien con quien pactó los honorarios (a quien finalmente le paga) y siente que este socio esta apoyándolo continuamente. Las encuestas señalan una importancia de 4 sobre 5 puntos posibles a este aspecto y más aun,

una atención personalizada junto a otros componentes del servicio genera confianza, atributo al cual los encuestados dieron una calificación de 4.83 sobre 5 puntos posibles, indicando que es lo más importante para ellos en un asesor.

4.2 Estrategia de plaza (ubicación)

Los servicios que contemplan este plan de negocio serán ofrecidos para la ciudad de Guayaquil, en donde se buscarán los clientes potenciales (PYMES) que requieran de la oferta mencionada.

4.3 Estrategia de precios

En el caso de servicios prestados, fijar el precio en base a los costos si bien es una opción, no es la más adecuada porque gran parte del servicio tiene un componente intelectual e intangibles (como marca, reputación, etc.) que no representan egresos monetarios, por lo que se recomienda una estrategia de precios basadas en el valor, es decir, fijar los precios en las percepciones del valor que tienen los compradores. Como se está en un segmento de competencia pura (muchos compradores, muchos vendedores), se recomienda averiguar qué valor asignan los compradores a las diferentes ofertas competitivas y ubicarse en un nivel competitivo. Cada caso deberá ser atendido considerando las particularidades del cliente. A nivel general en cuanto comisiones por ahorros fiscales (bajas de glosas en una auditoria, reclamos de pago indebidos o en exceso de impuestos, devoluciones de IVA, y otros reclamos) las encuestas indican la siguiente disposición al pago:

Tabla 4-3

Comisión	% de respuestas totales
Del 4% al 8%	56,25%
Del 9% al 12%	31,25%
Del 13% al 16%	6,25%
Del 17% al 20%	6,25%
Del 21% al 25%	0%

Esto indica que la mayoría de los clientes están dispuestos a pagar entre el 4% y el 12% por los beneficios que le genere el asesor. Se considera que es poco dado que las 4 firmas importantes del país cobran entre el 10% y el 15% de comisión, sin embargo, es entendible debido a que en este segmento no hay empresas con poder de marca.

4.4 Estrategia de promoción

Para establecer el mejor modo de llegar con la propuesta al segmento objetivo se elaboró una encuesta. A continuación se detallan los resultados de la misma:

Tabla 4-4

¿Cuál es su medio preferido para enterarse de las empresas que prestan servicios de asesoría?	% de respuestas totales
Amigos y conocidos	55,56%
Internet	27,78%
Revistas de especialidad	22,22%
Prensa escrita	11,11%
Redes sociales	5,56%

Cabe recalcar que la sumatoria no da 100% consecuencia de que algunos encuestados se informan por más de un medio.

Teniendo en cuenta los resultados hay que hacer uso de la promoción boca a boca que es prácticamente gratuita. Este tipo de publicidad es

considerada como la forma más honesta de mercadear, pues está construida sobre el deseo natural de las personas de compartir sus experiencias con sus familiares, amigos y colegas (WOMMA, 2012). Para que los clientes recomienden a la empresa se les debe recordar que la misma existe, que es un beneficio para ellos, y que la experimenten como tal; buscando clientes aliados que hablen por sí solos acerca de los beneficios que les proporciona la empresa. Esto se puede lograr con las siguientes acciones:

- Envío de correos informativos o de actualización cuyo propósito no es solamente mantener actualizado al cliente sino que vea constantemente la marca
- Hablar al público objetivo a través del uso de redes sociales, enviando mensajes acordes con los valores corporativos y los servicios ofrecidos.
- Eventos promovidos por la empresa para el acercamiento con sus clientes con el objetivo de buscar presencia y apego de marca en ellos.
- Entrega de material promocional a clientes de la compañía tales como cuadernos, bolígrafos, carpetas; entre otros que generen recordación de marca.
- Presencia de marca y actividades de promoción en las siguientes asociaciones o cámaras de actividades especializadas:
 - Cámara de Comercio de Guayaquil
 - Cámara de la Pequeña Industria
 - Cámara de la Producción
 - Asociación de Exportadores Bananeros de Ecuador AEBE
 - Asociación Nacional de Exportadores de Cacao.
 - Asociación Nacional de Exportadores de Café.
 - Cámara Nacional de Acuicultura
 - Expoflores
 - Asociación Ecuatoriana de Agencias de Publicidad.

- Presencia de marca en el internet a través de un portal amigable que señale los principales servicios ofrecidos y los medios de contacto, la forma de publicitar este sitio es a través de las redes sociales.

La utilización de formas adicionales de publicidad se postergará hasta cuando la compañía se encuentre financieramente estable y pueda invertir los excedentes sabiendo que el retorno de esa inversión es a largo plazo; primero la empresa debe superar la prueba del corto plazo.

5 ORGANIZACIÓN

5.1 Recursos humanos

Para los primeros años se requiere una estructura ligera y no cargar con costos fuertes. El primer año trabajarán en la empresa los tres socios, una asistente administrativa y un contador auxiliar. Conforme los clientes vayan sumándose a la empresa se contratará personal. Se calcula que a partir del segundo año se contratarán 3 colaboradores adicionales por año.

Para poder brindar el servicio de calidad que se pretende ofrecer se seleccionarán individuos con alta capacidad de análisis, trabajo en equipo y trabajo bajo presión, provenientes de carreras administrativas, contables, financieras, de derecho, de comercio exterior que hayan trabajado en áreas de control del Servicio de Rentas Internas, SENA, tribunales, juzgados, o en empresas privadas en evaluación de proyectos, tesorería, auditorías, etc.

Otra de las bases del proyecto en materia de recursos humanos es la contratación bajo la modalidad de comisionista de profesionales de alto prestigio (académicos de excelencia, CEO's jubilados) que han cumplido sus metas profesionales pero que aun desean seguir trabajando solo que de una forma menos ajustada. La incorporación de estos profesionales brindará credibilidad, experiencia y clientes a la empresa pero sobretodo a acelerar la curva de aprendizaje; también es una oportunidad para estos profesionales de mantenerse activos a un alto nivel, con excelentes ingresos y menos presiones, además aunque no sean socios se les dará un tratamiento privilegiado otorgándole puesto en la junta de accionistas, podrán cerrar contratos por su cuenta a nombre de la empresa y podrán figurar como embajadores de la empresa ante eventos sociales.

5.2 Plan de personal

Dos cuestiones importantes en el plan de personal son la capacitación y el plan de carrera.

Lo primero tiene que ver con la inversión en capacitación que brindará la empresa a sus colaboradores. Debe estar por encima del promedio de la industria para asegurar calidad del servicio. Para asegurar esto se tomarán pruebas aleatorias de forma tal que la empresa se pueda asegurar que siempre cuenta con profesionales actualizados.

Lo segundo es el plan de carrera. Difícil establecerlo para una empresa que no tiene un día operando, solo se puede decir que debe mejorar las propuestas de la competencia para evitar capacitar para otros y por el hecho que la curva de aprendizaje es costosa en el negocio de asesoría.

También es importante recalcar que en la misión de la empresa se declara: “...recompensar adecuadamente a quienes aportan ideas y trabajo a nuestra compañía”. Esto implica compartir la riqueza y también la propiedad con aquellos individuos de desempeño excepcional y sostenido que hayan permanecido en la empresa por lo menos 10 años. Para el efecto se entregaran acciones sin derecho a voto a quienes los fundadores consideren que han cumplido con los requisitos.

Detalle de Plan de Carrera

A continuación se muestran los diferentes cargos que puede ocupar un profesional que desee hacer carrera en el área de consultoría dentro de la empresa.

Tabla 5-1

	Nombre del Cargo	Requisito mínimo de Educación	Requisito mínimo de Experiencia
1	Asistente	Cursando carreras de Economía, Administración, Leyes o afines	No requiere experiencia
2	Analista Junior	Contar con título universitario de Economía, Administración, Finanzas, Tributación, Leyes o afines	Mínimo 1 año en cargos relacionados
3	Analista Senior	Contar con título universitario de Economía, Administración, Finanzas, Tributación, Leyes o afines	Mínimo 2 años en cargos relacionados
4	Especialista Junior	Contar con título universitario de Economía, Administración, Finanzas, Tributación, Leyes o afines	Mínimo 3 años en cargos relacionados
5	Especialista Senior	Contar con título universitario de Economía, Administración, Finanzas, Tributación, Leyes o afines	Mínimo 4 años en cargos relacionados
6	Experto Junior	Cursando posgrado de Economía, Administración, Finanzas, Tributación, Leyes o afines	Mínimo 5 años en cargos relacionados
7	Experto Senior	Maestría en Economía, Finanzas, MBA, Tributación o afines	Mínimo 6 años en cargos relacionados
8	Supervisor	Maestría en Economía, Finanzas, MBA, Tributación o afines	Mínimo 7 años en cargos relacionados
9	Jefe	Maestría en Economía, Finanzas, MBA, Tributación o afines, Estudios en Administración.	Mínimo 8 años en cargos relacionados
10	Socio	Maestría en Economía, Finanzas, MBA, Tributación o afines, Estudios de Postgrado en Administración.	Mínimo 10 años en cargos relacionados

Adicional a los cargos mencionados se requerirá un auxiliar para servicios de mensajería y una asistente administrativa para asuntos de administración y recepción de la oficina.

Un empleado interno podrá ascender al siguiente nivel siempre y cuando cumpla con la antigüedad necesaria para realizarlo, su evaluación anterior haya tenido una nota mínimo de 9/10 (evaluación por competencias y evaluación técnica) y en sus estudios tenga los requisitos mínimos para el puesto. A continuación se observa la ponderación en que se evaluará cada uno de los requisitos mencionados.

Tabla 5-2

Cargo	Antigüedad	Evaluación	Estudios
Auxiliar	30%	50%	20%
Analista Junior	30%	50%	20%
Analista Senior	30%	50%	20%
Especialista Junior	20%	60%	20%
Especialista Senior	20%	60%	20%
Experto Junior	10%	60%	30%
Experto Senior	10%	70%	20%
Supervisor	10%	75%	15%
Jefe	10%	75%	15%

6 PLAN OPERATIVO

6.1 Proceso de atención al cliente.

Cuadro 6-1

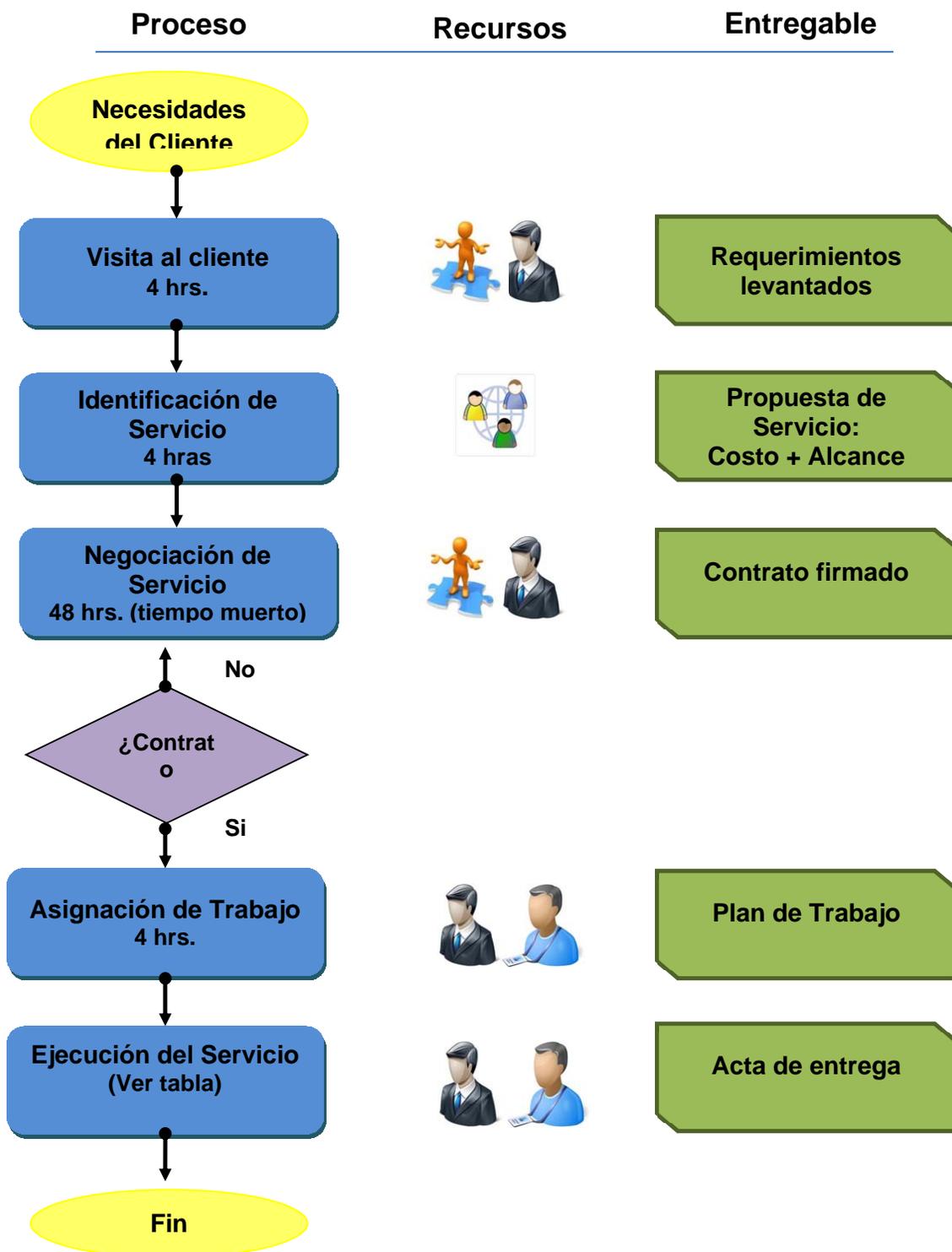


Tabla 6-1

AÑO 1									
Recurso	Cantidad	Horas al mes por recurso	Horas al mes totales	% de ocupación					
Socios	3	160	480	81%					
Analista contable	4	160	640	98%					
Asistente Contable	4	160	640	92%					
Auxiliar	2	160	320	89%					
SERVICIOS CONTABLES									
Nombre Producto	Horas de auxiliar	Horas de Asistente	Horas de Analista	Horas de Socio	Clientes por mes	Horas de auxiliar	Horas de Asistente	Horas de Analista	Horas de Socio
Cont A	2,00	2,50	2,50	1,00	2	4,00	5,00	5,00	2,00
Cont B	2,00	5,00	4,00	2,00	2	4,00	10,00	8,00	4,00
Cont C	2,00	7,50	6,00	3,00	3	6,00	22,50	18,00	9,00
Cont D	3,00	10,00	8,00	4,00	3	9,00	30,00	24,00	12,00
Cont E	3,00	12,50	10,00	4,00	4	12,00	50,00	40,00	16,00
Cont F	3,00	15,00	12,00	4,50	6	18,00	90,00	72,00	27,00
					20	208	70	167	70
SERVICIOS DE RESPALDO EN RECLAMOS									
Servicio	Horas de auxiliar	Horas de Asistente	Horas de Analista	Horas de Socio	Clientes por año	Horas de auxiliar	Horas de Asistente	Horas de Analista	Horas de Socio
Recl - Dev A	2	4,5	4	5	3	6,00	13,50	12,00	15,00
Recl - Dev B	2	9	8	7	4	8,00	36,00	32,00	28,00
Recl - Dev C	2	13,5	12	9	4	8,00	54,00	48,00	36,00
Recl - Dev D	3	18	16	11	5	15,00	90,00	80,00	55,00
Recl - Dev E	3	22,5	20	13	6	18,00	135,00	120,00	78,00
Recl - Dev F	3	27	24	15	7	21,00	189,00	168,00	105,00
					29	76	518	460	317
Total horas trabajadas por recurso						284	588	627	387

7 RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA DE LA EMPRESA

7.1 Responsabilidad

La responsabilidad social es importante en estos días porque ayuda a que las empresas construyan una imagen sólida ante la sociedad, donde se muestren que están comprometidos con el bienestar de la comunidad.

Para el caso de este plan de negocio la responsabilidad corporativa se centrará en impartir conocimiento a jóvenes de escasos recursos para que vayan incursionando en los temas que la empresa domina tales como tributación, asesoría contable, etc.; de tal manera que se genera educación en la juventud y los motiva a prepararse para enfrentar los desafíos del futuro a la vez que van desarrollando una nueva percepción de la empresa.

Para esto, se realizarán invitaciones a colegios públicos para que envíen a estudiantes a charlas que se dictarán por parte del personal que labora en la empresa.

8 SISTEMAS DE CONTROL

8.1 Indicadores

Tener una excelente estrategia es muy importante para las organizaciones en el mundo competitivo de los negocios de hoy. Pero en la nueva economía se hace más importante que nunca la habilidad de las organizaciones para ejecutar esa estrategia y lograr así los resultados buscados, teniendo en cuenta los continuos cambios en el mercado y en la competencia como parte de la realidad de la empresa. (Kaplan, Norton; 2010).

Para lograr resultados sobresalientes y consistentes en el tiempo no basta con una buena estrategia, ésta debe traducirse en términos operativos de forma tal que pueda alinearse a toda la organización con la estrategia.

Para el efecto se ha desarrollado un tablero de mando integral detallado a continuación:

Tabla 8-1

Perspectiva	Tema estratégico	Objetivo Estratégico	Indicadores Estratégicos	Unidad de medida	Mecanismo de medición	Frecuencia de medición
Financiera	Crecimiento Financiero	Crecer agresivamente en ventas a 500 K en 5 años	Crecimiento de ventas	%	Ventas año n+1 / Ventas año n	trimestral
			Margen neto			trimestral
Del cliente	Encantar al consumidor	Atraer más clientes	Clientes Nuevos	%	(N° de clientes nuevos/N° total de clientes)	anual
		Retener a clientes	Incremento de clientela	%	(Cantidad de clientes al final/ Cantidad de clientes al inicio)	anual
		Ganar participación de mercado	Participación de mercado	%	Ventas empresa / Ventas industria	anual
		Crear apego de marca	Evaluación de posicionamiento de marca		Encuestas top of mind	anual
Interna	Madurez de procesos	Obtener madurez en los procesos Estandarización de procesos	Evaluación de procesos bajo estándar EFQM Satisfacción del cliente	NA %	Auditoría a procesos N° de clientes que indican excelente servicio / N° de clientes encuestados	anual
		Procesos orientados al servicio Crear y desarrollar soluciones flexibles				semestral
De aprendizaje y crecimiento	Cultura de aprendizaje	Atraer y mantener gente competente	Índice de rotación del personal índice de ausentismo	%	(N° empleados nuevos - N° empleados que salen) / total empleados	semestral
		Disponer de competencias estratégicas	Evaluación a colaboradores internos por competencias	NA	Encuestas a colaboradores	semestral
		Mantener excelente clima laboral	Evaluaciones de Satisfacción laboral	NA	Encuestas a colaboradores	anual

9 PLAN FINANCIERO

9.1 Parámetros asumidos

Para este plan de negocio se asumen los siguientes supuestos.

9.1.1 Premisas de Gasto de personal

La plantilla básica consisten en los 3 socios, (socio de impuestos, socio de contabilidad y socio de servicios), una asistente administrativa, un auxiliar, un asistente contable y un analista contable.

La plantilla estimada al finalizar el año 1 es la siguiente:

Tabla 9-1

Colaborador	Valor
Socio - Contador	1,500.00
Socio de Impuestos	1,500.00
Socio de Servicios	1,500.00
Analista Jr.	800.00
Asistente Jr.	550.00
Asistente Administrativo.	425.00
Auxiliar	380.00
Auxiliar	380.00

Para ver estimaciones de los siguientes años ver el anexo de nómina

9.1.2 Premisas de Ingresos

Precios y clientes

En el primer año se pretende cobrar los siguientes precios y comisiones:

Tabla 9-2

Servicios de Contabilidad		
Nombre Producto	Precio de venta	Cantidad de clientes estimados
Contabilidad A	230.00	2
Contabilidad B	320.00	2
Contabilidad C	410.00	3
Contabilidad D	500.00	3
Contabilidad E	580.00	4
Contabilidad F	670.00	6

Tabla 9-3

Servicios de respaldo en reclamos		
Nombre Producto	% de comisión	Cantidad de clientes estimados
Recl - Dev A	20.0%	3
Recl - Dev B	15.0%	3
Recl - Dev C	12.0%	4
Recl - Dev D	9.0%	4
Recl - Dev E	7.0%	5
Recl - Dev F	4.5%	6

Los servicios de respaldo en reclamos se proyectan por montos anuales entre 10 mil y 100 mil dólares.

Para un detalle de ingresos por servicios para todos los años ver anexo de ingresos por servicio de contabilidad (Anexo 11.3) y anexo de ingresos por servicios de respaldo ante autoridades fiscales.

9.1.3 Premisas de Gastos de Publicidad

El primer año contempla la creación de un blog de la empresa y para los siguientes años campañas de mailings, la compra de banners promocionales para los eventos de la empresa y entrega de material promocional como plumas o agendas que se entregaran a los clientes más rentables.

Tabla 9-4

Publicidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Blog	1,000.00	1,050.00	1,102.50	1,157.63	1,215.51
Mailing, banners, material promocional	2,340.00	1,575.00	1,653.75	1,736.44	1,823.26
Total	3,340.00	2,625.00	2,756.25	2,894.06	3,038.77

9.1.4 Premisas de Gastos Generales de la oficina y otros

Este gasto se refiere a los gastos que genera la empresa para su mantenimiento o para trabajo como implementos de limpieza, útiles de oficina y también incluye el gasto de transporte necesario para visitar a los clientes y retirar de las oficinas de ellos documentación que requiera ser procesada en la empresa.

Las proyecciones de este tipo de gasto para los primeros 5 años es la que se demuestra a continuación:

Tabla 9-5

Gastos Generales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Resmas de papel	240.00	288.00	345.60	414.72	497.66
Tinta impresoras	600.00	720.00	864.00	1,036.80	1,244.16
Otros útiles de Oficina	300.00	360.00	432.00	518.40	622.08
Implementos de limpieza y baño	360.00	432.00	518.40	622.08	746.50
Transporte	6,000.00	7,200.00	8,640.00	10,368.00	12,441.60
Total	7,500.00	9,000.00	10,800.00	12,960.00	15,552.00

9.1.5 Premisas para el descuento de los flujos de efectivo

- Todas las cifras monetarias son en dólares de Estados Unidos del 2012. (Estados y proyecciones deflactadas).
- En vista que en Ecuador los bonos del Estado han caído algunas veces en moratoria y reconociendo que el modelo del CAPM apenas es válido en los EEUU² (y que solo EEUU es el único país en el mundo que no ha incumplido su deuda soberana jamás), se ha preferido utilizar una variante del modelo de valoración de activos de capital, asignando a la tasa libre de riesgo el valor de las tasas que pagan los bonos de las empresas mejor calificadas en el Ecuador y que no han incumplido obligaciones. Esta tasa esta alrededor del 7%.
- No se ha considerado una beta calculada por 7 razones³: porque cambian mucho de un día para otro; porque dependen de qué índice bursátil se tome como referencia. porque dependen mucho de qué periodo histórico (5 años, 3 años,...) y de qué rentabilidades (mensuales, anuales,...) se utilicen para su cálculo; porque con mucha frecuencia no se sabe si la beta de una empresa es superior o inferior a la beta de otra empresa; porque tienen muy poca relación con la rentabilidad posterior de las acciones; y porque la correlación (y la R²) de las regresiones que se utilizan para su cálculo son muy pequeñas.

² Bodie Zvi, Robert Merton y Guillermo Vinitzky. *Finanzas y Gestión*. Editorial Pearson, 2006. 354 Págs. Desde la década de 1970, los investigadores que probaban la validez empírica de la línea del mercado de valores usando los rendimientos históricos de acciones ordinarias en EEUU, encontraron que tal validez no se ajustaba a los datos lo suficiente para explicar plenamente la estructura de rendimientos esperados de activos.

³ Fernández, Pablo y José María Carabias. *El peligro de usar betas calculadas*. IESE Business School.

Debido a estas 7 razones se puede afirmar que o bien la beta calculada con datos históricos no es una buena aproximación al riesgo de la empresa, o bien el CAPM no funciona (hay más factores que afectan a su rentabilidad exigida, además de la covarianza de la rentabilidad de una empresa con la rentabilidad del mercado, la tasa sin riesgo y la prima de riesgo del mercado), o bien, ambas cosas a la vez. Por lo que se asume una beta unitaria. Es decir, si al mercado le va bien, a la empresa le va bien, si al mercado le va mal a la empresa le va mal, y siempre en la misma medida.

- La prima de riesgo que se utilizó del 13.50%. Esta prima de riesgo utilizada es la prima de riesgo promedio ponderada que se estimó para Ecuador según encuestas a profesores de finanzas, analistas financieros y compañías de asesoramiento financiero⁴.
- El proyecto se valora sin endeudamiento para evitar valorar el escudo fiscal por el hecho que si se valora con endeudamiento a mayor impuesto mayor escudo fiscal y mayor el valor de la empresa. Se quiere valorar la rentabilidad de los activos sin incluir en dicha valoración factores exógenos como lo son los impuestos.

⁴ Fernández, Pablo y Javier Aguirreamalloa y Luis Corres. *Market Risk Premium used in 82 countries in 2012*. IESE Business School. June 19, 2012.

9.2 Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado

Tabla 9-1

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Por servicios de contabilidad</i>	122.040,00	162.288,00	206.255,70	252.964,22	287.345,68
<i>Por representación en reclamos y devoluciones</i>	101.325,00	118.755,00	145.805,63	168.021,00	180.589,50
Total	223.365,00	281.043,00	352.061,33	420.985,22	467.935,18
Costos					
<i>Nomina</i>	170.363,00	198.984,00	265.050,00	310.225,00	344.225,00
Total	170.363,00	198.984,00	265.050,00	310.225,00	344.225,00
Margen Bruto	53.002,00	82.059,00	87.011,33	110.760,22	123.710,18
Gastos					
<i>Alquiler y alícuotas</i>	7.800,00	7.800,00	7.800,00	7.800,00	7.800,00
<i>Luz, teléfono, Internet, Tv cable</i>	1.920,00	1.920,00	1.920,00	1.920,00	1.920,00
<i>Depreciaciones de Activos Fijos</i>	1.495,53	2.640,53	3.785,53	4.017,20	4.162,20
<i>Gastos Generales</i>	7.500,00	9.000,00	10.800,00	12.960,00	15.552,00
<i>Publicidad</i>	3.340,00	2.625,00	2.756,25	2.894,06	3.038,77
Total	22.055,53	23.985,53	27.061,78	29.591,26	32.472,97
Pérdidas o ganancias	30.946,47	58.073,47	59.949,54	81.168,95	91.237,21
15% de participación de trabajadores	4.641,97	8.711,02	8.992,43	12.175,34	13.685,58
22% de impuesto a la renta	5.786,99	10.859,74	11.210,56	15.178,59	17.061,36
Utilidad disponible para accionistas	20.517,51	38.502,71	39.746,55	53.815,02	60.490,27

9.3 Balance proyectado

Tabla 9-2

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<u>Activo corriente</u>					
<i>Caja</i>	53.399,29	84.703,83	115.313,85	163.906,88	219.179,65
<i>Cuentas por cobrar</i>	18.613,75	23.420,25	29.338,44	35.082,10	38.994,60
Total Activo Corriente	72.013,04	108.124,08	144.652,29	198.988,98	258.174,25
<u>Activos fijos</u>					
<i>Muebles y enseres</i>	5.822,00	7.272,00	8.722,00	10.172,00	11.622,00
<i>(Depreciación acumulada)</i>	(582,20)	(727,20)	(872,20)	(1.017,20)	(1.162,20)
<i>Equipos de computación</i>	2.740,00	5.740,00	8.740,00	11.740,00	14.740,00
<i>(Depreciación acumulada)</i>	(913,33)	(2.826,67)	(3.913,33)	(8.740,00)	(11.740,00)
Total Activos Fijos	7.066,47	9.458,13	12.676,47	12.154,80	13.459,80
Total Activos	79.079,51	117.582,21	157.328,76	211.143,78	271.634,05
Patrimonio					
<i>Capital</i>	58.562,00	58.562,00	58.562,00	58.562,00	58.562,00
<i>Utilidades retenidas</i>	20.517,51	59.020,22	98.766,76	152.581,78	213.072,05
Total Patrimonio	79.079,51	117.582,22	157.328,76	211.143,78	271.634,05
Total Pasivo y Patrimonio	79.079,51	117.582,22	157.328,76	211.143,78	271.634,05

9.4 Flujo de caja proyectado

Tabla 9-3

FLUJO DE CAJA						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Inicial	(50.000,00)	-	-	-	-	-
BAIT	-	30.946,47	58.073,47	59.949,54	81.168,95	91.237,21
+ Depreciaciones	-	1.495,53	2.640,53	3.785,53	4.017,20	4.162,20
- Aumento de NOF	-	18.613,75	23.420,25	29.338,44	35.082,10	38.994,60
- Inv. En activo fijo	-	-	(2.391,67)	(3.218,33)	521,67	(1.305,00)
Cash Flow Operativo	(50.000,00)	51.055,75	81.742,58	89.855,19	120.789,92	133.089,01
- Imp. Hipoteticos de la empresa sin deuda		6.808,22	12.776,16	13.188,90	17.857,17	20.072,19
Free Cash Flow	(50.000,00)	44.247,53	68.966,42	76.666,29	102.932,75	113.016,82
TIR	116%					
Tasa de descuento	20,50%					
VAN	\$ 142.190,03					

9.5 CONCLUSIONES

- Asumiendo que la empresa pueda alcanzar el ritmo de crecimiento en clientes y en márgenes expuestos, el proyecto tiene una rentabilidad del 116% y un VAN de 142,190.03 dólares.
- El gasto de nómina redondea el 90% del total de costos y gastos. Al ser el componente más importante de la estructura de costos y por tratarse de un costo fijo se contratará solo cuando se estime una carga laboral fija del 80%, las variabilidades en la carga de trabajo para una determinada categoría de empleados serán cubiertas con los demás recursos ociosos o con horas extras.
- Los ingresos por servicios de contabilidad si bien representan del 55% al 60% del total de ingresos durante los primeros 5 años; tienen menos margen (alrededor de un 300% menos) que los servicios de respaldo en reclamos ante las autoridades fiscales, por lo que a alta capacidad se preferirá atender un cliente que requiera un servicio de respaldo antes que un cliente que requiera servicios de contabilidad.
- Una ventaja de los servicios contables es que son de regulares y por un monto conocido por lo que sus ingresos ayudan a la estabilidad financiera de la empresa, tampoco se sugiere descuidarlos.
- Reconociendo que la puesta en marcha es el momento más crítico para la supervivencia de la empresa a corto plazo y que por lo general las empresas que recién empiezan suelen tener problemas de liquidez, se sugiere comenzar con una disponibilidad de efectivo de 50 mil dólares. Esto equivale a 3 dos meses de operación de la empresa asumiendo toda la planta completa, como no se requeriría mucho personal si no hay clientes los 50 mil dólares alcanzarían para casi 6 meses de operación sin recibir ni un solo dólar.
- Para más detalles se sugiere revisar los anexos proporcionados en el disco compacto adjunto a este proyecto.

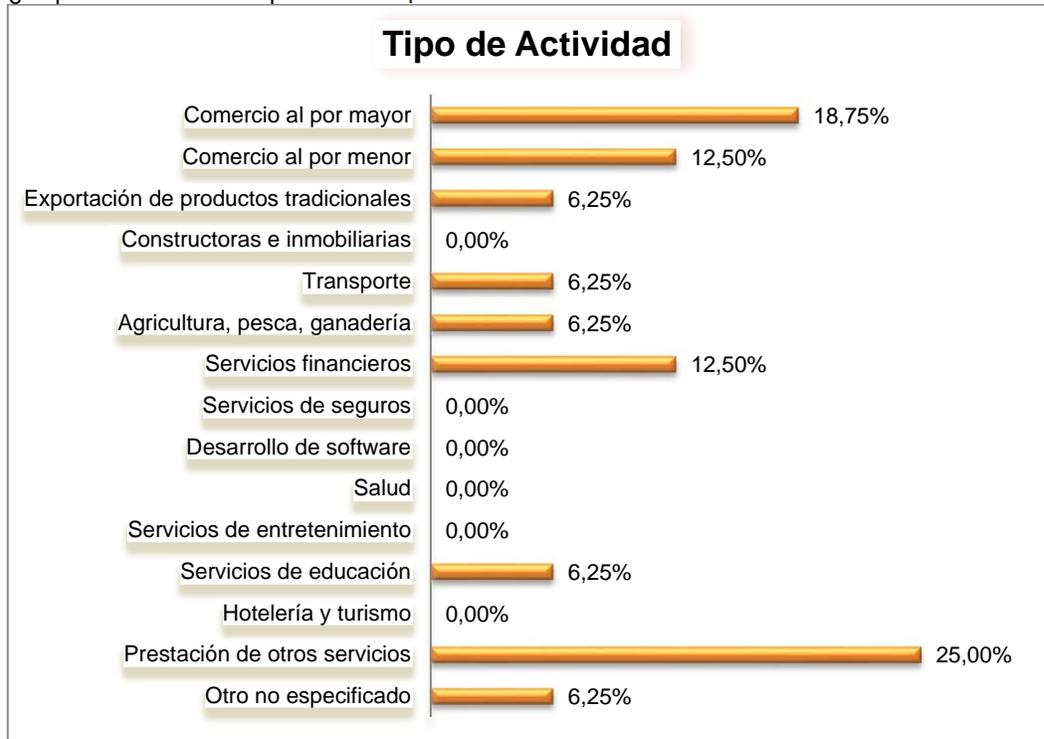
10 BIBLIOGRAFÍA

1. Kaplan, Robert S; Norton, David P. (2010). The Execution Premium: Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. Editorial Planeta Colombia.
2. Kaplan, Robert S; Norton, David P. (2001). La organización focalizada en la estrategia. Ediciones Gestión 2000. P. 8; 1p.
3. Kotler, Philip; Armstrong, Gary. (2001). Marketing. Prentice Hall. Octava Edición. 344; 1p.
4. Li, Charlene; Bernoff, Josh. (2008) Groundswell – Winning in a world transformed by social technologies. Harvard Business Press. Pág. 131; 1p.
5. Pérez de la Puente, Hugo. (2011). Estructura de los Sistemas de Control de Gestión y Arquitectura Presupuestaria. Quito. Pág. 19 – 23; 5p.
6. Rovayo Vera, Gabriel. (2010). Finanzas para Directivos. Biblioteca IDE Business School. P.172 – 182; 11p.
7. Walker, Orville; Mullins, John. (2008). Marketing Strategy – A Decision – Focused Approach. Sexta Edición. Mc Graw Hill. Pág. 150; 1p.

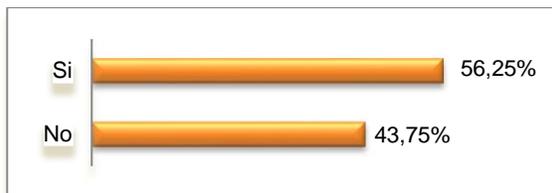
11 ANEXOS

11.1 Encuesta de percepciones de servicios financieros a cliente

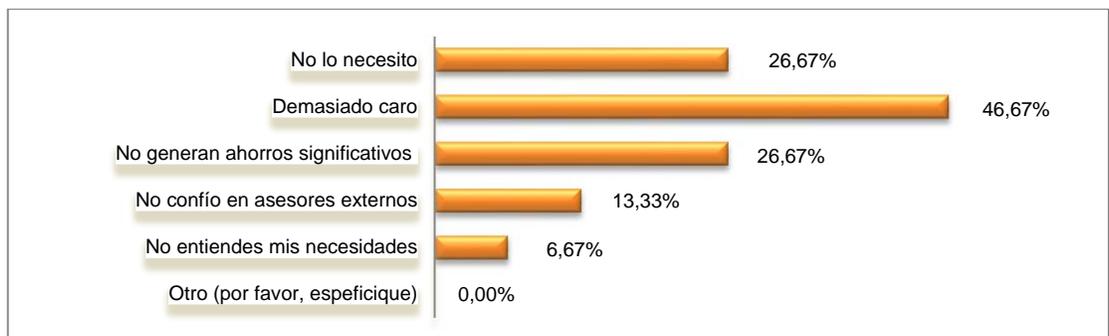
1. ¿A qué se dedica la empresa en la que usted labora?



2. ¿Utiliza o ha utilizado los servicios de alguna empresa en materia de impuestos, contabilidad, finanzas o control en los últimos tres años?



3. ¿Por qué no utilizaría un servicio de asesoría empresarial?



4. ¿Cuál fue la percepción que tuvo acerca del servicio que recibió? (siendo 7 "excelente" y 1 "muy pobre")

Percepción	1	2	3	4	5	6	7	N/A	Media Aritmética	TOTAL
Calidad de la solución propuesta	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	2 18,18%	3 27,27%	3 27,27%	3 27,27%	6,12	11
Precio	0 0,00%	0 0,00%	2 33,33%	0 0,00%	2 33,33%	1 16,67%	1 16,67%	0 0,00%	4,83	6
Acceso a consultas	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	1 25,00%	3 75,00%	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	4,75	4
Disponibilidad de los socios a atenderlos	0 0,00%	1 16,67%	1 16,67%	2 33,33%	0 0,00%	1 16,67%	0 0,00%	1 16,67%	3,8	6
Rapidez del servicio	0 0,00%	0 0,00%	3 50,00%	0 0,00%	0 0,00%	1 16,67%	1 16,67%	1 16,67%	4,4	6

**TOTAL
RESPONDENTES**

12

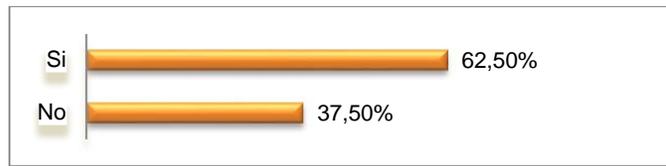
5. Valore del 1 al 5 los tributos que usted aprecia en un asesor empresarial (siendo 5 "importante" y 1 "poco importante")

Atributos	1	2	3	4	5	Media Aritmética	TOTAL
Confianza	0	0	1	1	14	4,81	16
	0,00%	0,00%	6,25%	6,25%	87,50%		
Profesionalismo	0	0	0	5	11	4,69	16
	0,00%	0,00%	0,00%	31,25%	68,75%		
Prestigio de la empresa	0	1	2	6	7	4,19	16
	0,00%	6,25%	12,50%	37,50%	43,75%		
Precio	0	0	2	6	8	4,38	16
	0,00%	0,00%	12,50%	37,50%	50,00%		
Capacidad de atender problemas complejos	0	0	0	4	12	4,75	16
	0,00%	0,00%	0,00%	25,00%	75,00%		
Disponibilidad de los socios	0	1	3	6	6	4,06	16
	0,00%	6,25%	18,75%	37,50%	37,50%		
Cantidad de servicios ofrecidos	0	1	5	5	5	3,88	16
	0,00%	6,25%	31,25%	31,25%	31,25%		
Infraestructura de la empresa	1	7	4	3	1	2,75	16
	6,25%	43,75%	25,00%	18,75%	6,25%		

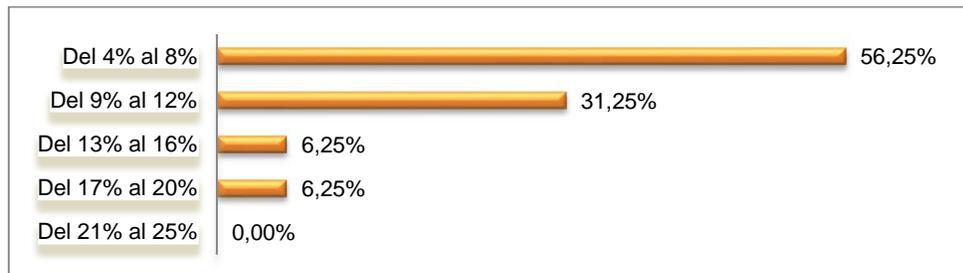
TOTAL RESPONDENTES

16

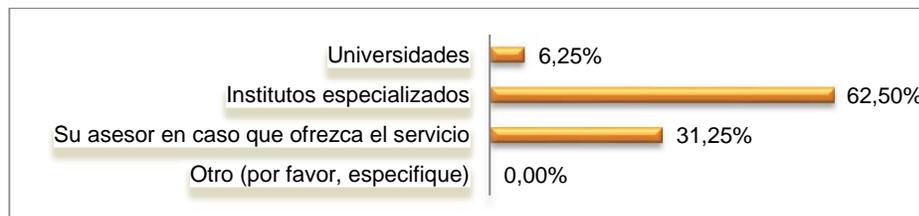
6. ¿Estaría dispuesto a mantener su información fuera de su empresa, en lo que se conoce como "nube de datos" para la contabilidad de su empresa? Asumiendo seguridades extremas



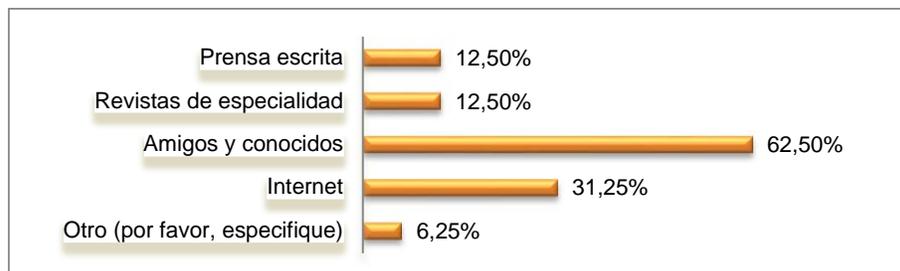
7. Al obtener un beneficio empresarial (ahorro fiscal, productividad, etc...) ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar como comisión sobre beneficio? Asumiendo que hubiese sido difícil alcanzar solo por su cuenta.



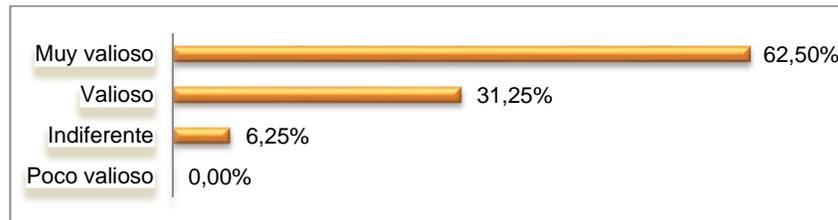
8. Al escoger donde enviar a sus colaboradores a capacitar para cursos de actualización. (menores a un mes de duración). ¿Dónde prefiere enviarlos?



9. Cuando busca información sobre servicios de asesoría empresarial, ¿Cuál es su medio preferido para enterarse de las empresas que le prestan?



10. ¿Qué tan valioso es para usted que su asesor empresarial lo integre a una red de clientes donde pueda dar a conocer sus servicios? (Por ejemplo a través de talleres de actualización para los dueños de empresas o algún tipo de evento de carácter social)



11.2 Anexo de nómina

AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
Colaborador	Valor								
Socio - Contador	1.500,00	Socio - Contador	1.700,00	Socio - Contador	1.650,00	Socio - Contador	1.735,00	Socio - Contador	1.825,00
Socio de Impuestos	1.500,00	Socio de Impuestos	1.700,00	Socio de Impuestos	1.650,00	Socio de Impuestos	1.735,00	Socio de Impuestos	1.825,00
Socio de Servicios	1.500,00	Socio de Servicios	1.700,00	Socio de Servicios	1.650,00	Socio de Servicios	1.735,00	Socio de Servicios	1.825,00
Analista Jr.	800,00	Analista Jr.	925,00	Especialista Jr.	1.250,00	Especialista Jr.	1.300,00	Especialista Jr.	1.380,00
Analista Jr.	800,00	Analista Jr.	925,00	Analista Jr.	1.050,00	Analista Jr.	1.100,00	Analista Jr.	1.180,00
Analista Jr.	800,00	Analista Jr.	925,00	Analista Jr.	1.050,00	Analista Jr.	1.100,00	Analista Jr.	1.180,00
Analista Jr.	800,00	Analista Jr.	925,00	Analista Jr.	1.050,00	Analista Jr.	1.100,00	Analista Jr.	1.180,00
Asistente Jr.	550,00	Asistente Jr.	725,00	Analista Jr.	1.050,00	Analista Jr.	1.100,00	Analista Jr.	1.180,00
Asistente Jr.	550,00	Asistente Jr.	725,00	Analista Jr.	1.050,00	Analista Jr.	1.100,00	Analista Jr.	1.180,00
Asistente Jr.	550,00	Asistente Jr.	725,00	Asistente Jr.	800,00	Analista Jr.	1.100,00	Analista Jr.	1.180,00
Asistente Jr.	550,00	Asistente Jr.	725,00	Asistente Jr.	800,00	Asistente Jr.	1.050,00	Asistente Jr.	1.105,00
Asistente Adm.	425,00	Asistente Adm.	460,00	Asistente Jr.	800,00	Asistente Jr.	1.050,00	Asistente Jr.	1.105,00
Auxiliar	380,00	Auxiliar	410,00	Asistente Jr.	800,00	Asistente Jr.	1.050,00	Asistente Jr.	1.105,00
Auxiliar	380,00	Auxiliar	410,00	Asistente Jr.	800,00	Asistente Jr.	1.050,00	Asistente Jr.	1.105,00
				Asistente Adm.	495,00	Asistente Jr.	1.050,00	Asistente Jr.	1.105,00
				Auxiliar	445,00	Asistente Adm.	520,00	Asistente Jr.	1.105,00

AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
Colaborador	Valor	Colaborador	Valor	Colaborador	Valor	Colaborador	Valor	Colaborador	Valor
				Auxiliar	445,00	Auxiliar	465,00	Asistente Adm.	545,00
				Auxiliar	445,00	Auxiliar	465,00	Auxiliar	490,00
						Auxiliar	465,00	Auxiliar	490,00
								Auxiliar	490,00
11.085,00		12.980,00		17.280,00		20.270,00		22.580,00	

11.3 Anexo de servicios de contabilidad

Servicios de Contabilidad															
Nombre Producto	Año 1			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5		
	Cant	Precio	Ingreso												
Contabilidad A	2	230,00	460,00	3	241,50	724,50	4	253,58	1.014,30	5	266,25	1.331,27	5	279,57	1.397,83
Contabilidad B	2	320,00	640,00	3	336,00	1.008,00	4	352,80	1.411,20	5	370,44	1.852,20	6	388,96	2.333,77
Contabilidad C	3	410,00	1.230,00	4	430,50	1.722,00	5	452,03	2.260,13	6	474,63	2.847,76	6	498,36	2.990,15
Contabilidad D	3	500,00	1.500,00	4	525,00	2.100,00	5	551,25	2.756,25	6	578,81	3.472,88	7	607,75	4.254,27
Contabilidad E	4	580,00	2.320,00	5	609,00	3.045,00	6	639,45	3.836,70	8	671,42	5.371,38	8	704,99	5.639,95
Contabilidad F	6	670,00	4.020,00	7	703,50	4.924,50	8	738,68	5.909,40	8	775,61	6.204,87	9	814,39	7.329,50
	20		10.170,00	26		13.524,00	32		17.187,98	38		21.080,35	41		23.945,47

11.4 Anexo de servicios de respaldo en reclamos ante las autoridades fiscales

Servicios de respaldo en reclamos										
Nombre Producto	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	Cant	Ingreso	Cant	Ingreso	Cant	Ingreso	Cant	Ingreso	Cant	Ingreso
Recl - DevA	3	6.000,00	3	6.300,00	5	11.025,00	6	13.230,00	6	13.230,00
Recl - DevB	3	7.200,00	4	10.080,00	5	13.230,00	6	15.876,00	7	18.522,00
Recl - DevC	4	12.000,00	4	12.600,00	5	16.537,50	7	23.152,50	7	23.152,50
Recl - DevD	4	18.000,00	5	23.625,00	6	29.767,50	7	34.728,75	8	39.690,00
Recl - DevE	5	28.125,00	6	33.075,00	7	40.516,88	8	46.305,00	8	46.305,00
Recl - DevF	6	30.000,00	7	33.075,00	7	34.728,75	7	34.728,75	8	39.690,00
			29	118.755,00	35	145.805,63	41	168.021,00	44	180.589,50