



**“FIRMA DE AUDITORÍA FINANCIERA, CONSULTORÍA DE
CONTROL INTERNO, ASESORAMIENTO CONTABLE Y
TRIBUTARIO”**

PARTE I

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

Alumno: Germán Beck Klein

Profesor Guía: Maximiliano Errázuriz

Santiago, julio 2016

Índice Parte I

Resumen ejecutivo	4
I. Oportunidad de negocio.....	5
II. Análisis de la industria, competidores y clientes	7
2.1. Industria	7
2.2. Competidores.....	11
2.3. Clientes	13
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor.....	15
3.1. Modelo de negocio según modelo Canvas	15
3.2. Descripción de la empresa	19
3.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento	21
3.4. RSE y sustentabilidad	23
IV. Plan de Marketing.....	23
4.1. Objetivos de marketing	23
4.2. Estrategia de segmentación	24
4.3. Estrategia de servicio	26
4.4. Estrategia de precio.....	28
4.5. Estrategia de distribución	30
4.6. Estrategia de comunicación y ventas	30
4.7. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	32
4.8. Presupuesto de marketing y cronograma	32
V. Resumen parte I	33

Índice Parte II

VI. Plan de Operaciones	34
VII. Equipo del proyecto	35
VIII. Plan financiero	36
IX. Riesgos críticos	39
9.1. Riesgos externos.....	39
9.2. Riesgos internos.....	39
X. Propuesta Inversionista	40
XI. Conclusiones	41
XII. Bibliografía	43
Anexos.....	44

Resumen Ejecutivo

Este Plan de Negocios contempla la creación de una compañía de auditoría, que ofrecerá un servicio Integral de Auditoría Financiera, Asesoría Contable y Tributaria y Consultoría de Control Interno para las PYMES que facturación en un rango de CLP 250 MM a CLP 15.000 MM anuales en la Región Metropolitana de Chile.

La reciente aprobación de la reforma tributaria, la creciente importancia de presentar estados financieros auditados para financiamiento bancario y licitaciones públicas y la entrada en vigor de la norma IFRS a partir del año 2013 presentan una gran oportunidad de mercado para el tipo de servicio que ofrecerá Beck & Redondo Asociados.

Uno de los socios cuentan con experiencia internacional en auditoría financiera trabajando para una de las cuatro grandes firmas de auditoría. Ambos socios tienen experiencia en la implantación de procedimientos de control interno en Estados Unidos para multinacionales y PYMES. Este aspecto es una fortaleza de la compañía que proporciona una gran ventaja competitiva.

Considerando al análisis de las cinco fuerzas de Porter adicionalmente a las entrevistas que se realizaron a competidores, se logra concluir que es una industria atractiva, con un crecimiento anual del 11% entre 2008 y 2014, requiere de una baja inversión y donde las compañías competidoras permanecen y se consolidan en el mercado.

La compañía se diferenciará de sus competidores convirtiéndose en un socio estratégico del cliente, brindando un servicio permanente de auditoría financiera, asesoramiento tributario y contable que contempla visitas y cobro mensual de sus servicios.

La compañía contará para el primer año con 18 clientes y una facturación promedio de CLP 5 MM por cliente que es un 6% inferior al precio promedio del mercado, con esto se alcanzará una cuota de mercado del 0,05%. Para el año 10 se alcanzará una cuota de mercado del 0,14% con 43 clientes y una facturación promedio anual de CLP 7,9 MM por cliente, para alcanzar los CLP 339 MM en ventas anuales.

Se considera una inversión inicial de CLP 68 MM, que incluye inversión en activos fijos y financiamiento del capital de trabajo para las pérdidas incurridas los dos primeros años de actividad. No se considera endeudamiento bancario ni el reparto de dividendos.

El resultado financiero de la evaluación del proyecto es la siguiente:

Tasa de descuento	%	15%
VAN	CLP MM	114
TIR	%	29%
Ebitda/Ventas	%	13% Promedio 10 años

Finalmente este proyecto es atractivo y rentable, ofrece un servicio diferenciado e integral para lograr fidelizar a sus clientes y convertirse en su socio estratégico.

I.- Oportunidad de Negocio

Beck & Redondo Asociados, ofrecerá un servicio Integral de Auditoría Financiera, Asesoría Contable y Tributaria y Consultoría de Control Interno para las PYMES que estén en un rango de facturación anual de CLP 250 MM a CLP 15.000 MM en la Región Metropolitana de Chile, estableciendo una relación cercana con el cliente de forma permanente con una tarifa mensual que permita acceder a todos los servicios.

Hoy en día, de acuerdo a la encuesta realizada a las PYMES (*ver anexo 1*) del segmento estudiado, se busca un servicio integral, personalizado y con una tarifa accesible. Este segmento tiene la necesidad de estos servicios para tener mayor oportunidad de acceder a las licitaciones de contratos, mayor acceso a financiamiento bancario, evitar fraudes al interior de la empresa y disponer de información financiera confiable que les permita tomar mejores decisiones de negocio.

Las necesidades de este grupo de PYMES, la mayor parte del tiempo, no son satisfechas por las cuatro grandes firmas de auditoría, para ellos son clientes muy pequeños y en los casos que llegaran a atender a algunos de ellos, sería con una relación muy distante, poco prioritaria y a un precio muy elevado. Adicionalmente, el servicio integral que demandan no es satisfecho por empresas de auditoría de tamaño pequeño-medio, ya que son pocas las compañías de este tamaño que prestan todos los servicios, la mayoría de ellas solo prestan alguno de estos servicios.

Actualmente, hay una serie de *hechos en Chile* que contribuyen al aumento de la demanda de los servicios de Beck & Redondo Asociados e *incrementan el atractivo de la oportunidad del negocio*, estos son:

- Como consecuencia de la **reforma tributaria en Chile**, la cual es muy compleja y muy estricta, hay una creciente necesidad de los servicios de

asesoría tributaria para poder entender su funcionamiento, impacto y aplicación en las empresas. Hay novedades que requieren de un buen asesor tributario para evitar contingencias fiscales, un ejemplo es la norma anti-elusión de impuestos. El Servicio de Impuestos Internos es muy agresivo con los contribuyentes, hecho que genera la necesidad de auditar balances y tener un mayor control sobre el contador, ya que los representantes legales de las compañías se enfrentan a delitos penales.

El servicio de asesoría tributaria puede servir como “gancho” para atraer clientes que posteriormente demanden la totalidad de los servicios de Beck & Redondo Asociados.

- La **obligatoriedad en Chile, a partir del año 2013**, de presentación de estados financieros bajo normativa **IFRS** (International Financial Reporting Standards) o NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera). A partir de ese año, en Chile no se pueden presentar oficialmente estados financieros bajo ninguna otra normativa. El primer paso para que una compañía pueda ser auditada, es la elaboración de estados financieros bajo IFRS, lo cual genera una oportunidad de negocio.
- Como consecuencia de una serie de **escándalos financieros recientes** (Ejemplo caso La Polar), existe una creciente demanda de servicios de **consultoría de control interno**, debido a necesidades de transparencia y gobierno corporativo y con el objetivo de que las empresas puedan mitigar riesgos, asegurar la veracidad de la información financiera, mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones, salvaguardar los activos, cumplir con la normativa y prevenir fraude. Este servicio es ofrecido, casi en exclusiva, por las grandes firmas de auditoría. Las firmas de auditoría pequeñas-medianas, no tienen los conocimientos ni la experiencia necesaria para ofrecer este servicio, lo cual presenta una oportunidad de negocio.
- La **debilidad del panorama económico actual** con un bajo crecimiento del PIB, presenta desafíos importantes para las PYMES, las cuales deben aplicar **criterios de optimización para poder seguir operando** de forma exitosa y esto requiere tomar decisiones con una información financiera de calidad que refleje la imagen fiel de su situación patrimonial y financiera, los resultados de sus operaciones, los flujos de efectivo y la evolución del patrimonio. Para

conseguir este objetivo, las PYMES necesitan apoyarse en una asesoría de calidad que les permita operar de una forma competitiva.

- La **desaceleración económica de Chile** ha generado una mayor **dificultad de acceso a financiación bancaria** por las PYMES, esto obliga a que las empresas deban disponer de estados financieros más confiables, idealmente auditados, aspecto que facilitará el acceso a la financiación bancaria.

II.- Análisis de la Industria, Competidores y Clientes

2.1.- Industria

2.1.1.- Crecimiento del mercado

Para poder realizar un análisis del crecimiento de la industria, observamos los datos publicados por el Servicio de Impuestos Internos (SII) en las siguientes categorías:

Tabla 1.- Crecimiento de la industria de 2008 a 2014. Fuente: SII

ACTIVIDADES	TASA DE CRECIMIENTO ANUAL COMPUESTO 2008-2014		
	N° Empresas	Volumen de Ingresos	N° Empleados Dependientes
671929 - Empresas de asesoría y consultoría financiera	20%	17%	12%
741200 - Actividades de contabilidad y auditoría	0%	6%	3%
TOTAL	5%	11%	6%

Considerando la suma de estas 2 categorías, desde el año 2008 al 2014 se presenta una tasa de crecimiento anual en ventas del 11%. El crecimiento en cantidad de empresas fue del 5% anual y el número de empleados dependientes creció al 6% anual. Por lo anterior, la industria es capaz de absorber nuevas empresas y que estas alcancen la participación de mercado promedio de las existentes en la categoría.

En el siguiente cuadro podemos ver, de acuerdo a la información del SII, las ventas de esta industria en el 2014:

Tabla 2.- Ventas de la industria en 2014. Fuente: SII

Tamaño Auditora	Cantidad Empresas	Ventas Totales	Ventas Promedio	Participación Mercado Segmento
		MM\$	MM\$	
Grandes	61	254.229	4.168	30,72%
Medianas	166	201.539	1.214	24,35%
Pequeña 3	271	102.084	377	12,33%
Pequeña 2	455	79.088	174	9,56%

El margen Ebit en auditoría financiera es del 30% al 40%, y en el asesoramiento tributario es del orden del 50% al 60%.

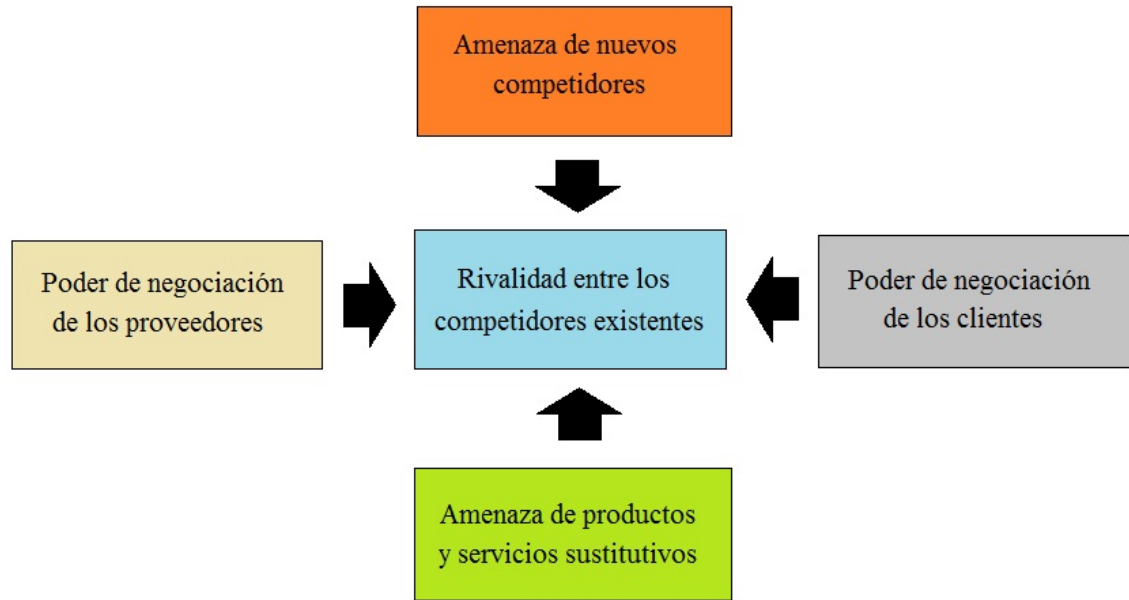
2.1.2.- Antigüedad promedio de los competidores en la industria

La antigüedad promedio de los competidores entrevistados (*ver resumen de entrevistas en anexo 2*) es de 18 años, todos inscritos en el Registro de Empresas de Auditoría Externa (REAE) de la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS), las empresas que entran en este negocio y logran la inscripción en la SVS, se han mantenido en el negocio, a diferencia de los que no se inscriben, cuya tasa de abandono aproximada es del 30% anual.

2.1.3.- Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Para complementar el análisis de la industria, hemos realizado el análisis de las cinco fuerzas de Porter, estas son fuerzas que afectan a la rentabilidad de prácticamente cualquier sector. Un entendimiento de estas fuerzas y de sus efectos sobre la industria de servicios de auditoría financiera, asesoramiento contable, tributario y consultoría de control interno, proporcionará una visión clara de su potencial futuro.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es el siguiente:



2.1.3.1.- Amenaza de nuevos competidores: Alta

Existen pocas barreras de entrada en esta industria: no existen necesidades de capital inicial, no se espera una reacción negativa de los competidores que están en el mercado, tampoco existen barreras políticas gubernamentales y no se trata de una industria altamente protegida y regulada. El crecimiento de la cantidad de empresas en esta industria, aumenta en torno al 5% anual. El aspecto que podría representar una barrera de entrada, son los requisitos de inscripción en el REAE de la SVS, actualmente sólo hay 73 empresas en este registro, lo cual es un gran elemento diferenciador.

Las barreras de salida también son bajas, ya que no hay inversión ni especialización de activos alguna. Tampoco existen restricciones gubernamentales y sociales a la salida.

Estos aspectos demuestran que se trata de una industria atractiva y que existen buenas posibilidades de entrada además de un número creciente de actores.

2.1.3.2.- Poder de negociación de los compradores: Medio

Los costos de cambio para los clientes si bien no son altos en términos monetarios, sí son altos en términos de pérdida de confidencialidad que supone cambiar de proveedor de estos servicios. El cliente es reticente al cambio puesto que se trata de establecer una relación permanente y de largo plazo en la que el proveedor es un socio estratégico del cliente que conoce muy bien su negocio y en base a ese conocimiento proporciona una asesoría de calidad. Esto hace que los servicios tengan relevancia para el cliente ya que contribuyen a la calidad de la información financiera que utiliza para tomar decisiones clave.

Hay que considerar que el cliente es muy sensible al precio y en este punto, el cliente sí ejerce poder.

En cuanto a la representatividad de un cliente sobre la utilidad total de la empresa, no puede ser nunca significativa ya que, para los auditores inscritos en el REAE de la SVS, se establece que ningún cliente de ninguna auditora puede suponer más del 15% de la facturación anual. Este aspecto está establecido por ley para proteger la independencia que debe tener el auditor financiero.

2.1.3.3.- Poder de negociación de los proveedores: Bajo

Siendo un servicio en el que prevalece el intelecto, no existe mayor influencia o presión por parte de los proveedores. Sin embargo, es muy positivo mantener muy buenas relaciones con los proveedores ya que en algún momento podrían llegar a convertirse en nuestros clientes. El costo de cambio de proveedor es muy bajo.

Los principales proveedores serán portales de empleo, agencias de reclutadores, para poder contratar a los mejores profesionales, así como otros socios externos que proveerán servicios complementarios que no son ofrecidos por Beck & Redondo, como asesoría jurídica y laboral.

Desde esta perspectiva, se trata de una industria atractiva.

2.1.3.4.- Amenaza de servicios sustitutos: Bajo

No hay servicios sustitutos, el informe de auditoría no tiene sustituto, así como tampoco lo tienen la asesoría tributaria y contable y la consultoría de control interno de calidad.

Desde esta perspectiva, se trata de una industria atractiva

2.1.3.5.- Rivalidad entre los competidores existentes: Media

Existe un crecimiento elevado de esta industria, y el número de empresas dedicadas a esta actividad crece un promedio anual del 5%, pero existe un factor diferenciador para el cual no existe una competencia elevada: la inscripción en el REAE de la SVS, lo cual marca la diferencia respecto a la calidad de los servicios ofrecidos.

La inscripción en el REAE faculta para ser el auditor de compañías fiscalizadas por la SVS, pero además, equivale a una certificación de calidad.

En base al análisis de las cinco fuerzas de Porter y a las entrevistas realizadas a competidores, podemos concluir que se trata de una industria atractiva, con un buen crecimiento, una alta rentabilidad sobre ventas, requiere una baja inversión y donde las compañías competidoras permanecen y se consolidan en el mercado.

2.2.- Competidores

De las empresas que tienen la obligación de auditarse, aquellas que son Sociedades Anónimas abiertas y cotizan en bolsa, y por tanto están reguladas por la SVS, el 95% se auditan con las cuatro grandes firmas de auditoría, con el principal objetivo de presentar un informe de auditoría de sus estados financieros por una firma de reconocido prestigio. En el segmento objetivo de Beck & Redondo Asociados, no se encuentran las compañías que cotizan en bolsa, por lo que las cuatro grandes firmas de auditoría no son sus competidores, salvo en los casos en que estas firmas bajen sus honorarios y ofrezcan sus servicios a compañías de menor tamaño.

Del análisis de la competencia, podemos clasificar las firmas de auditoría según lo siguiente:

Tabla 3.- Clasificación de las firmas de auditoría en Chile. Fuente: Elaboración propia en base a las entrevistas realizadas a la competencia

	Tipo de Servicio	Facturación Anual	Tipo de cliente	Cobertura geográfica
Auditoras multinacionales	Multiservicio	CLP 7.500 a 75.000 MM	Grande / Mediano	Nacional e Internacional
Auditoras medianas nacionales	Multiservicio	CLP 3.600 a 7.500 MM	Todo Tipo	Nacional e Internacional
Auditoras medianas locales	Multiservicio	CLP 500 a 3600 MM	Mediano / Pequeño	Local
Auditoras pequeñas	Monoservicio	Por debajo de CLP 500 MM	Pequeño	Local

De acuerdo a esta clasificación, Beck & Redondo Asociados pretende posicionarse compitiendo con los últimos dos grupos, auditoras medianas locales que prestan multiservicio, y auditoras pequeñas mono servicio.

Hemos realizado una entrevista a 10 compañías de auditoría financiera y asesoramiento contable y tributario, con el objetivo de tener un entendimiento de la competencia, las principales conclusiones son las siguientes (*ver detalle de la entrevista realizada en anexo 2*):

Principal estrategia de diferenciación de los competidores:

- Inscripción en el REAE de la SVS. Del total de las empresas auditoras, sólo 73 están inscritas en este registro, lo cual es un elemento diferenciador importante que genera un aura de calidad en el servicio, aunque este registro no sea necesario para auditar empresas que no cotizan en bolsa. La inscripción faculta a realizar auditoría de estados financieros a sociedades fiscalizadas por la SVS. Los principales **requisitos de inscripción en el REAE** y sujetos a aprobación de la SVS, son los siguientes:
 - Informar sobre la organización de la compañía, nómina completa del personal técnico, señalando títulos y cargos, curriculum vitae de los socios de la empresa, señalando su experiencia en el campo de la auditoría de estados financieros, así como la nómina de las personas facultadas para firmar informes de auditoría, estos deberán ser contadores auditores. Se deberán facilitar certificados de títulos de formación técnica profesional.
 - Facilitar la descripción general del funcionamiento de la empresa, indicando la definición de los distintos niveles profesionales y su grado de participación en los servicios prestados.
 - Facilitar información de la nómina de clientes en cartera durante los últimos tres años. Se debe facilitar el periodo en el que se prestó el servicio y el promedio de horas profesionales ocupadas.
- Ofrecer un servicio personalizado, con fuerte presencia del socio
- Ofrecer asesoría integral en todas las áreas (recursos humanos, tributario, auditoría)
- Capacitación y actualización técnica permanente
- Certificación en ISO 9000 en procesos de auditoría financiera

Principal herramienta de captación de clientes de los competidores:

- El asesoramiento tributario como consecuencia de la reforma tributaria es el “gancho” para captar clientes
- Ofrecer conferencias a potenciales clientes para que entiendan la importancia de los servicios

- Ofrecer capacitaciones gratuitas o a muy bajo coste en materia tributaria y de normativa contable
- Recomendaciones de clientes actuales

Estrategia de retención de empleados de los competidores:

- Capacitación permanente
- Promoción y plan de carrera
- Bono por cumplimiento de metas

2.3.- Clientes

2.3.1.- Resultado general de encuestas realizadas a clientes potenciales

De los resultados de nuestras encuestas a potenciales clientes (*ver anexo 1*), se extraen las siguientes conclusiones:

Tabla 4.- Conclusiones sobre encuestas a potenciales clientes. Fuente: Elaboración propia

Nunca han sido auditadas	77%
Considera que el auditor le agrega valor a la empresa	70%
No tiene ningún procedimiento de control interno	13%
Posee procedimientos de control interno informales	63%
Estarían dispuestas a contratar auditoría financiera	77%
Estarían dispuestas a contratar consultoría de control interno	73%
Estarían dispuestas a contratar auditoría financiera y asesoramiento tributario por un cobro mensual	73%
Estarían dispuestos a pagar 450 M\$ mensuales o un precio superior por los servicios de auditoría y asesoramiento contable y tributario	24%
Estarían dispuestos a pagar 450 M\$ mensuales o un precio superior por el servicio de consultoría de control interno	22%

De acuerdo a la información obtenida del SII, en 2014 existen 45.807 PYMES en la Región Metropolitana con un nivel de Facturación anual entre 250 MM\$ y 15.000 MM\$, nivel que corresponde a nuestro mercado objetivo. Según nos indican tres bancos entrevistados,

(ver detalle en punto 4.2. *Estrategia de Segmentación*) el porcentaje de estas empresas sin auditar estaría entre el 83% y el 95% dependiendo de su nivel de facturación anual. En definitiva, tenemos un mercado potencial de empresas sin auditar de 43.099 y de acuerdo a nuestras encuestas, un 73% de estas estarían dispuestas a contratar nuestros servicios, esto serían 31.462 empresas. Sin embargo, según nuestras encuestas, sólo un 24% estaría dispuesto a pagar un fee mensual de 450 M\$ o un precio superior, por lo tanto, **nuestro mercado objetivo sería ese 24%, un total de 10.344 empresas.**

2.3.2.- Razones de contratación de los servicios

De acuerdo a las encuestas realizadas a las PYMES que se encuentran en nuestro segmento objetivo (ver resultado de las encuestas en anexo 1), los criterios que utilizarían para escoger un auditor externo serían, por orden de importancia, lo siguientes:

- Garantizar mecanismos de control interno que permitan la prevención del fraude y control de activos
- Mejorar la fiabilidad de la información financiera
- Asesoría en materias contables
- Servicio personalizado
- Trabajo organizado
- Mayor acceso a financiación bancaria
- Mayor acceso a licitaciones de contratos

2.3.3.- Criterios de selección de una empresa auditora

Los clientes potenciales consideran que son importantes o muy importantes los siguientes atributos en los servicios de auditoría financiera o consultoría de control interno:

- Conocimiento técnico
- Experiencia profesional
- Frecuente comunicación con la empresa auditora
- Precio
- Presentación de resultados económicos reales
- Ética profesional
- Eficiencia
- Confidencialidad
- Rapidez

Para el atributo “marca reconocida de la firma”, un 54% considera que es poco importante o nada importante.

Los casos en los que los clientes potenciales estarían dispuestos a contratar una auditoría de estados financieros, serían los siguientes, por orden de importancia:

- Si quisiera vender la empresa
- Si el banco se lo exige
- Si tuviera un socio
- Si sospechara que el contador / tesorero está cometiendo fraude
- Si estuviera con una revisión del SII

Por último, las desventajas que el cliente potencial considera que podría tener la contratación de estos servicios, serían las siguientes, por orden de importancia:

- Alto costo
- Pérdida de confidencialidad
- Trabajo deficiente
- Incumplimiento de tiempos de entrega
- Conflicto con accionistas en caso de la identificación de incidencias o fraudes

III.- Descripción de la empresa y Propuesta de Valor

3.1.- Modelo de Negocios según modelo de Canvas

A modo de resumen, el modelo de negocio sería el siguiente:



El modelo de negocios, considerando el **modelo de Canvas**, se aplicará sobre el segmento de clientes que facturan anualmente desde CLP 250 MM a CLP 15.000 MM ubicados en la Región Metropolitana que hoy no son auditados y están dispuestos a pagar por la propuesta de valor ofrecida por Beck & Redondo Asociados.

La **propuesta de valor** contempla lo siguiente:

Servicios ofrecidos:

- **Auditoría y revisión limitada de estados financieros** que le permitirá al cliente tener una opinión independiente y profesional respecto a si sus estados financieros presentan razonablemente en todo aspecto significativo, y de acuerdo a la normativa contable aplicable, la situación patrimonial y financiera, los resultados de sus operaciones, los flujos de efectivo y la evolución del patrimonio
- Establecimiento de **procedimientos formales de control interno** con el objetivo de que el cliente pueda mitigar riesgos, asegurar la veracidad de la información financiera, mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones, salvaguardar los activos, cumplir con la normativa y prevenir fraude
- **Procedimientos acordados (informes especiales de los estados financieros)** con el objetivo de que el cliente pueda tener una opinión profesional e independiente sobre

algún área concreta de sus estados financieros o requiera una revisión profesional de algún área

- **Asesoramiento tributario**, lo que le permite al cliente interiorizarse con la reforma tributaria y poder obtener una eficiencia tributaria siempre cumpliendo la normativa fiscal
- **Asesoramiento contable** con el objetivo de que el cliente lleve su contabilidad conforme a los principios contables generalmente aceptados y a las normas legales vigentes , con el fin de que sus cuentas reflejen la imagen fiel del patrimonio y de la situación financiera de la empresa.

Diferenciación: La auditoría tradicional realiza una visita al año y el cliente no percibe valor agregado en sus servicios. Beck & Redondo Asociados pretende realizar un servicio permanente que ofrezca auditoría financiera, asesoramiento tributario y asesoramiento contable con visita y cobro mensual de sus servicios. Adicionalmente, se complementaría el servicio con consultoría que genere y ayude a implementar procedimientos de control interno, por este servicio se cobraría un fee adicional. Esto convertiría a la compañía en un socio estratégico para el cliente.

Proximidad y Ética Profesional: Servicio de alto conocimiento profesional, que sea confidencial y genere confianza. Que exista secreto profesional y que presente resultados económicos reales. Este aspecto se garantizará mediante la firma de un acuerdo de confidencialidad con todos los clientes.

Estrategia competitiva: Ofrecer asesoría integral incluyendo auditoría, asesoría tributaria y contable, además de consultoría en procedimientos de control interno de una calidad promedio del mercado a precio mensual fijo razonable para que sea accesible para la Pyme.

Como podemos comprobar, la propuesta de valor contempla todos los atributos valorados por el cliente potencial, según se detalla en el apartado 2.3 anterior.

La comunicación con los clientes será directa y cercana para posicionarse como socio estratégico del cliente. Además, es importante considerar que en esta industria y para el tamaño de empresa que se propone, es importante la recomendación de los clientes actuales para generar nuevos negocios. También se considera relevante participar en asociaciones de empresarios y PYMES para darse a conocer y participar en conferencias que

presenten la importancia de los servicios prestados, como veremos en el apartado 4.6.- Estrategia de comunicación y ventas.

Se busca generar una **relación cercana con el cliente** para ser un socio estratégico y colaborar con el cliente presentando información relevante y sugiriendo acciones para mejorar el rendimiento y claridad financiera del cliente.

El **flujo de ingresos** proviene de forma importante del fee mensual que se propone cobrar al cliente por el servicio integral, otros ingresos provienen de asesorías puntuales para nuevos clientes o clientes existentes que requieren un servicio que no está cubierto por el fee mensual.

Los **recursos clave** son empleados con extenso conocimiento y experiencia que estén motivados por entregar un servicio con la calidad requerida por el cliente. La compañía deberá invertir en capacitación y certificaciones para que los empleados tengan los conocimientos actualizados a la normativa vigente, estas capacitaciones pueden ser tanto internas como externas.

Dentro de las **actividades clave**, son importantes las reuniones periódicas con los clientes por parte del socio, para afianzar la percepción de que la compañía es un socio estratégico del cliente y está permanentemente a su disposición. También es necesario fidelizar a los clientes que solicitan algún servicio puntual para que conozcan todos los servicios que se ofrecen y la posibilidad de contar con estas opciones a través de un cobro fijo mensual. La participación en charlas y seminarios a través de asociaciones de empresarios y PYMES es muy importante para poder captar nuevos clientes. Para lograr retener el talento de los empleados, es importante que puedan participar de capacitación que apoye su crecimiento profesional así como también que puedan participar de los resultados de la empresa para que valoren los beneficios del buen servicio a los clientes.

Como parte del servicio integral que se pretende ofrecer y para poder apoyar al cliente con cualquier problemática que requiera, es necesario generar una **red de partners externos** para abordar necesidades que no serán parte de los servicios que ofrece la empresa. Dentro de estos están los servicios de abogados en temas mercantiles y laborales, compañías que ofrezcan servicios de personal y teneduría de libros. También es importante mantener una relación cercana con el Colegio de Contadores y la Superintendencia de Valores y Seguros.

Para prestar este servicio con un cobro mensual fijo para el cliente, es muy importante generar una **estructura de costos** liviana que permita ir creciendo a medida que aumenta el número de clientes.

3.2.- Descripción de la Empresa

Misión de la compañía:

Beck & Redondo Asociados es una organización profesional de prestación de servicios de asesoría contable, tributaria, de control interno y auditoría financiera, que brinda soluciones a las PYMES de su segmento objetivo y que se caracteriza por la calidad, eficiencia y ética profesional en el desarrollo de su trabajo. A través de los conocimientos y experiencia de sus empleados, promoverá una cultura contable, tributaria y financiera que contribuirá con el desarrollo económico del país y será una fuente de generación de empleo.

Visión de la compañía:

La compañía establecerá una organización que se consolidará en el tiempo como un socio estratégico de sus clientes mediante la prestación de un servicio personalizado y enfocada a maximizar las utilidades de los accionistas y a ser un excelente lugar para trabajar.

Objetivos de la compañía:

Construir relaciones de largo plazo con sus clientes y empleados que le permitan seguir creciendo. La idea es construir un balance entre la satisfacción de las necesidades de sus clientes y los intereses de la empresa, desarrollando un entorno de respeto mutuo e integridad en la prestación de sus servicios. Esto se consigue ofreciendo un servicio de calidad con trabajadores formados y especializados en cada una de sus áreas.

Se ha realizado un análisis de fortalezas y debilidades de la compañía para poder cumplir con la propuesta de valor presentada así como las oportunidades y amenazas de la industria. El **análisis FODA** es el siguiente:

Fortalezas de la empresa:

- Experiencia internacional de los socios en auditoría financiera en una de las cuatro grandes firmas de auditoría y en la implantación de procedimientos de control interno en Estados Unidos para multinacionales y PYMES
- Estructura de costos flexible que crezca en la medida que aumenten los clientes. Bajos costos de estructura y baja inversión necesaria
- Establecer una relación cercana y profesional con el cliente para poder suministrar adicionalmente servicios de consultoría. Implicación del socio en los trabajos de auditoría

Debilidades de la empresa:

- Dificultad de contar con equipos multidisciplinarios cuando el tamaño de la empresa es muy pequeño
- Crecimiento lento. El socio debe dedicarse a la gestión comercial y revisar el trabajo de auditoría de su equipo
- Carencia de marca reconocida, lo cual está controlado por las cuatro grandes firmas de auditoría
- Dificultad de acceso a clientes de mayor tamaño
- Dificultad de abordar trabajos a nivel nacional o internacional
- Dificultad para contratar y retener a buenos profesionales en cuanto a oferta económica, carrera profesional y acceso a formación

Oportunidades de la industria:

- Aumento de la importancia de la auditoría debida a escándalos financieros recientes, mayor fiscalización del SII, incremento de demanda por gobierno corporativo
- Creciente importancia de la presentación de estados financieros auditados para acceder a financiamiento bancario y licitaciones públicas
- Entrada en vigor de la reforma tributaria en Chile
- Entrada en vigor de la obligatoriedad de presentación de estados financieros bajo normativa IFRS a partir del año 2013

Amenazas de la industria:

- Percepción que la auditoría es una obligación legal para algunas empresas que no genera valor añadido.
- En algunos casos, las firmas grandes y medianas de auditoría para mantener su cuota de mercado son capaces de bajar sus honorarios y acceder a clientes de tamaño menor
- Normativa cambiante que requiere formación continua
- Sanciones a las que están expuestas las firmas de auditoría en caso de falta de diligencia y negligencia en la realización de la auditoría de estados

financieros. (Ejemplo, a PwC le fueron impuestas millonarias sanciones de la SVS y la SBIF (Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras) por el caso La Polar)

- Cumplimiento de la ley de independencia de auditoría, la cual no permite realizar determinados trabajos al cliente cuando se auditan sus estados financieros
- Estacionalidad del trabajo de auditoría
- Con la implementación de la reforma tributaria hay cierta escasez de profesionales para su contratación

3.3.- Estrategia de crecimiento o escalamiento

Una de las principales estrategias de crecimiento es la recomendación de los propios clientes, los cuales a través del servicio personalizado y de calidad que reciben te recomiendan con otras PYMES. También es importante considerar que la mayoría de las veces el primer contacto con un nuevo cliente está relacionado con una contingencia tributaria que requiere asesoría para poder ser resuelta de forma exitosa. En la atención de este nuevo cliente es importante prestar un servicio cercano y ofrecer todos los servicios que presta la empresa para lograr establecer una relación de confianza y poder acordar un servicio de asesoría integral mensual.

Una estrategia adicional es la participación en seminarios tributarios y de normativa contable donde participen PYMES de nuestro segmento objetivo, para darse a conocer y generar una red de potenciales clientes a los cuales ofrecer el servicio.

También es importante aprovechar la implantación de normativa IFRS desde el 2013 y la reforma tributaria en Chile para potenciar la captación de nuevos clientes. Esto generará muchas consultas de asesoramiento que podrán conducir a la fidelización del cliente para que contrate el servicio mensual de asesoría contable y tributaria permanente y auditoría financiera. También se debe aprovechar la oportunidad de que el SII está realizando más fiscalizaciones producto de la aparición de boletas y facturas ideológicamente falsas para generar conciencia de la importancia de una contabilidad ética que genera tranquilidad al dueño de la empresa en caso de fiscalización.

Para brindar un servicio que logre capitalizar estas alternativas de crecimiento, es importante formar un equipo multidisciplinario, que el socio se involucre en la captación de nuevos clientes y logre mantener un contacto cercano con ellos que consiga fidelizarles y

finalmente lograr retener el talento a través de participación en los resultados y capacitaciones permanentes.

Las etapas de crecimiento contempladas son las siguientes:

Etapas 1: Habrá un periodo de establecimiento de una red de contactos profesionales en los que Beck & Redondo dará a conocer sus servicios mediante conferencias a asociaciones de PYMES, se pretende establecer la compañía partiendo con 18 clientes de tamaño pequeño a los que se le facturará una media de CLP 5 MM anuales. Esto supondrá una facturación anual de CLP 88 MM. Esta cifra está por debajo de los CLP 117 MM de facturación anual y los 22 clientes que se necesitan para alcanzar el punto de equilibrio, como veremos en el apartado 4.4.1.

Etapas 2: Durante el segundo año, consideramos que tendrá 21 clientes, si bien, mediante un fuerte trabajo de comunicación con los clientes y la alta calidad de los servicios prestados, se conseguirá una mayor facturación promedio por cliente, siendo esta de CLP 5,5 MM. Esto supondrá una facturación anual de CLP 116 MM, alcanzando prácticamente el punto de equilibrio el segundo año.

Durante las etapas 1 y 2, la compañía estará atravesando el valle de la muerte, y realizará una fuerte estrategia de comunicación con clientes, de impartición de seminarios tributarios y de normativa contable donde participen PYMES del segmento objetivo, para darse a conocer y generar una red de potenciales clientes.

Etapas 3: El tercer año está previsto superar el valle de la muerte y superar el punto de equilibrio con 25 clientes, una facturación anual promedio de CLP 6,4 MM por cliente, lo cual significaría una facturación anual total de CLP 162 MM. Se trata de que el trabajo realizado durante las etapas 1 y 2 comience a dar sus frutos y empiece a obtener utilidades.

Etapas 4: La compañía comenzará a generar utilidades alcanzando 29 clientes y manteniendo el promedio anual de facturación de CLP 6,6 MM por cliente. Esto supondrá una facturación anual total de CLP 192 MM y una utilidad neta sobre ventas del 8%.

Etapas 5: Manteniendo el mismo ritmo de crecimiento del año anterior, la compañía alcanzará los 33 clientes el año 5, con una facturación anual promedio de CLP 6,8 MM, lo cual supondrá una facturación anual total de CLP 227 MM y una utilidad neta sobre ventas del 12%.

A partir del 5º año, la compañía tendrá un crecimiento moderado, alcanzando los 43 clientes el año 10 con una facturación anual promedio de CLP 7,9 MM, lo cual supondrá una facturación anual total de CLP 339 MM y una utilidad neta sobre ventas del 23%.

3.4.- RSE y sustentabilidad

Beck & Redondo Asociados se va a constituir con un firme compromiso con la sociedad, para aportar valor, generar confianza en los inversores e impulsar el cambio de las PYMES, las cuales son el motor del desarrollo.

A través del conocimiento y habilidades profesionales de las personas de la firma se apoyarán los principales retos de nuestra sociedad para contribuir a su mejora.

Los focos principales van a ser en las áreas de educación, formación, cultura y deporte.

Educación y formación

Con el desafío de apoyar la educación y formación como motor de cambio, se destinarán recursos a formación gratuita en temas novedosos relacionados con la normativa fiscal y contable. El objetivo es transmitir conocimientos y valores que enriquezcan a las PYMES y les permita un desarrollo que contribuya al crecimiento del país.

Cultura y deporte

La compañía está comprometida con la cultura y el deporte y ofrecerá a sus empleados múltiples actividades relacionadas con estos ámbitos. Además, se apoyará la cultura a través de publicaciones, seminarios y apoyo a entidades culturales.

IV.- Plan de Marketing

4.1.- Objetivos de Marketing

Para fijar los objetivos de marketing, la compañía debe considerar fijarse objetivos específicos, medibles, alcanzables, realistas y en un tiempo determinado.

Objetivo de ventas: La compañía considera que podrá tener una tasa de crecimiento anual compuesto en ventas del año 1 al año 10 del 16%. El punto de equilibrio se alcanzará el segundo año, con 22 clientes y unas ventas promedio anuales por cliente de CLP 5,3 MM.

Objetivo de rentabilidad: De acuerdo con el objetivo general de ventas, la compañía alcanzará su punto de equilibrio el segundo año. El tercer año la compañía alcanzará una utilidad neta sobre ventas del 3%, el cuarto año del 8%, el quinto año del 12%, el octavo año será del 19% y el décimo año del 23%.

Objetivo de posicionamiento: La compañía considera que podrá posicionarse en la mente del consumidor como una compañía que ofrece un servicio personalizado y que está en contacto permanente con el cliente, siendo su socio estratégico. Para ello, deberá promover su imagen y comunicar de forma apropiada su propuesta de valor mediante las acciones detalladas en su estrategia de comunicación y ventas (ver punto 4.6)

4.2.- Estrategia de segmentación

4.2.1.- Mercado objetivo

El mercado objetivo al que se dirige Beck & Redondo Asociados son compañías de la Región Metropolitana con una facturación anual de CLP 250 a 15.000 MM. Según los datos obtenidos del Servicio de Impuestos Internos, en la Región Metropolitana hay 45.807 empresas en ese rango de facturación, según podemos comprobar en el siguiente cuadro:

Tabla 5.- Número de empresas establecidas en Chile en 2014. Fuente: SII

Categoría	Ventas		Cantidad Empresas
	Desde	Hasta	
	MM\$	MM\$	
Micro 1	-	5	89.951
Micro 2	5	15	70.224
Micro 3	15	60	98.273
Pequeña 1	60	125	41.080
Pequeña 2	125	250	27.544
Pequeña 3	250	625	22.342
Mediana 1	625	1.250	9.993
Mediana 2	1.250	2.500	6.278
Grande 1	2.500	5.000	3.856
Grande 2	5.000	15.000	3.338
Grande 3	15.000	1.000.000	851
Grande 4	100.000		1.662

45.807

Se ha encuestado a tres entidades bancarias chilenas con el objetivo de averiguar qué porcentaje de sus clientes presentan estados financieros auditados y las conclusiones son :

Tabla 6.- Porcentaje de empresas auditadas en el rango de facturación de CLP 2.000 a 40.000 MM. Fuente: Elaboración propia en base a las entrevistas realizadas a tres bancos

Facturación de CLP 2.000 a 40.000 MM

Banco	% Empresas que presentan EEF Auditados
Banco 1	7%
Banco 2	6%
Banco 3	10%
Promedio	8%

Los tres bancos coinciden en que el porcentaje de compañías que presentan estados financieros auditados es superior a medida que aumenta su volumen de facturación. En general, el porcentaje de compañías auditadas según su volumen de facturación es el siguiente:

De CLP **2.000 a 5.000** MM anuales de facturación: **5%**

De CLP **5.000 a 10.000** MM anuales de facturación: **10%**

De CLP **10.000 a 40.000** MM anuales de facturación: **25%**

Por encima de CLP 40.000 MM anuales de facturación: **50%**

4.2.2.- Tamaño de mercado objetivo

Considerando estos datos, podemos comprobar que el número estimado de empresas que no se auditan, dentro de nuestro segmento de facturación objetivo, son 43.099 empresas, estas son a las que me debo dirigir:

Tabla 7.- Nº de empresas sin auditar. Fuente: Datos de ventas: SII. Porcentaje de empresas sin auditar: Entrevistas a tres bancos

Categoría	Ventas Anuales		Cantidad Empresas	Porcentaje de empresas sin auditar	Nº estimado de empresas sin auditar	Porcentaje de empresas dispuestos a pagar 450M\$ o más	Nº de empresas objetivo
	Desde	Hasta					
	MM\$	MM\$					
Pequeña 3	250	625	22.342	95%	21.225	24%	5.094
Mediana 1	625	1.250	9.993	95%	9.493	24%	2.278
Mediana 2	1.250	2.500	6.278	95%	5.964	24%	1.431
Grande 1	2.500	5.000	3.856	95%	3.663	24%	879
Grande 2	5.000	15.000	3.338	83%	2.754	24%	661
	TOTAL		45.807		43.099		10.344

Según la encuesta realizada a compañías que se encuentran dentro de nuestro segmento objetivo de facturación en la Región Metropolitana (*ver anexo 1*), el 73% de las empresas estaría dispuesto a contratar nuestros servicios de auditoría financiera, asesoramiento contable y tributario por un fee mensual. Además de ello, un 73% estaría dispuesto a contratar nuestros servicios de consultoría de control interno. Sin embargo, sólo un 24% estaría dispuesto a pagar un fee mensual de CLP 450 M o un precio superior, por lo tanto, podemos concluir que **nuestro mercado objetivo sería ese 24%, un total de 10.344 empresas.**

4.2.3.- Cuota de participación en el mercado

Para calcular la participación de mercado estimada de Beck & Redondo Asociados S.L., hemos tomado los datos del SII para los 2 rubros donde se enmarcan las compañías que ofrecen los mismos servicios y tomado el total de la facturación de las compañías de pequeña 2 y pequeña 3, que son de tamaño promedio similar al tamaño objetivo de Beck & Redondo Asociados. Este total de facturación asciende a CLP 181.171 MM y consideramos que tendrá un crecimiento anual del 3%. El primer año, la compañía tendrá una cuota de mercado del 0,05%, alcanzando un 0,14% el décimo año.

4.3.- Estrategia de producto/servicio

Los servicios ofrecidos por la compañía son servicios de auditoría financiera permanente durante el año que incluye servicios de asesoramiento contable y tributario. Adicionalmente, se ofrecen servicios de consultoría de control interno.

La auditoría financiera tradicional realiza una visita al año y el cliente no percibe valor agregado en sus servicios. Con el objetivo de diferenciarse de la competencia, la compañía prestará un servicio permanente que ofrezca auditoría financiera, asesoramiento tributario, servicio por el que cobrará un fee mensual. Adicionalmente, se ofrecerán servicios de consultoría de implementación de control interno. Esto convertiría a la compañía en un socio estratégico para el cliente.

La prestación de estos servicios requiere un alto nivel de conocimientos técnicos que se logra mediante la capacitación permanente de los empleados, deben generar confianza y prestarse ante la más absoluta confidencialidad, es decir, bajo el principio de secreto profesional.

4.3.1.- Estrategia competitiva

La estrategia competitiva será la diferenciación, se ofrecerá asesoría integral incluyendo auditoría financiera, asesoría tributaria y procedimientos de control interno de una calidad promedio del mercado a precio mensual fijo razonable para que sea accesible para la Pyme.

En definitiva, existirán tres vías de diferenciación:

- a través de un menor precio que las big four
- ofreciendo un pack de servicios de auditoría trimestral, asesoramiento contable y tributario por un fee mensual
- Servicio de consultoría de control interno: elaboración de procedimientos de control interno, identificación de riesgos y establecimiento de controles para mitigar riesgos, asegurar la veracidad de la información financiera, mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones, salvaguardar activos, cumplir con la normativa y prevenir fraude
- La compañía convertirá el servicio de auditoría como commodity, a un servicio de valor añadido, donde se convierta en un socio estratégico del cliente, acompañándole durante todo el año con un servicio permanente a un precio razonable.

4.3.2.- Atributos del servicio valorados por el cliente potencial en la compra

Los servicios de Beck & Redondo Asociados, deberán enfocarse en la prestación de servicios con aquellos atributos que valora el cliente potencial, identificados a través de las encuestas realizadas:

- Deberá ofrecer un servicio integral: auditoría financiera, asesoramiento contable y tributario y consultoría de control interno.
- Soporte en la elaboración de estados financieros que puedan ser presentados a bancos, socios y posibles compradores de la empresa.

- Fiabilidad de la información financiera, con confidencialidad y que asegure el funcionamiento del control interno.
- Se debe contar con capacitación permanente, experiencia profesional y eficiencia en el servicio.
- El personal debe tener ética profesional y brindar un servicio confidencial.
- La estructura de costos debe permitir ofrecer esto a un precio accesible de acuerdo a lo solicitado en las encuestas.

4.4.- Estrategia de precio

El precio a cobrar al cliente por la prestación de los servicios será el coste de personal más los costes generales más la utilidad y se verificará que sea de mercado.

4.4.1.- Cálculo del punto de equilibrio

En primer lugar, van a estimarse los costes y calcular el número de clientes y la facturación media por cliente necesaria para alcanzar el punto de equilibrio.

Tabla 8.- Costes necesarios para la prestación de los servicios. Fuente: Elaboración propia

Coste de personal directo:

Sueldos Brutos Anuales:	CLP MM Anual
Socio	35
Gerente de impuestos	30
Contador 1	12
Contador 2	10
Recepcionista	4
Coste sueldos y salarios directo anual	91

<u>Costes anuales generales</u>	CLP MM Anual
Arriendo de oficina	9
Otros gastos	18
Total coste anual general	26

Total costes anuales	117
-----------------------------	------------

Tabla 9.- Cuenta de resultados de equilibrio. Fuente: Elaboración propia

	CLP MM Anual
Ingresos	117
Sueldos y salarios	91
Costes generales	26
Ventas anuales punto de equilibrio MM CLP	117
Precio anual de auditoría promedio MM CLP*	5,3
<i>* Precio promedio según las encuestas realizadas a competidores</i>	
Precio anual en MM CLP ofrecido por Beck & Redondo Asociados	5,3
Número de clientes necesario para alcanzar punto de equilibrio	22

Para alcanzar el punto de equilibrio, la compañía necesita 22 clientes con una facturación promedio por cliente de CLP 5,3 MM anuales, CLP 442 M mensuales.

4.4.2.- Análisis información de precios y número de clientes de la competencia

Los precios promedios ofrecidos por los competidores y número de clientes (información obtenida de entrevistas realizadas a compañías auditoras, ver anexo 2), son los siguientes:

Tabla 10.- Precios ofrecidos por los competidores. Fuente: Entrevistas realizadas a la competencia

	Nº Clientes	Facturación Anual Promedio CLP MM	Facturación Total Anual CLP MM
Empresa 1	80	6	480
Empresa 2	250	1,2	300
Empresa 3	56	3,1	174
Empresa 4	540	7,5	4.050
Empresa 5	35	4	140
Empresa 6	80	10	800
Promedio		5,3	

Podemos comprobar que el número de clientes necesario para alcanzar el punto de equilibrio es factible. Adicionalmente, podemos comprobar que el precio promedio anual de los competidores es de CLP 5,3 MM anuales.

4.4.3.- Estrategia de precios

La compañía pretende tener una facturación promedio anual por cliente de CLP 6,5 MM el tercer año, por encima del promedio, sin embargo por debajo de algunas de las compañías auditoras de mayor tamaño como la Empresa 4 y la Empresa 6 y por debajo del precio de las big four en aproximadamente un 50%.

En la encuesta realizada a las PYMES, se preguntó cuánto estarían dispuestas a pagar mensualmente por los servicios de auditoría financiera con asesoramiento contable y tributario permanente así como por los servicios de consultoría de control interno. Los resultados muestran que un 24% estaría dispuesto a pagar una mensualidad por encima de CLP 450.000 mensuales.

La compañía deberá realizar una fuerte labor de concienciación de la importancia de sus servicios, para que aumente el porcentaje de clientes dispuesto a pagar un promedio de CLP 540 M. Deberían comenzar cobrando un precio más bajo que el promedio cobrado por sus competidores y adecuándose al precio que los potenciales clientes están dispuestos a pagar según las encuestas, por lo que se comenzará con un precio promedio anual de CLP 5 MM, esto es CLP 417 M mensuales. Durante el primer año de actividad, se realizará una fuerte labor de comunicación mediante la estrategia establecida en el apartado 4.6., lo cual se considera que les permitirá poder captar clientes de mayor tamaño y facturar un promedio de CLP 5,5 MM anuales el segundo año y de CL 6,4 MM el tercer año. El segundo año se alcanzará el punto de equilibrio, según veremos en el apartado 4.7.

4.5.- Estrategia de distribución

La compañía contará con una oficina arrendada en la comuna de Providencia, siendo este un lugar accesible para los clientes. La compañía realizará el trabajo principalmente en las oficinas de sus clientes, lo cual facilitará el servicio personalizado que el cliente valora. Adicionalmente, se visitará frecuentemente a clientes potenciales con el objetivo de dar a conocer los servicios y también conocer la problemática existente y ofrecer las mejores soluciones.

4.6.- Estrategia de comunicación y ventas

La compañía, con el objetivo de dar a conocer sus servicios, utilizará aquellos medios que le permitan un acercamiento a los clientes potenciales y pueda comunicar su propuesta de valor, comunicando:

- La importancia de tener un buen sistema de control interno mediante el que el cliente pueda mitigar riesgos, asegurar la veracidad de la información financiera, mejorar la

eficiencia y eficacia de las operaciones, salvaguardar los activos, cumplir con la normativa y prevenir fraude

- El valor añadido que ofrece el auditor al emitir una opinión independiente y profesional respecto a si sus estados financieros reflejan la imagen fiel de su situación patrimonial y financiera, de los resultados de sus operaciones, sus flujos de efectivo y la evolución de su patrimonio
- Los potenciales ahorros fiscales mediante la obtención de una mayor eficiencia tributaria, siempre cumpliendo con la normativa fiscal vigente, que son alcanzables gracias a un asesoramiento tributario permanente. Es importante que el cliente potencial se interiorice de las novedades de la reforma tributaria
- La garantía de que sus estados financieros reflejen la imagen fiel del patrimonio y de la situación financiera de la empresa mediante un servicio de asesoramiento contable permanente

La **comunicación** será realizada mediante:

- La realización de conferencias, charlas y seminarios gratuitos para asociaciones de empresas del segmento objetivo. Los seminarios serían sobre control interno, reforma tributaria, novedades en normativa IFRS
- Participación en ferias de sectores gremiales, mediante la colocación de un stand
- Entrevistas a clientes actuales en medios de comunicación locales
- Entrevistas a clientes actuales frente a asociaciones de empresas del segmento objetivo
- Dando a conocer sus servicios a colegios profesionales que puedan comunicar los mismos a clientes potenciales
- En general, ofreciendo un buen servicio que permita atraer a otros clientes gracias a la comunicación “boca a boca”

Inicialmente estas actividades serán realizadas por el socio y gerente de impuestos, si bien, los contadores asistirán a estos seminarios y conferencias con el objetivo de aprender sobre la filosofía de la compañía y en determinadas ocasiones, puedan ellos mismos llevar a cabo el seminario.

4.7.- Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Según hemos visto en el apartado 4.4, la compañía alcanzaría el punto de equilibrio con 22 clientes y una facturación promedio por cliente de CLP 442 M mensuales, esto serían CLP 5,3 MM anuales. Consideramos que podríamos alcanzar el punto de equilibrio el segundo año de actividad.

El detalle de la proyección de ventas y número de clientes es el siguiente:

Tabla 11.- Proyección de ventas. Fuente: Elaboración propia

Proyecciones Beck & Redondo Asociados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ventas anuales MM CLP	88	116	162	192	227	257	275	295	316	339
Cuota de participación en el mercado	0,05%	0,07%	0,08%	0,10%	0,12%	0,13%	0,13%	0,14%	0,14%	0,15%
Número de clientes totales al año	18	21	25	29	33	37	38	40	41	43
Precios Promedios anuales MM CLP por cliente	5,0	5,5	6,4	6,6	6,8	7,0	7,2	7,4	7,6	7,9
% crecimiento anual ventas		32%	40%	18%	18%	13%	7%	7%	7%	7%
% crecimiento anual nº de clientes		20%	20%	15%	15%	10%	4%	4%	4%	4%
% crecimiento anual precio promedio por cliente		10%	16%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%

Se comenzará la actividad con 18 clientes el primer año, con un precio promedio de 5 MM /CLP anuales por cliente, se trataría de clientes de facturación menor a 2.000 MM CLP anuales. Durante los dos primeros años, se realizará un fuerte trabajo de comunicación que permitirá alcanzar los 25 clientes el tercer año, con unos precios promedio superiores, debido a que se captarían clientes con una mayor facturación y por tanto, una mayor disposición a la contratación de los servicios y al pago de mayores fees.

4.8.- Presupuesto de marketing y cronograma

La compañía comenzará en un principio creando una página web donde se detallen los servicios ofrecidos, su misión, visión y objetivos, su estrategia de diferenciación, su organización y calidad de su capital humano. Adicionalmente, se creará un perfil en LinkedIn.

Con el objetivo de dar a conocer sus servicios, utilizará aquellos medios que le permitan un acercamiento a los clientes potenciales y pueda comunicar su propuesta de valor. La comunicación se realizará mediante la realización de conferencias, charlas y seminarios gratuitos para asociaciones de empresas del segmento objetivo. Los seminarios serían sobre control interno, reforma tributaria y novedades en materia IFRS.

También participarán en ferias de sectores gremiales y congresos mediante la colocación de un stand con folletos informativos sobre sus servicios.

Para poder medir la efectividad del marketing, se contabilizarán el número de contactos realizados a cualquiera de nuestros empleados, de empresas interesadas por

nuestros servicios, y eso se hará después de cada evento. Al cliente interesado le preguntarán que como ha conocido sobre nuestros servicios. Se realizará seguimiento de cuantos de estos contactos se transformaron en venta.

El detalle del presupuesto de marketing es el siguiente:

Tabla 12.- Proyección de los gastos de marketing. Fuente: Elaboración propia

Gasto de publicidad y marketing (CLP MM)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Creación y administración de página web y cuenta linkedin	0,5	0,5	0,5	0,5	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,7
Participación en congresos, ferias y eventos nacionales	2,0	2,1	2,1	2,2	2,3	2,3	2,4	2,5	2,5	2,6
Diseño e impresión de catálogos y material promocional	0,5	0,5	0,5	0,5	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,7
Diseño y edición de presentaciones y videos promocionales	1,0	1,0	1,1	1,1	1,1	1,2	1,2	1,2	1,3	1,3
Suscripciones a diferentes asociaciones	2,0	2,1	2,1	2,2	2,3	2,3	2,4	2,5	2,5	2,6
Total	6,0	6,2	6,4	6,6	6,8	7,0	7,2	7,4	7,6	7,8

V.- Resumen Parte I

Tasas de crecimiento anual de la industria 2008-2014

Volumen de ingresos	11%
Número de empresas	5%
Número de empleados	6%

Ebit sobre ventas en la industria

Actividades de auditoría	30-40%
Actividad de asesoramiento tributario	50-60%

Mercado objetivo

Nº PYMES en la región Metropolitana con facturación anual entre CLP 250 - 15.000 MM	45.807
Nº de empresas sin auditar de acuerdo a información de bancos (85-95% no se auditan)	43.099
Nº de empresas dispuestas a contratar nuestros servicios según encuestas (73%)	31.462
Nº de empresas dispuestas a pagar CLP 450 mensuales (24%)	10.344

Cálculo del punto de equilibrio

Coste anual de sueldos y salarios estimado (CLP MM anual)	91
Costes generales anuales (CLP MM anual)	26
Coste total anual CLP MM	117
Precio anual promedio por cliente cobrado por Beck & Redondo CLP MM	5,3
Nº de clientes necesario para alcanzar el punto de equilibrio	22
Ventas anuales necesarias para alcanzar el punto de equilibrio en CLP MM	117

VI.- Plan de Operaciones

Se comenzará con una dotación reducida de acuerdo al nivel de ventas inicial, pero con capacidad para dedicar tiempo a labores de visita a clientes potenciales y promoción de los servicios. También se considera tiempo para la capacitación del personal y mantener sus conocimientos vigentes con la norma contable y tributaria. Se deberá también utilizar tiempo y recursos a la tramitación de la inscripción en la REAE de la SVS.

El detalle de la proyección de ingresos anuales y la estructura de la organización se presenta en la Parte II de este Plan de Negocios.

Se arrendará una oficina en el sector de Providencia, que deberá contar con 2 salas de reunión, en total los mt2 que debe tener la oficina son 70 mt2. El precio por metro cuadrado de arriendo en el sector de Providencia es de 0.40 UF/mt2. Esto nos da un valor mensual de arriendo de CLP 720.000 mensuales y unos gastos comunes de CLP 120.000 mensuales. A partir del año 3, se considera una oficina con superficie de 100 mt2 con un valor mensual de arriendo de CLP 1 MM y unos gastos comunes es de CLP 171.000 mensuales.

El flujo de los procesos principales se presenta en el anexo 3 de la Parte II de este plan de Negocios

Las actividades necesarias para crear la empresa, así como la duración estimada para completar la tarea se presentan en la siguiente tabla. El detalle para tramitar la inscripción en el REAE de la SVS esté en la parte II de este Plan de Negocios

Tabla 13.- *Tiempos necesarios para la puesta en marcha de la actividad. Fuente: Elaboración propia*

Actividad	Tiempo Necesario Meses
Búsqueda de oficina y firma de contrato de arriendo	2
Habilitación de las Oficinas	1
Contratación del Personal	2
Capacitaciones	2
Acreditación de la SVS	6

La carta Gantt de las actividades se encuentra en la Parte II del Plan de Negocios.

VII.- Equipo del proyecto

Para alcanzar los objetivos de este plan de negocios es crítico el manejo del equipo gestor, puesto que el servicio propuesto es de mejor atención y relación más cercana con los clientes. La calidad y conocimiento técnico son claves para este proyecto. Se privilegiará el desarrollo y capacitación de su equipo humano, pues es el recurso generador de los servicios prestados.

Para la gestión del proyecto, la compañía contará con dos socios **Olga Redondo Molina** y **German Beck Klein** cuyo perfil se expone en la parte II de este Plan de Negocios.

El equipo gestor completo estará compuesto por 1 Socio, 1 Gerente de Impuestos, Contadores Fiscalistas, Contadores y Recepcionista, el detalle de las competencias de cada uno de ellos y las funciones a realizar está descrito en la Parte II de este Plan de Negocios.

La formación de todos los empleados será permanente, impartida por el Socio de la compañía, destacando los atributos más relevantes en la prestación de sus servicios, y que se deben transmitir a sus clientes potenciales. Estos atributos son: Servicio integral de auditoría y asesoría por un pago mensual, servicio de confianza y personalizado, confidencial con altos estándares éticos, experiencia con la reforma tributaria y en la formulación de estados financieros bajo la norme IFRS.

La compañía comenzará con 5 empleados, añadirá dos contadores el tercer año, e irá añadiendo un contador por año hasta el año 6. Cabe destacar que la compañía no alcanzará el punto de equilibrio hasta el segundo año. El detalle completo de la dotación de personal así como de las compensaciones se encuentra en la parte II de este Plan de Negocios.

VIII.- Plan Financiero

Se estima una participación de mercado inicial de 0,05% para en el año 10 alcanzar una participación de 0,14%. Se ha estimado un crecimiento de 3% que es conservador dado que esta industria que creció un 11% entre los años 2008 y 2014. El número de clientes considerados es de 18 para el primer año y considerando el promedio de venta por cliente de la competencia (detalle en la parte II de este Plan de Negocios), la venta por cliente será de CLP 5 MM para el primer año un 6% inferior al mercado, y crecerá hasta CLP 6,4 MM al tercer año, para posteriormente tener un crecimiento de 3%. El detalle de los costos de operación y otros gastos está en la Parte II de este Plan de Negocios. El detalle de lo que considera la inversión inicial y capital de trabajo se encuentra en la parte II de este Plan de Negocios.

Con todas las proyecciones se presentan la cuenta de resultados y balance proyectados, el flujo de caja se presenta en la parte II de este Plan de Negocios.

Tabla 14.- Proyección de cuenta de resultados. Fuente: Elaboración propia

Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Estado de Resultados CLP MM										
Ventas Proyectadas	88	116	162	192	227	257	275	295	316	339
Costo Producción	102	105	136	151	169	186	191	197	203	209
Margen Bruto	-14	11	26	41	58	72	84	98	113	130
% Margen Bruto sobre ventas	-16%	10%	16%	21%	26%	28%	31%	33%	36%	38%
Gastos Administrativos y Generales	9	9	10	10	10	11	11	11	12	12
Gastos de Ventas	6	6	6	7	7	7	7	7	8	8
Ebitda	-29	-4	10	24	41	54	66	80	94	110
% Ebitda sobre ventas	-33%	-4%	6%	13%	18%	21%	24%	27%	30%	32%
Depreciación	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
Ebit	-32	-8	7	21	37	50	62	75	90	106
% Ebit sobre ventas	-36%	-7%	4%	11%	16%	19%	23%	26%	28%	31%
Resultado financiero	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	-32	-8	7	21	37	50	62	75	90	106
Impuestos	0	0	2	6	10	13	17	20	24	29
Utilidad Neta	-32	-8	5	15	27	36	45	55	66	77
% Utilidad neta sobre ventas	-36%	-7%	3%	8%	12%	14%	16%	19%	21%	23%

Tabla 15.- Proyección de balance. Fuente: Elaboración propia

Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Balance CLP MM										
Activo										
Caja e Inversiones	15	36	46	56	66	76	87	99	112	125
Cuentas por cobrar	13	17	24	29	34	39	41	44	47	51
Total Activo Circulante	28	53	71	85	100	115	129	143	159	176
Plantas y Oficinas	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Equipos informáticos	9	11	11	12	15	15	15	15	15	15
Mobiliario	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Depreciación acumulada	-5	-9	-12	-15	-19	-24	-28	-32	-36	-40
Total Activo Fijo	12	12	10	7	6	2	-2	-6	-10	-14
Total Activos	40	66	80	92	106	117	127	137	149	162
Pasivo										
Cuentas por pagar	4	6	8	10	11	13	14	15	16	17
Deuda Bancaria	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Pasivo Circulante	4	6	8	10	11	13	14	15	16	17
Deuda a largo plazo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Pasivos	4	6	8	10	11	13	14	15	16	17
Patrimonio inicial	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68
Utilidades	-32	-8	5	15	27	36	45	55	66	77
Total Patrimonio Neto	36	60	72	83	95	104	113	123	133	145
Total Pasivo y Patrimonio	40	66	80	92	106	117	127	137	149	162

El proyecto se evalúa sin deuda y con una tasa de descuento de 15,5% calculada utilizando CAPM, El resultado de la evaluación se presenta en la siguiente tabla, para un mayor detalle del cálculo de la tasa de descuento, de la evaluación o el análisis de sensibilidad referirse a la Parte II de este Plan de Negocios

Tabla 16.- Resumen evaluación del proyecto. Fuente: Elaboración propia

Tasa de descuento	%	15,5%
VAN	CLP MM	114
TIR	%	29,3%
Payback	años	6,6
Ebitda/Ventas	%	13% Promedio 10 años

IX.- Riesgos Críticos

9.1.- Riesgos externos

El riesgo de crisis económica en Chile por que el servicio de auditoría financiera no es obligatorio para nuestro segmento objetivo, muchas empresas podrían disminuir o eliminar el uso de este servicio. El riesgo de retraso en el proceso de inscripción en el REAE de la SVS por ser un organismo público y por la cantidad de documentación requerida, pero la compañía podría iniciar su actividad sin la inscripción.

9.2.- Riesgos internos

El riesgo en la selección del personal apropiado por ser un servicio de calidad depende de contratar personal idóneo. También se debe considerar el riesgo de la retención del personal con beneficios atractivos. Además se presenta un riesgo de demanda por un cliente que sea fiscalizado por el SII. El riesgo por insolvencia financiera para cubrir los costos.

El plan para la mitigación de todos estos riesgos se encuentra detallado en la parte II de este Plan de Negocios.

X.- Propuesta Inversionista

La inversión inicial de CLP 68 MM, es un 26% para inversión en activos fijos y habilitación de oficinas y el resto para financiar las pérdidas incurridas los dos primeros años de actividad.

La estrategia de financiamiento es 100% fondos propios, aportado en partes iguales por cada uno de los dos inversionistas, no se utilizará financiación bancaria.

La política de la compañía es no repartir dividendos durante los 10 primeros años. Utilizando el Capital Asset Pricing Model (CAPM) obtenemos una tasa de descuento para el proyecto de 15%, obteniendo los siguientes resultados:

VAN	114 MM\$
TIR	29%

XI.- Conclusiones

Consideramos que el mercado de la Auditoría y Asesoría Contable y Tributaria es muy atractivo, ha presentado una tasa de crecimiento anual promedio de 2008 a 2014 del 11%, tiene unos márgenes elevados, los competidores permanecen y se consolidan en el mercado.

El proyecto además requiere una baja inversión inicial, asciende a CLP 68 MM y no se requiere endeudamiento bancario.

Adicionalmente, en Chile se presenta una gran oportunidad de mercado debido al aumento de la demanda de la auditoría financiera por los escándalos financieros recientes, la necesidad de asesoría derivada de la reforma tributaria aprobada en 2015, la creciente importancia del control interno para introducir buenas prácticas en las compañías y prevenir fraude y la entrada en vigor de la obligatoriedad de presentación de estados financieros bajo normativa IFRS desde el año 2013.

Los socios cuentan con experiencia internacional en auditoría financiera y en la implantación de procedimientos de control interno en Estados Unidos para multinacionales y PYMES. Este aspecto es una fortaleza de la compañía que proporciona una gran ventaja competitiva.

Las encuestas realizadas a nuestros clientes potenciales muestran que valoran los servicios de Beck & Redondo Asociados porque les ofrecen mecanismos de control interno que permiten la prevención del fraude y control de activos, mejoran la fiabilidad de la información financiera, les asesoran en materias contables y fiscales, les dan un servicio personalizado, les facilita un mayor acceso a la financiación bancaria y a las licitaciones de contratos. Valoran además el elemento diferenciador introducido por la empresa, la realización de un servicio permanente que ofrece auditoría financiera, asesoramiento tributario y asesoramiento contable con visita y cobro mensual de los servicios. Se busca convertirse en un socio estratégico del cliente y este lo valora.

Lo anterior permite generar una atractiva propuesta para el segmento de mercado objetivo, que cuenta con cerca de 45 mil empresas en la región metropolitana y según las encuestas realizadas a los bancos, el porcentaje de estas empresas sin auditar estaría entre el 83% y el 95%. De acuerdo a nuestras encuestas al cliente objetivo, un 73% estaría dispuesto a contratar nuestros servicios y de estos, solo un 24% estaría dispuesto a pagar nuestros precios, por lo tanto, nuestro mercado objetivo serían 10.344 empresas.

En una industria que presenta bajas barreras de entrada, por la baja inversión necesaria, bajas barreras de salida, y con un mercado que crece, permite acomodar nuevos actores.

El resultado de la evaluación del proyecto es el siguiente:

Tasa de descuento	%	15%
VAN	CLP MM	114
TIR	%	29%
Ebitda/Ventas	%	13% Promedio 10 años

En definitiva, este proyecto es atractivo y rentable, ofrece un servicio diferenciado e integral para lograr fidelizar a sus clientes y convertirse en su socio estratégico.

XII.- Bibliografía

- Entrevistas con 10 empresas de auditoría inscritas en el REAE
- Entrevistas a tres entidades bancarias chilenas
- Encuestas realizadas a 30 compañías de la Región Metropolitana con una facturación anual del CLP 250 MM a CLP 15.000 MM
- Departamento de Estudios Económicos y Tributarios de la Subdirección de Estudios del Servicio de Impuestos Internos. (2015). Estadísticas de empresas por rubro y tamaño según ventas (2005-2014). 23/09/2015, de SII Sitio web: http://www.sii.cl/estadisticas/rubro/rubro_tramo.xls
- Hernán Lopez Böhner. (2013). Circular 2102. 10/12/2015, de SVS Sitio web: http://www.svs.cl/institucional/legislacion_normativa/normativa2.php?entidad_web=A_UDEX&hidden_mercado=O
- Registro de empresas de auditoria externa (REAE) https://www.svs.cl/sitio/mercados/empresas_auditoria_externa.php
- Departamento de Estudios Económicos y Tributarios de la Subdirección de Estudios del Servicio de Impuestos Internos. (2015). Estadísticas de empresas por región y tamaño según ventas (2005-2014). 15/09/2015, de SII Sitio web: http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_region.htm
- Beta Emerging Markets: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datacurrent.html

ANEXO 1.- Encuesta realizadas a 30 compañías de la Región Metropolitana con una facturación anual de CLP 250 MM a CLP 15.000 MM

1.- ¿ Los estados financieros de su compañía, han sido alguna vez auditados por un auditor externo?	
-Si	23%
-No	77%
2.- ¿Considera importante y un valor agregado el papel desempeñado por un auditor externo en las compañías que no están obligadas a auditarse?	
-Si, lo considero muy importante y que agrega valor	70%
-Considero que puede ser útil pero nunca solicitaría auditoría financiera si no tuviera obligación legal	23%
-No, considero que no agrega ningún valor añadido	7%
3.- ¿ La contabilidad se realiza de forma interna o el servicio está externalizado?	
-Se realiza internamente	57%
-Está externalizado	43%
4.- ¿ Su compañía tiene implantados formalmente procedimientos de control interno con el objetivo de mitigar riesgos, asegurar la veracidad de la información financiera, mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones, salvaguardar los activos, cumplir con la normativa y prevenir fraude?	
- Si, existen rigurosos procedimientos de control interno	23%
- Existen procedimientos de control interno informales	63%
- No existen	13%
5.- ¿ Considera importante el disponer de procedimientos formales de control interno en su compañía?	
-Si, lo considero muy importante	93%
- No considero que agregue ningún valor	7%
6.- ¿Estaría interesado en contratar los servicios de auditoría de sus estados financieros?	
Sí	77%
No, salvo que estuviere obligado	23%
7.- ¿ Considera usted que el hecho de que su empresa contara con estados financieros auditados le facilitaría el acceso a financiación bancaria?	
-Sí	67%
-No	10%
-No creo que el hecho de tener estados financieros auditados facilite la financiación bancaria	23%
8.- ¿Estaría dispuesto a contratar los servicios de consultoría para la implantación de procedimientos de control interno?	
-Sí	73%
-No	23%

9.- ¿En que casos estaría usted dispuesto a contratar una auditoria de sus estados financieros?

-Si tuviera un socio	40%
-Si quisiera vender la empresa	50%
-Si estuviera con una revisión del SII	27%
-Si sospechara que el contador/tesorero está cometiendo fraude	33%
-Si el banco me lo exige	43%

10.- ¿Contrataría usted a un auditor externo que ofreciera además asesoramiento contable y tributario permanente?

-Si	73%
-No	27%

11.- En caso de que decidiera contratar auditores externos, ¿que criterios usaría para escoger uno?

-Confidencialidad	33%
-Trabajo organizado	17%
-Servicio personalizado	20%
-Fiabilidad de la información financiera	47%
-Mayor acceso a financiación bancaria y	17%
-Mayor acceso a licitaciones de contratos	13%
-Garantizar mecanismos de control interno que permitan la prevención del fraude y control de activos	53%
-Asesoría en materias contables	33%
-Rapidez	13%

12.- ¿Qué valor daría a cada una de las características de los servicios de auditoría financiera o consultoría en materia de control interno? 0 Nada Importante; 1 Poco Importante; 2 Importante; 3 Muy Importante

	Muy Importante	Importante	Poco Importante	Nada Importante
-Conocimiento	93%	7%	0%	0%
-Experiencia profesional	80%	20%	0%	0%
-Marca conocida de la firma	13%	33%	47%	7%
-Frecuente comunicación con la empresa de auditoría	37%	63%	0%	0%
-Precio	60%	40%	0%	0%
-Presentación de resultados económicos reales	73%	27%	0%	0%
-Ética profesional	83%	17%	0%	0%
-Eficiencia	73%	27%	0%	0%
-Confidencialidad	83%	17%	0%	0%

13.- ¿Qué desventajas considera que podría tener la contratación de la auditoría de sus estados financieros o servicios para la implantación de procedimientos de control interno?

-Alto costo	57%
-Trabajo deficiente	20%
-Incumplimiento de tiempos de entrega	17%
-Pérdida de confidencialidad	33%
-Conflicto con accionistas en caso de la identificación de incidencias	7%

14.- ¿ Qué precio mensual estaría dispuesto a pagar por el servicio de auditoría de estados financieros con asesoramiento contable y tributario permanente?

De 150.000 a 250.000 pesos	30%
De 250.000 a 350.000 pesos	37%
De 350.000 a 450.000 pesos	17%
De 450.000 a 550.000 pesos	7%
De 550.000 a 650.000 pesos	3%
De 650.000 a 750.000 pesos	3%
De 750.000 a 850.000 pesos	3%
De 850.000 a 950.000 pesos	0%
Más de 950.000 pesos	0%

15.- ¿ Qué precio mensual estaría dispuesto a pagar por el servicio de consultoría en la implantación de procedimientos de control interno y el seguimiento permanente de su grado de cumplimiento?

De 150.000 a 250.000 pesos	27%
De 250.000 a 350.000 pesos	37%
De 350.000 a 450.000 pesos	23%
De 450.000 a 550.000 pesos	7%
De 550.000 a 650.000 pesos	0%
De 650.000 a 750.000 pesos	3%
De 750.000 a 850.000 pesos	0%
De 850.000 a 950.000 pesos	0%
Más de 950.000 pesos	0%

ANEXO 2.- Resumen de encuestas a competidores

Análisis de la competencia: Diferenciación

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 7
Estrategia de diferenciación de la competencia	Inscripción en el REAE de la SVS. Asesoría integral en RRHH, tributarios, auditoría, outsourcing contable. Personalización del servicio y rapidez de respuesta	Inscripción en el REAE de la SVS. Servicio personalizado. Tener un servicio integral logrando que cuando el cliente contrata un servicio, paulatinamente contrate todos los servicios	Inscripción en el REAE de la SVS y SBIF. Constante capacitación y actualización técnica
Principal herramienta de captación de clientes	Capacitaciones en materia fiscal y contable a bajo precio e incluso gratuitas	Asesoramiento tributario y legal es el enganche de clientes	Recomendaciones de clientes actuales por la buena calidad de sus servicios
Estrategia de retención de empleados	Capacitación y promoción	Bono por cumplimiento de metas	Ofrecen participación en el capital después de un tiempo

	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
Estrategia de diferenciación de la competencia	Inscripción en el REAE de la SVS y certificación ISO 9000 en procesos de auditoría financiera	Servicio más personalizado que las big four con fuerte presencia del socio en los trabajos	Inscripción en el REAE de la SVS. Servicio personalizado, es partner importante del cliente que ofrece un servicio integral de auditoría y asesoría contable y tributaria
Principal herramienta de captación de clientes	Dar conferencias a potenciales clientes para que entiendan la importancia de los servicios de auditoría	Su marca. Gran cartera de filiales chilenas cuyo auditor o asesor fiscal a nivel internacional es el mismo	Recomendaciones de clientes actuales por la buena calidad de sus servicios
Estrategia de retención de empleados	Capacitación y promoción	Capacitación y plan de carrera	Capacitación y promoción

	Empresa 8	Empresa 6	Empresa 9	Empresa 10
Estrategia de diferenciación de la competencia	Servicio más personalizado que las big four con fuerte presencia del socio en los trabajos	Inscripción en el REAE de la SVS y en el PCAOB para poder auditar filiales de USA. Servicio personalizado	Su marca	Su marca
Principal herramienta de captación de clientes	Su marca. Gran cartera de filiales chilenas cuyo auditor o asesor fiscal a nivel internacional es el mismo	Asesoramiento fiscal como enganche de clientes	Su marca. Gran cartera de filiales chilenas cuyo auditor o asesor fiscal a nivel internacional es el mismo	Su marca. Gran cartera de filiales chilenas cuyo auditor o asesor fiscal a nivel internacional es el mismo
Estrategia de retención de empleados	Capacitación y plan de carrera	Capacitación y promoción	Capacitación y plan de carrera	Capacitación y plan de carrera

Análisis de la competencia: Servicios y Precios

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 7
N° Clientes	80	250	220
Servicios	Auditoria Financiera Asesoría Tributaria Asesoría Contable Capacitación	Auditoria Financiera (5%) Asesoría Tributaria (80%) Asesoría Legal (15%)	Auditoria Financiera (50%) Asesoría Tributaria (20%) Asesoría Legal (15%) Outsourcing contable (15%)
Fee promedio	2,5-3 UF/hora capacitación 4,5-5 UF/hora tax 150-200 mil CLP/mes consultas 250 mil CLP outsourcing cont.	0,5 UTM/hora auditoria 2 UTM/hora tax	1 UF/hora auditoria 2-2,5 UF/hora tax
Facturación promedio por cliente	6 MII CLP / año	1,2 MII CLP/año	n/d
N° Empleados	10	20	18

	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
N° Clientes	56	540	35
Servicios	Auditoría Financiera (20%) Asesoría Tributaria y outsourcing contable (80%)	Auditoría Financiera (70%) Asesoría Tributaria (30%)	Auditoría Financiera (80%) Asesoría Tributaria, Asesoría laboral (20%)
Fee promedio	1,5 UF/hora auditoría		
Facturación promedio por cliente	3,1 MII CLP / año Auditoría mínimo 5 MII CLP / año Tamaño >25 mil MII: 1,5 MII/mes con asesoría permanente	7,5 MII CLP / año auditoría 20 MII CLP / año tax Tamaño >25 mil MII: 5 MII/mes con asesoría permanente tributaria	4 MII CLP / año auditoría
N° Empleados	5	90 Audit / 17 Tax	12

	Empresa 8	Empresa 6	Empresa 9	Empresa 10
N° Clientes	n/d	80		
Servicios	Auditoría Financiera (70%) Asesoría Tributaria y Legal Advisory Outsourcing contable	Auditoría Financiera (80%) Asesoría Tributaria (20%)	Auditoría Financiera Asesoría Tributaria y Legal Advisory Outsourcing contable	Auditoría Financiera Asesoría Tributaria y Legal Advisory Outsourcing contable
Fee promedio	1 UF/hora auditoría		1,1-1,3 UF/hora	1,2-1,4 UF/hora
Facturación promedio por cliente		10 MII CLP / año auditoría Tamaño >10-20 mil MII: 25 MII/año auditoría financiera		
N° Empleados	270	15		