



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

PARTE II

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

Alumno: Olga Redondo Molina

Profesor Guía: Maximiliano Errázuriz

Santiago, julio 2016

Índice Parte II

Resumen ejecutivo	4
I. Oportunidad de negocio.....	5
II. Análisis de la industria, competidores y clientes	6
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor.....	8
IV. Plan de Marketing.....	9
V. Plan de Operaciones.....	11
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	11
5.2. Flujo de operaciones.....	12
5.3. Plan de desarrollo e implementación.....	12
VI. Equipo del proyecto	14
6.1. Equipo gestor.....	14
6.2. Estructura organizacional	16
6.3. Incentivos y compensaciones	18
VII. Plan financiero.....	18
7.1. Resumen de las hipótesis.....	18
7.2. Estimación del volumen de ingresos	19
7.3. Estimación de costos y gastos.....	20
7.4. Cuenta de resultados proyectada	22
7.5. Balance proyectado	23
7.6. Flujo de caja proyectado.....	24
7.7. Detalle de la inversión y capital inicial	24
7.8. Evaluación financiera del proyecto sin deuda.....	25
7.9. Principales razones financieras	28

VIII. Riesgos críticos	28
8.1. Riesgos externos	28
8.2. Riesgos internos	29
8.3. Plan de mitigación de riesgos	30
IX. Propuesta Inversionista	31
X. Conclusiones	32
XI. Bibliografía	34
Anexos	35

Resumen Ejecutivo

El objetivo de este proyecto es la creación de una compañía de auditoría, la cual 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.

La oportunidad de mercado viene dada por la creciente necesidad de asesoramiento tributario como consecuencia de la reciente reforma tributaria, la obligatoriedad en Chile de presentación de estados financieros en IFRS desde 2013, la creciente necesidad de presentación de estados financieros auditados para acceder a financiación bancaria y licitaciones públicas y, por último, los escándalos financieros recientes que ponen de manifiesto la necesidad de un robusto sistema de control interno.

Se trata de una industria atractiva, que ha experimentado un crecimiento anual del 11% entre 2008 y 2014, y tiene un margen Ebit sobre ventas en torno al 30-40% en auditoría y 50-60% en asesoramiento tributario, requiere una baja inversión y donde las compañías competidoras permanecen y se consolidan en el mercado.

La compañía pretende diferenciarse de sus competidores ofreciendo un servicio permanente que ofrezca auditoría financiera, asesoramiento tributario y contable con visita y cobro mensual de sus servicios. La idea es convertirse en un socio estratégico del cliente.

Después de una importante labor comercial realizada por la socia, la compañía estima que podrá partir el primer año con 18 clientes con una facturación promedio anual de CLP 5 MM, un 6% por debajo del precio promedio del mercado, alcanzando una cuota de mercado del 0,05%. En el año 10 alcanzará una cuota de mercado del 0,14% con 43 clientes y una facturación promedio anual de CLP 7,9 MM por cliente, alcanzando los CLP 339 MM de cifra de ventas anual y un margen Ebit del 31%. La compañía alcanzará el punto de equilibrio el segundo año con unas ventas de CLP 117 MM.

La compañía requiere una inversión inicial de CLP 68 MM, un 26% para inversión en activos fijos y el resto para financiar el capital de trabajo y las pérdidas incurridas los dos primeros años de actividad. No se requiere endeudamiento bancario y no está previsto el reparto de dividendos.

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.

I.- Oportunidad de Negocio

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. Estas necesidades no son satisfechas por las grandes firmas de auditoría porque ofrecen un servicio poco personalizado y tampoco por las firmas de pequeño tamaño porque estas, en general, no ofrecen un servicio integral.

El atractivo del negocio viene dado por los siguientes aspectos.

- **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. El servicio de asesoría tributaria puede servir como “gancho” para atraer clientes que posteriormente demanden la totalidad de los servicios.
- 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). La pequeña empresa no está familiarizada con IFRS.
- Como consecuencia de una serie de **escándalos financieros recientes** (Ejemplo caso La Polar), existe una creciente demanda de servicios de **consultoría de control interno**.

- 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
- 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.

El detalle de este capítulo se encuentra en la parte I del Plan de Negocio.

II.- Análisis de la Industria, Competidores y Clientes

2.1.- Industria

La industria ha presentado una tasa de crecimiento anual en ventas del 11% en los últimos 6 años. 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.

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.

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

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*):

La principal estrategia de diferenciación de los competidores es la inscripción en el REAE de la SVS. Del total de las empresas auditoras, sólo 73 están inscritas en este registro. Adicionalmente, ofrecer un servicio personalizado y asesoría integral.

La principal herramienta de captación de clientes es el asesoramiento tributario, las conferencias a PYMES, capacitaciones en materia tributaria y contable y las recomendaciones de clientes actuales.

2.3.- Clientes

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, el 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 y mayor acceso a licitaciones públicas.

El detalle de este capítulo se encuentra en la parte I del Plan de Negocio.

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:



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

Servicios ofrecidos:

- Auditoría y revisión limitada de estados financieros
- Establecimiento de procedimientos formales de control interno
- Procedimientos acordados (informes especiales de los estados financieros)
- Asesoramiento tributario
- Asesoramiento contable

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.

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.

El detalle de este capítulo se encuentra en la parte I del Plan de Negocio.

IV.- Plan de Marketing

4.1.- Objetivo de Marketing

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.

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, esto son 45.807 empresas, de las cuales, según las encuestas realizadas a tres bancos, de un 83% a un 95% estarían sin auditar, por lo que nuestro segmento objetivo se quedaría en 43.099 empresas, de las cuales un 24% estaría dispuesto a pagar el precio objetivo de Beck & Redondo, por lo que podemos concluir que nuestro mercado objetivo sería ese 24%, un total de 10.344 empresas.

Tabla 1.- Nº de empresas sin auditar. Mercado objetivo. Fuente: SII.

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

4.2.2.- Cuota de participación en el mercado

El primer año, la compañía tendrá una cuota de mercado del 0,05%, alcanzando un 0,14% el décimo año.

4.3.- 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 a través 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.

4.4.- Presupuesto de marketing y cronograma

El detalle del presupuesto de marketing es el siguiente:

Tabla 2.- 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

El detalle de este capítulo se encuentra en la parte I del Plan de Negocio.

V.- Plan de Operaciones

5.1.- Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

La estrategia es no comenzar con la dotación de personal completa desde el inicio para que el coste de personal esté alineado con las ventas y no sea excesivo para la etapa inicial. Es importante considerar que se dedicará tiempo a actividades de visita a potenciales clientes y a promocionar los servicios en diferentes seminarios y charlas para poder captar clientes y brindarles un excelente servicio que nos permita obtener buenas referencias.

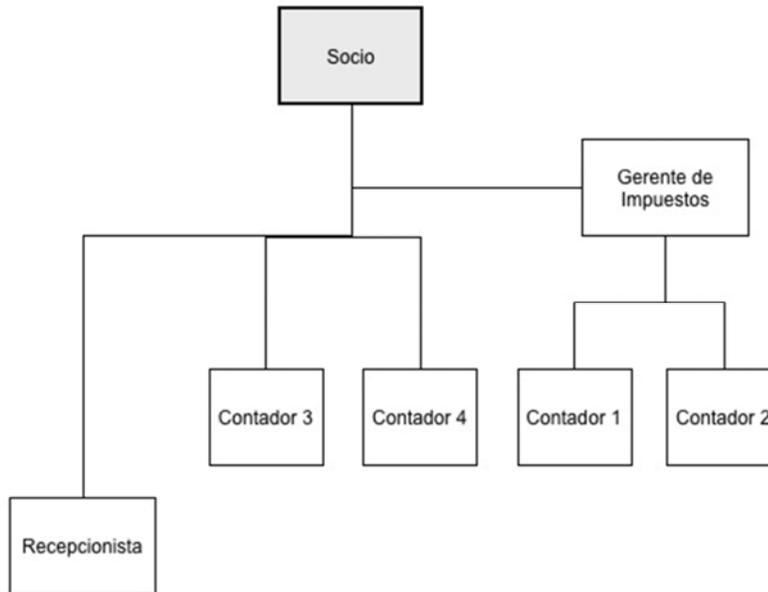
Como parte de la estrategia es importante coordinar capacitaciones para los contadores, logrando que el conocimiento esté en línea con la más reciente normativa contable y tributaria. Adicionalmente, se obtendrá la inscripción en el REAE de la SVS, lo cual será un elemento diferenciador (*ver requisitos de inscripción en el apartado 2.2*).

La proyección de los ingresos anuales de acuerdo al volumen de clientes y la facturación promedio a cada uno de ellos para los primeros 6 años está reflejada en la siguiente tabla. Del sexto al décimo año se considerará un crecimiento anual promedio del 4% en número de clientes y del 3% anual real en el precio.

Tabla 3.- Proyección de ingresos anuales y nº de clientes. Fuente: Elaboración propia

Año	Número de clientes al comienzo de cada año	Facturación anual promedio por cliente en CLP MM	Ingresos Anuales en CLP MM
1	18	5,0	88
2	21	5,5	116
3	25	6,4	162
4	29	6,6	192
5	33	6,8	227
6	37	7,0	257

La estructura de la organización de la empresa será la siguiente:



El **centro de trabajo** será una oficina arrendada en el sector de Providencia que se considera céntrico y bien ubicado para realizar visitas a los clientes y donde podamos mantener reuniones. Las oficinas deben 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 da una valor mensual de arriendo de \$720.000 pesos mensuales y unos gastos comunes de \$120.000 mensuales. A partir del año 3, se considera una oficina con superficie de 100 mt2 con un valor mensual de arriendo de \$ 1 MM y unos gastos comunes es de \$171.000 mensuales.

5.2.- Flujo de operaciones

Ver flujogramas de operaciones en anexo 3

5.3.- Plan de desarrollo e implementación

Las actividades necesarias para crear la empresa y cumplir con el alineamiento estratégico, se presentan en la siguiente tabla, así como la duración estimada para completar la tarea. Una de las tareas importantes es tramitar la inscripción en el REAE de la SVS, para lograr la inscripción en este registro, de acuerdo a la circular 327 de la SVS, se debe presentar documentación referente a la identificación de la sociedad, constitución y propiedad, organización de la sociedad, nómina completa del personal técnico, señalando títulos y cargos, curriculum vitae de los socios, 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 y cartera de clientes, entre otros. El proceso de Registro toma un tiempo de 40 días que pueden ser interrumpidos si se requiere documentación adicional. Para esta actividad se está considerando un plazo de 6 meses que nos permita reunir y preparar toda la documentación además de tener algunos clientes para informar dentro de la cartera de clientes.

Tabla 4.- *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** para estas actividades se presenta a continuación:

Tabla 5.- Carta Gantt del proyecto. Fuente: *Elaboración propia*

Actividad	Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Inicio Actividades SII	1	■											
Establecer Contrato de Arriendo	2	■	■										
Habilitación de las Oficinas	1			■									
Contratación del Personal	2			■	■								
Capacitaciones	2					■	■						
Acreditación de la SVS	6					■	■	■	■	■	■		

VI.- Equipo del proyecto

6.1.- Equipo gestor

Si la compañía logra gestionar correctamente sus recursos humanos, se beneficiará de una ventaja competitiva, pues el éxito de una organización se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano, principalmente en una compañía de servicios como es Beck & Redondo Asociados. Cuanto más integrado esté el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus integrantes, más fuerte será la empresa.

La compañía privilegiará el desarrollo y capacitación de su equipo humano, pues es el recurso generador de los servicios prestados.

Para la gestión del proyecto, al compañía contará con dos socios cuyo resumen de su perfil se expone a continuación:

Olga Redondo Molina: Actualmente desempeña el cargo de Gerente de Administración y Finanzas de Ferrovial Servicios en Chile, con experiencia laboral de 16 años en el área de finanzas. Comenzó su carrera como auditora financiera en una de las cuatro grandes firmas de auditoría, PricewaterhouseCoopers, en la oficina de Madrid durante casi 5 años como jefe de equipos de auditoría financiera y un año en la oficina de Boston como responsable de auditorías de control interno. Posteriormente, se incorporó en la multinacional española Ferrovial, donde desempeñó el cargo de Gerente de Auditoría Interna durante 5 años y el cargo de Gerente de Estrategia y Desarrollo durante 2 años, donde coordinó la elaboración de los planes estratégicos del grupo y realizó la evaluación financiera en procesos de M&A.

German Beck Klein: Actualmente desempeña el cargo de Gerente de Operaciones en Hunter Douglas en Chile, con experiencia laboral de 19 años en posiciones de manejo industrial, responsable de la planificación de la producción, calidad, logística y otros aspectos relacionados con las operaciones, además de la participación en diferentes proyectos desde su evaluación hasta su puesta en marcha. Adicionalmente, desde el año 2012 realiza asesorías a empresas en el ámbito de la eficiencia operacional, procedimientos y mejores prácticas de producción, procedimientos de control interno, contingencias laborales, seguridad industrial y prevención de riesgos.

6.1.1.- Competencias del equipo gestor

Socio: Contador auditor, inscrito en el Colegio de Contadores de Chile, con capacidad para firmar informes de auditoría, experiencia laboral de 16 años, con sólidos conocimientos de normativa IFRS, experiencia de 11 años en auditoría financiera. Experiencia internacional en una de las big four, en auditoría financiera y en la implantación de procedimientos de control interno.

Gerente de Impuestos: Contador auditor y master en tributación, con sólidos conocimientos en la reforma tributaria. Experiencia mínima de 10 años en el área de impuestos.

Contadores y Fiscalistas: Contador auditor y master en tributación, con sólidos conocimientos en la reforma tributaria. Experiencia mínima de 3 años en el área de impuestos.

Contadores: Contador auditor, con sólidos conocimientos en normativa IFRS. Experiencia mínima de 5 años en el área de auditoría financiera, preferentemente en una de las big four.

Recepcionista: Estudios medios de secretariado. Experiencia mínima de 5 años en puesto de recepcionista y / o atención al cliente.

6.1.2.- Apropriación de la oportunidad de negocio por el equipo gestor

Todos los empleados tendrán una formación inicial y permanente, impartida por el Socio de la compañía, sobre los atributos que deben primar en la prestación de sus servicios, y que deben comunicar a sus clientes potenciales, estos son:

- Servicio integral de auditoría financiera con asesoramiento contable y tributario permanente por un fee mensual accesible
- Servicio de confianza y personalizado con presencia permanente del socio y gerente de impuestos durante todo el año
- Trabajo realizado bajo los más altos estándares éticos, confidencialidad y prestados con la mayor eficiencia
- Experiencia en la implantación de la reforma tributaria que les ayudará a entender su funcionamiento, impacto y su aplicación
- Experiencia en la formulación de estados financieros bajo normativa IRFS

6.2.- Estructura organizacional

6.2.1.- Dotación de personal y funciones a realizar

Los contadores auditores y tributarios, se encargarán de gestionar todas las consultas tributarias, telefónicas y por email, además de encargarse de revisar y presentar los formularios 29 mensuales, las declaraciones juradas y preparar y presentar la declaración del impuesto de la renta anual.

El gerente de impuestos revisará el trabajo de impuestos, tanto consultas como preparación de impuestos y visitará a todos los clientes mensualmente, donde se reunirá con la dirección para conocer sus inquietudes y consultas en el área de impuestos. También dedicará una parte importante de su tiempo a labores comerciales para atraer clientes, estas labores son la realización de conferencias a asociaciones de Pymes y seminarios gratuitos sobre la reforma tributaria.

Los contadores auditores, se encargarán de gestionar todas las consultas relacionadas con normativa contable y se encargarán de realizar la visita mensual para preparar la auditoría anual de los clientes.

El socio de la compañía se encargará de revisar todo el trabajo de auditoría y las consultas en materia contable que tengan una mayor complejidad, y visitará a todos los clientes de forma mensual, donde se reunirá con la dirección para conocer de primera mano la satisfacción del cliente con los servicios prestados. También dedicará una parte importante de su tiempo a labores comerciales para atraer clientes, estas labores son la realización de conferencias a asociaciones de Pymes y seminarios gratuitos sobre normativa contable.

6.2.2.- Proyección de la dotación de personal

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 de la dotación de personal es el siguiente:

Tabla 6.- Proyección dotación de personal. Fuente: Elaboración propia

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Socio	1	1	1	1	1	1
Gerente de impuestos	1	1	1	1	1	1
Contador Auditor y Tributario 1	1	1	1	1	1	1
Contador Auditor y Tributario 2	0	0	1	1	1	1
Contador Auditor y Tributario 3	0	0	0	0	1	1
Contador Auditor 3	1	1	1	1	1	1
Contador Auditor 4	0	0	1	1	1	1
Contador Auditor 5	0	0	0	1	1	1
Contador Auditor 6	0	0	0	0	0	1
Secretaria / Recepcionista	1	1	1	1	1	1
Total	5	5	7	8	9	10

6.3.- Incentivos y compensaciones

La proyección de la compensación del personal de la empresa, es la siguiente:

Tabla 7.- Proyección de gastos de personal. Fuente: Elaboración propia

	Remuneración Bruta Anual CLP MM					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Socio	35,0	36,1	37,1	38,2	39,4	40,6
Gerente de impuestos	30,0	30,9	31,8	32,8	33,8	34,8
Contador Auditor y Tributario 1	12,0	12,4	12,7	13,1	13,5	13,9
Contador Auditor y Tributario 2	0	0	12,7	13,1	13,5	13,9
Contador Auditor y Tributario 3	0	0	0	0	13,5	13,9
Contador Auditor 3	10,0	10,3	10,6	10,9	11,3	11,6
Contador Auditor 4	0	0	10,6	10,9	11,3	11,6
Contador Auditor 5	0	0	0	10,9	11,3	11,6
Contador Auditor 6	0	0	0	0	0	11,6
Secretaria / Recepcionista	3,5	3,5	3,7	3,8	3,9	4,1
Total Remuneraciones	90,5	93,1	119,4	133,9	151,4	167,5

VII.- Plan Financiero

7.1.- Resumen de hipótesis

Tabla 8.- Resumen de hipótesis y proyecciones. Fuente: Elaboración propia

Resumen de hipótesis	Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Hipótesis del mercado											
Tamaño de mercado	CLP MM	181.171	186.606	192.205	197.971	203.910	210.027	216.328	222.818	229.502	236.388
Tasa de crecimiento de mercado	%	0%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Cuota de participación en el mercado	%	0,05%	0,06%	0,08%	0,10%	0,11%	0,12%	0,13%	0,13%	0,14%	0,14%
Cuenta de Pérdidas y Ganancias											
Número de clientes	unidades	18	21	25	29	33	37	38	40	41	43
Tasa de crecimiento del nº de clientes	%		20%	20%	15%	15%	10%	4%	4%	4%	4%
Precio anual promedio por cliente	CLP MM	5,0	5,5	6,4	6,6	6,8	7,0	7,2	7,4	7,6	7,9
Tasa de crecimiento del precio	%		10%	16%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Cifra de ventas anual	CLP MM	88	116	162	192	227	257	275	295	316	339
Tasa de crecimiento de ventas	%		32%	40%	18%	18%	13%	7%	7%	7%	7%
Margen % Ebit sobre ventas	%	-36%	-7%	4%	11%	16%	19%	23%	26%	28%	31%
Utilidad neta sobre ventas	%	-36%	-7%	3%	8%	12%	14%	16%	19%	21%	23%
Tipo impositivo	%		27%								
Balance											
Activo fijo bruto	CLP MM	18	21	22	22	26	26	26	26	26	26
Activo circulante	CLP MM	28	53	71	85	100	115	129	143	159	176
Deuda a corto y largo plazo	CLP MM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Política de dividendos	%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Capital inicial año 0	CLP MM	50									
Inversión inicial activo fijo año 0	CLP MM	18									
Flujo de Caja											
Tasa de descuento	%	15,45%									

7.2.- Estimación del volumen de ingresos

- **Participación de mercado**

El mercado ha tenido una tasa de crecimiento anual del 11% entre 2008 y 2014. Aplicando un criterio de prudencia, hemos considerado en nuestras proyecciones una tasa de crecimiento anual del mercado del 3%. Beck & Redondo Asociados, comienza con una cuota de participación en el mercado del 0,05% para llegar a alcanzar una cuota del 0,14% el año 10.

- **Número de clientes**

Tomando como base la opinión de los competidores entrevistados, haciendo un buen uso de contactos y una labor previa de comunicación de los atributos que valora el cliente potencial, es factible dar comienzo al negocio con 18 clientes, al principio del año 1, dispuestos a contratar los servicios permanentes de auditoría financiera, asesoramiento contable y tributario a cambio de un fee mensual.

- **Precios**

De las entrevistas a nuestros competidores, se desprende que el precio anual promedio de mercado para este tipo de servicios es de CLP 5,3 MM. El primer año comenzaremos con un precio promedio de CLP 5 MM, un 6% inferior al mercado, con el objetivo de captar clientes, posteriormente se incrementará un 10% el segundo año, alcanzando los CLP 5,5 MM y de nuevo habrá un incremento del 16% el tercer año, alcanzando los CLP 6,4 MM. A partir del tercer año, el incremento del precio será del 3% anual.

Consideramos que es posible el incremento del precio en los primeros años ya que se realizará un fuerte trabajo de comunicación con los clientes y se impartirán seminarios tributarios y de normativa contable que permitirá captar clientes de mayor tamaño que estén dispuestos a pagar un precio superior a cambio de un servicio diferenciado.

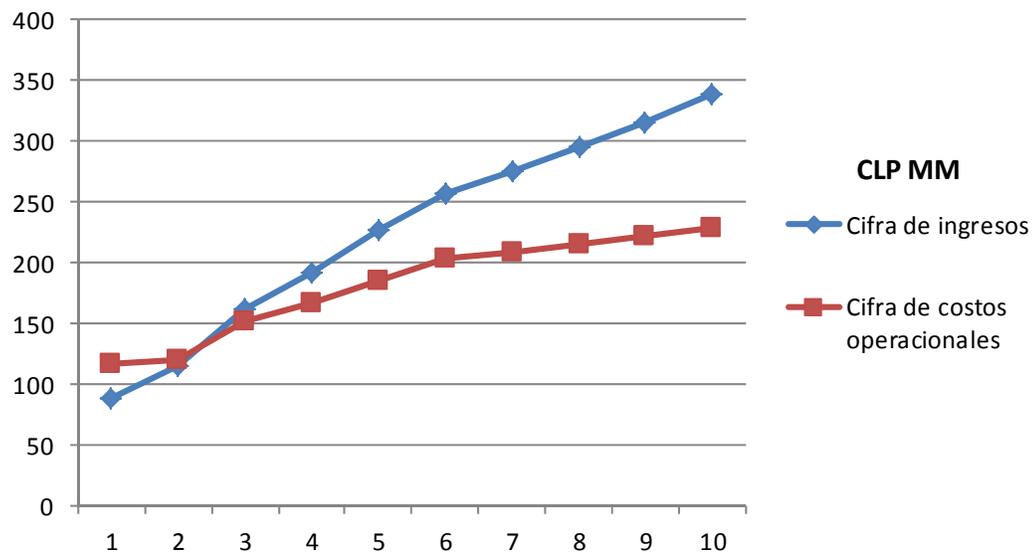
En la siguiente tabla veremos los precios de Beck & Redondo y los de los competidores.

Tabla 9.- Precios promedio anuales por cliente de los competidores y de Beck & Redondo.

Fuente: Elaboración propia en base a las entrevistas a competidores

Cifras en CLP MM por año	Años									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Beck & Redondo	5,0	5,5	6,4	6,6	6,8	7,0	7,2	7,4	7,6	7,9
Competidor 1	6,0	6,2	6,4	6,6	6,8	7,0	7,2	7,4	7,6	7,8
Competidor 2	1,2	1,2	1,3	1,3	1,4	1,4	1,4	1,5	1,5	1,6
Competidor 3	3,1	3,2	3,3	3,4	3,5	3,6	3,7	3,8	3,9	4,0
Competidor 4	7,5	7,7	8,0	8,2	8,4	8,7	9,0	9,2	9,5	9,8
Competidor 5	4,0	4,1	4,2	4,4	4,5	4,6	4,8	4,9	5,1	5,2
Competidor 6	10,0	10,3	10,6	10,9	11,3	11,6	11,9	12,3	12,7	13,0

Tabla 10.- Evolución de ingresos anuales y costos operacionales. Fuente: Elaboración propia



7.3.- Estimación de costos y gastos

La estimación de los costos de producción, gastos de administración y gastos de ventas es la siguiente:

Tabla 11.- Proyección de los costos operacionales. Fuente: Elaboración propia

CLP MM	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Socio de auditoria	35,0	36,1	37,1	38,2	39,4	40,6
Gerente de impuestos	30,0	30,9	31,8	32,8	33,8	34,8
Contador 1	12,0	12,4	12,7	13,1	13,5	13,9
Contador 2	10,0	10,3	10,6	10,9	11,3	11,6
Contador 3			12,7	13,1	13,5	13,9
Contador 4			10,6	10,9	11,3	11,6
Contador 5				10,9	11,3	11,6
Contador 6					13,5	13,9
Contador 7						11,6
Alquiler	8,6	8,9	12,5	12,9	13,2	13,6
Gastos comunes	1,4	1,5	2,1	2,1	2,2	2,2
Electricidad	1,1	1,1	1,1	1,2	1,2	1,3
Agua	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,6
Internet y Telefonía	2,0	2,1	2,1	2,2	2,3	2,3
Varios Producción	1,0	1,0	1,1	1,1	1,1	1,2
Total costos de producción	101,6	104,7	135,0	150,0	168,0	184,6
Recepcionista	3,5	3,6	3,7	3,8	3,9	4,1
Seguros	4,6	4,7	4,9	5,0	5,2	5,3
Varios	1,0	1,0	1,1	1,1	1,1	1,2
Total gastos administrativos y generales	9,1	9,4	9,7	9,9	10,2	10,5
Publicidad y Marketing	4,0	4,1	4,2	4,4	4,5	4,6
Suscripción Asociaciones	2,0	2,1	2,1	2,2	2,3	2,3
Total gastos de ventas	6,0	6,2	6,4	6,6	6,8	7,0
Total costos operacionales	116,7	120,2	151,0	166,5	185,0	202,1

7.4.- Cuenta de resultados proyectada

Tabla 12.- 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%

7.5.- Balance proyectado

Tabla 13.- 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

7.6.- Flujo de caja proyectado

Tabla 14.- Proyección del flujo de caja. Fuente: Elaboración propia

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
FLUJO DE CAJA CLP MM											
Utilidad Neta		-59	-8	5	15	27	36	45	55	66	77
Más Depreciación		3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
Más Costos financieros (después de Impuestos)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA BRUTO		-57	-4	8	19	31	41	49	59	70	81
Cambio en el capital de trabajo operacional neto		0	-3	-5	-3	-4	-3	-2	-2	-2	-2
Cambio en los activos fijos		0	-3	-1	-1	-3	0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA LIBRE FCF		-68	-57	-11	3	15	24	38	48	57	68
Valor Terminal											611
TOTAL FLUJO DE CAJA LIBRE FCF		-68	-57	-11	3	15	24	38	48	57	68
Amortización o aumento de deuda financiera		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Intereses netos de tax		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aumentos de capital		-68	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FLUJO DEL EQUITY		-68	-57	-11	3	15	24	38	48	57	68
Valor Terminal											611
TOTAL FLUJO DEL EQUITY		-68	-57	-11	3	15	24	38	48	57	68

7.7.- Detalle de la inversión y capital inicial

La inversión inicial es el capital necesario para dar comienzo al negocio y está compuesto por la inversión en activos así como la financiación de las pérdidas incurridas durante los dos primeros años en que la compañía atraviesa el valle de la muerte.

La estimación de la inversión en activos es de CLP 17,6 MM y adicionalmente, CLP 50 MM para cubrir las pérdidas de los dos primeros años y financiar el capital de trabajo sin financiación bancaria. El detalle de la **necesidad de capital inicial** es la siguiente:

Tabla 15.- Detalle de necesidades de capital inicial. Fuente: Elaboración propia

CLP MM	
Descripción	Año 0
Habilitación oficina	2
Muebles	4
Computadores Portátiles	2,8
1 Desktop	1
Impresora multifuncional	0,5
Servidor	2,5
Licencias software	2,5
Refrigerador	0,3
Otro mobiliario	2
Necesidad inversión en activo fijo	17,6
Capital necesario para financiar capital circulante	50
Total necesidad de capital inicial	67,6

7.8.- Evaluación financiera del proyecto sin deuda

- **Cálculo de la tasa de descuento**

Tabla 16.- Cálculo de la tasa de descuento. Fuente: Damodaran

Tasa de Descuento CAPM activos empresa sin deuda	
Beta Industria Unlevered (Information Services- Non Emerging Markets) Damodaran	1,05
Tasa Libre de Riesgo	3,0%
Premio Riesgo de Mercado	9,0%
Premio por liquidez	3,0%
Premio Otros: Country Risk Premium Chile (Damodaran)	0,0%
Tasa de descuento CAPM	15,5%

- **Evaluación del proyecto**

Tabla 17.- 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

- **Punto de equilibrio**

La compañía obtendrá el punto de equilibrio el segundo año con un nivel de facturación anual de CLP 117 MM (ver cálculo en apartado 4.4.1)

- **Valor terminal**

El valor terminal representa el valor descontado de los flujos de efectivo a perpetuidad, después del año 10. El valor terminal se ha sumado al flujo libre de caja del año 10, y ha sido estimado en CLP 611 MM, lo que equivale a 6 veces el Ebit del año 10. La tasa de crecimiento a perpetuidad utilizada para el cálculo del valor terminal, ha sido del 2,5%.

- **Análisis de sensibilidad**

Hemos utilizado como variables a sensibilizar, la tasa de descuento, utilizando el modelo Capm, y la tasa de crecimiento de ventas a perpetuidad (g), con la que calculamos el valor terminal. El resultado es el siguiente:

Tabla 18.- Análisis de sensibilidad del VAN ante cambios en el WACC y la tasa de crecimiento a perpetuidad, g

VAN	114	g						
		0,0%	1,0%	2,5%	3,5%	4,5%	5,5%	6,5%
WACC	15,45%	93	101	114	124	137	152	170
	18,00%	47	51	58	64	70	78	87
	20,00%	21	24	29	32	36	41	47
	25,00%	-19	-18	-16	-14	-13	-11	-9

Tabla 19.- Análisis de sensibilidad de la TIR ante cambios en el WACC y la tasa de crecimiento a perpetuidad, g

TIR	29,3%	g						
		0,0%	1,0%	2,5%	3,5%	4,5%	5,5%	6,5%
WACC	15,45%	27,9%	28,4%	29,3%	29,9%	30,6%	31,4%	32,4%
	18,00%	26,9%	27,2%	27,9%	28,4%	28,9%	29,5%	30,2%
	20,00%	26,2%	26,5%	27,0%	27,5%	27,9%	28,4%	28,9%
	25,00%	24,8%	25,0%	25,4%	25,7%	26,0%	26,3%	26,7%

Podemos comprobar que, excepto para una tasa de descuento del 25%, el VAN es positivo y la TIR está cercana al 30%.

Si consideramos un **escenario pesimista**, con un **nivel de ventas anual un 20% inferior** al considerado en las proyecciones, el resultado es el siguiente:

Tabla 20.- Análisis de sensibilidad del VAN ante cambios en el WACC y la tasa de crecimiento a perpetuidad, g

VAN	-85	g						
		0,0%	1,0%	2,5%	3,5%	4,5%	5,5%	6,5%
WACC	15,45%	-93	-90	-85	-81	-76	-70	-63
	18,00%	-102	-100	-98	-95	-93	-90	-87
	20,00%	-106	-105	-103	-102	-100	-98	-96
	25,00%	-108	-108	-107	-107	-106	-105	-105

Tabla 21.- Análisis de sensibilidad de la TIR ante cambios en el WACC y la tasa de crecimiento a perpetuidad, g

TIR	5,2%	g						
		0,0%	1,0%	2,5%	3,5%	4,5%	5,5%	6,5%
WACC	15,45%	3,6%	4,2%	5,2%	6,0%	6,8%	7,8%	8,9%
	18,00%	2,2%	2,7%	3,5%	4,2%	4,8%	5,5%	6,4%
	20,00%	1,3%	1,8%	2,5%	3,0%	3,5%	4,2%	4,8%
	25,00%	-0,4%	-0,1%	0,4%	0,7%	1,1%	1,6%	2,0%

En este caso, podemos comprobar que el VAN es negativo para todas las tasas de descuento y todas las tasas de crecimiento terminal consideradas en el análisis.

Si consideramos un **nuevo escenario**, con un **nivel de ventas un 10% inferior** al considerado en las proyecciones, el resultado es el siguiente:

Tabla 22.- Análisis de sensibilidad del VAN ante cambios en el WACC y la tasa de crecimiento a perpetuidad, g

VAN	17	g						
		0,0%	1,0%	2,5%	3,5%	4,5%	5,5%	6,5%
WACC	15,45%	3	8	17	24	33	43	55
	18,00%	-26	-23	-18	-14	-9	-4	2
	20,00%	-41	-39	-35	-33	-30	-27	-23
	25,00%	-62	-61	-60	-59	-58	-57	-55

Tabla 23.- Análisis de sensibilidad de la TIR ante cambios en el WACC y la tasa de crecimiento a perpetuidad, g

TIR	18,9%	g						
		0,0%	1,0%	2,5%	3,5%	4,5%	5,5%	6,5%
WACC	15,45%	17,5%	18,0%	18,9%	19,6%	20,4%	21,3%	22,3%
	18,00%	16,3%	16,7%	17,4%	18,0%	18,6%	19,2%	20,0%
	20,00%	15,5%	15,9%	16,5%	16,9%	17,4%	18,0%	18,6%
	25,00%	13,9%	14,2%	14,7%	15,0%	15,3%	15,7%	16,1%

En este caso, el negocio sólo sería atractivo para la tasa de descuento utilizada del 15,40%.

La **conclusión del análisis de sensibilidad** es que es **absolutamente necesario mantener** este **nivel de ventas**, compuesto por número de clientes y precios promedio. Si este nivel de ventas no se mantiene, el negocio podría no ser rentable.

7.9.- Principales razones financieras

Tabla 24.- Proyección de razones financieras. Fuente: Elaboración propia

Año		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<u>Rentabilidad</u>											
Rentabilidad sobre patrimonio	utilidad neta / capital contable	-88%	-13%	7%	18%	28%	35%	40%	45%	49%	53%
Margen neto sobre ventas	utilidad neta / ventas netas	-36%	-7%	3%	8%	12%	14%	16%	19%	21%	23%
Rentabilidad sobre activos		-79%	-12%	6%	16%	25%	31%	36%	40%	44%	48%
Margen bruto sobre ventas		-16%	10%	16%	21%	26%	28%	31%	33%	36%	38%
Ebitda		-29	-4	10	24	41	54	66	80	94	110
Ebitda / Ventas		-33%	-4%	6%	13%	18%	21%	24%	27%	30%	32%
<u>Endeudamiento/solvencia</u>											
Razón de Endeudamiento	deuda total / patrimonio	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Razón Deuda / Activos	deuda total / activo total	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Deuda / EBITDA		-0,2	-1,3	0,8	0,4	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
<u>Liquidez</u>											
Razón Corriente	Activo corriente / Pasivo corriente	6,4	9,2	8,7	8,9	8,8	8,9	9,3	9,7	10,1	10,4
Capital de Trabajo	Activo Circulante - Pasivo Circulante	23,7	47,6	62,5	75,6	88,2	101,9	114,9	128,7	143,5	159,1
<u>Crecimiento</u>											
Crecimiento nº clientes			20%	20%	15%	15%	10%	4%	4%	4%	4%
Crecimiento cifra de ventas	(Ventas del año / ventas año anterior)-1		32%	40%	18%	18%	13%	7%	7%	7%	7%
Crecimiento activo	(Act del año / Act año anterior)-1		63%	22%	15%	15%	10%	8%	8%	8%	9%
Crecimiento utilidad neta	(Ut del año / Ut año anterior)-1		-76%	-163%	218%	78%	35%	24%	21%	19%	18%
<u>Eficiencia y productividad</u>											
Costos totales /ventas		133%	104%	94%	87%	82%	79%	76%	73%	70%	68%
<u>Actividad</u>											
Período Promedio Cobro		55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
Período Promedio Pago		14	18	19	21	22	23	24	25	26	27

Según las principales razones financieras, se puede comprobar que se trata de un negocio rentable, con márgenes Ebitda de dos dígitos a partir del cuarto año. La utilidad neta sobre ventas es de dos dígitos a partir del quinto año. La rentabilidad sobre activos y sobre el patrimonio también es muy elevada.

El crecimiento de ventas es muy alto durante los dos primeros años, del 30 al 40%, manteniéndose en el 18% el tercer y cuarto año, en el 13% el quinto año y después se mantiene en el 7% hasta el décimo año. A partir del décimo año, se estima una tasa de crecimiento en ventas del 2,5%, aplicando un criterio de prudencia.

VIII.- Riesgos Críticos

8.1.- Riesgos externos

- **Riesgo de crisis económica en Chile:** debido a que el servicio de auditoría financiera no es obligatorio para nuestro segmento objetivo, en el caso de que haya crisis económica, muchas compañías realizarán recorte de gastos y podrían decidir no contratar nuestros servicios de asesoría

- **Riesgo de retraso en el proceso de inscripción en el REAE de la SVS:** Debido a que se trata de un organismo público, podría generarse un retraso en el proceso de inscripción, lo cual dificultaría la estrategia de diferenciación de la compañía. A pesar de que se produjera este retraso, la compañía podría iniciar su actividad.

8.2.- Riesgos internos

- **Riesgo en la selección del personal apropiado:** Debido a que se trata de un negocio basado en la prestación de servicios profesionales, la calidad de los servicios prestados así como la reputación de la compañía, principal herramienta de captación de nuevos clientes, depende completamente de la calidad del trabajo de los empleados, de su capacidad y disposición al aprendizaje y de su continua formación y compromiso.
- **Riesgo en la retención de personal** si la compañía no es capaz de ofrecer un plan de carrera similar al ofrecido por las grandes firmas de auditoría, en términos salariales y de formación.
- **Riesgo en la consecución de clientes:** La compañía debe prestar servicios de alta calidad y con profesionalidad para que mediante la comunicación boca a boca, se convierta en el auditor / consultor preferido por su segmento objetivo.
- **Riesgo de insolvencia** y por tanto, flujo de caja negativo más allá del segundo año que no permita hacer frente a los costes de la compañía.
- **Riesgo de demanda de un cliente como consecuencia de que sea demandado por el SII,** en este caso el cliente podría tratar de imputar esta responsabilidad a la compañía.

8.3.- Plan de mitigación de riesgos

	Riesgo	Plan de mitigación
Riesgos Externos	Crisis económica en Chile	Realizar una fuerte labor de comunicación a nuestros potenciales clientes para que se conciencien de la importancia de disponer de EEFF auditados y de un fuerte sistema de control interno que le permita 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. Adicionalmente, el tener un asesor tributario permanente, le permitirá una mejor gestión de impuestos. Si los potenciales clientes entienden estos aspectos, los servicios de la compañía se convertirán en imprescindibles incluso en época de crisis económica porque les ayudará en la gestión de reducción de costes.
	Retraso en inscripción en el REAE de la SVS	Contratar a una persona temporalmente para que realice la gestión. Serán necesarias visitas muy frecuentes a la SVS para recopilar información y entender la fase en la que se encuentra el proceso.
Riesgos Internos	Selección del personal apropiado	Realizar pruebas de ingreso técnicas, de contabilidad y de impuestos así como psicotécnicos, para asegurarnos de que el personal cumple con el perfil requerido por la compañía. Adicionalmente, la compañía ofrecerá cursos de formación continua, tanto internos como externos.
	Retención del personal	La compañía ofrecerá a los empleados cursos de formación permanentemente y además, ofrecerá un paquete de retribución atractivo que tendrá parte fija y parte variable en función del grado de consecución de los objetivos fijados.
	Consecución de clientes	Ofrecer conferencias y capacitaciones en materia tributaria y contable a clientes potenciales para que entiendan la importancia de los servicios.
	Insolvencia	Las proyecciones financieras deben ser conservadoras y considerarán el alcance del punto de equilibrio en el año 3. La compañía atravesará "el valle de la muerte" durante los años 1 y 2.
	Demanda de un cliente si es demandado por el SII	La compañía limitará su responsabilidad en la carta de propuesta de servicios que debe ser aprobada por el cliente. El monto máximo por el cual se responderá será el pagado por el cliente mediante honorarios en el plazo al que corresponda la demanda. Adicionalmente, se contratará seguro de responsabilidad civil que ascenderá a CLP 300 M mensuales.

IX.- Propuesta Inversionista

Para este proyecto se necesita una inversión inicial de CLP 68 MM, un 26% para inversión inicial 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 inversionista, no se requiere financiación bancaria. Además, no se estima la necesidad de ningún incremento de capital.

La estructura societaria serian 2 socios al 50%.

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%

X.- 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.

La estimación de la compañía es partir con 18 clientes al comienzo del primer año, lo cual supone una participación de mercado del 0,05% y llegar al año 10 con 43 clientes que supondrán una participación de mercado del 0,14% con una facturación total anual de CLP 339 MM y un margen Ebit del 31%.

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.

XI.- 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	Auditoria Financiera (20%) Asesoría Tributaria y outsourcing contable (80%)	Auditoria Financiera (70%) Asesoría Tributaria (30%)	Auditoria Financiera (80%) Asesoría Tributaria, Asesoría laboral (20%)
Fee promedio	1,5 UF/hora auditoria		
Facturación promedio por cliente	3,1 MII CLP / año Auditoria minimo 5 MII CLP / año Tamaño >25 mil MII: 1,5 MII/mes con asesoria permanente	7,5 MII CLP / año auditoria 20 MII CLP / año tax Tamaño >25 mil MII: 5 MII/mes con asesoria permanente tributaria	4 MII CLP / año auditoria
N° Empleados	5	90 Audit / 17 Tax	12

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

ANEXO 3.- Flujogramas de operaciones

