

Plan de negocio AIA Consultores

Andrés Felipe Gamboa Botero

Trabajo de grado para optar por el título de Magister en Administración de empresas  
MBA

Director del trabajo de Grado:

Mónica Franco Ángel

Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Santiago de Cali, Junio de 2017

**TABLA DE CONTENIDO:**

<u>RESUMEN</u>	<u>6</u>
<u>ABSTRAC</u>	<u>6</u>
<u>RESUMEN EJECUTIVO</u>	<u>7</u>
<u>ANÁLISIS DEL MERCADO</u>	<u>9</u>
1.1. ANÁLISIS DEL SECTOR ECONÓMICO	9
1.2. PRODUCTO/ SERVICIO	13
1.3. CLIENTES	14
1.4. COMPETENCIA	18
1.5. TAMAÑO DEL MERCADO GLOBAL	19
1.6. TAMAÑO DEL MERCADO DE LA EMPRESA	23
<u>2. PLAN DE MERCADEO</u>	<u>24</u>
2.1. ESTRATEGIA DE PRECIO	24
2.2. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	25
2.3. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	27
2.4. POLÍTICAS DE SERVICIO	28
2.5. ESTRATEGIA DE VENTA	28
<u>3. ANÁLISIS TÉCNICO</u>	<u>34</u>
3.1. ANÁLISIS DE PRODUCTO	34
3.2. FACILIDADES	36
3.3. DISTRIBUCIÓN DE ESPACIOS	37
3.4. CRONOGRAMA ETAPA PREOPERATIVA	37
3.5. SISTEMAS DE CONTROL	38
<u>4. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO</u>	<u>39</u>
4.1. GRUPO EMPRESARIAL	39
4.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	39
4.3. VALORES CORPORATIVOS	40
4.4. ORGANIZACIONES DE APOYO	40

4.5. RECURSOS HUMANOS	41
<u>5. ANÁLISIS LEGAL, AMBIENTAL Y SOCIAL</u>	<u>45</u>
5.1. ASPECTOS LEGALES	45
5.2. ANÁLISIS AMBIENTAL	46
5.3. ANÁLISIS SOCIAL	46
5.4. ANÁLISIS DE VALORES PERSONALES	47
<u>6. ANÁLISIS FINANCIERO</u>	<u>47</u>
6.1. FLUJO DE CAJA	47
6.2. ESTADO DE RESULTADOS	50
6.3. BALANCE GENERAL	51
6.4. FLUJO DE CAJA NETO	53
<u>7. ANÁLISIS DE RIESGOS</u>	<u>54</u>
7.1. RIESGOS DE MERCADO	54
7.2. RIESGOS ECONÓMICOS	54
7.3. RIESGOS FINANCIEROS	55
<u>8. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD</u>	<u>55</u>
8.1. VARIACIÓN VOLÚMENES DE VENTA	55
8.2. VARIACIÓN PRECIOS DE VENTA Y VOLUMEN DE VENTAS	57
<u>BIBLIOGRAFÍA:</u>	<u>60</u>

**LISTADO DE TABLAS:**

Tabla 1: Correlativa código CIIU revisión 3 y código CIIU revisión 4 secciones de las actividades de servicios (DANE, 2016a).	10
Tabla 2: Ventas del sector desde 2011 hasta 2015 (Económica, 2016)	12
Tabla 3: Densidad empresarial según segmento empresarial (Confecámaras, 2016b).	16
Tabla 4: Distribución regional de las empresas en Colombia (Confecámaras, 2016b)	16
Tabla 5: Segmentación de las empresas cliente según su nivel de ingresos (producción propia).	17
Tabla 6: Firmas de Auditoría, revisoría fiscal y consultoría tributaria competencia de AIA Consultores en la ciudad de Cali al año 2015 (EMIS, 2017).	19
Tabla 7: Competidores del mercado de auditoría, revisoría fiscal y consultoría tributaria en Colombia (EMIS, 2017).	20
Tabla 8: Participación de mercado en ventas proyectada de AIA Consultores (producción propia).	23
Tabla 9: Margen de contribución neto según el segmento del cliente para el servicio de consultoría (Producción propia).	24
Tabla 10: Precios de los servicios según segmento de clientes (Producción propia).	25
Tabla 11: Presupuesto de mercadeo (producción propia).	27
Tabla 12: Presupuesto de ventas en unidades (horas) y pesos (producción propia)	30
Tabla 13: Presupuesto de nómina (producción propia).	44
Tabla 14: Gastos de constitución de AIA Consultores (Producción propia)	45
Tabla 15: Flujo de caja AIA Consultores (Producción propia).	48
Tabla 16: Estado de resultados AIA Consultores (Producción propia).	51
Tabla 17: Balance general AIA Consultores (Producción propia).	52
Tabla 18: Flujo de caja neto AIA Consultores (Producción propia).	53
Tabla 19: Flujo de caja neto de AIA Consultores con cumplimiento del volumen de ventas al 90% (producción propia).	56
Tabla 20: Flujo de caja de AIA Consultores con cumplimiento del volumen de ventas al 90% (producción propia).	56
Tabla 21: Estado de resultados de AIA Consultores con cumplimiento del volumen de ventas al 90% (producción propia).	57
Tabla 22: Flujo de caja neto de AIA Consultores con cumplimiento del volumen de ventas al 130% y disminución del precio de venta al 70% (producción propia).	58
Tabla 23: Flujo de caja de AIA Consultores con cumplimiento del volumen de ventas al 130% y disminución del precio de venta al 70% (producción propia).	58

Tabla 24: Estado de resultados de AIA Consultores con cumplimiento del volumen de ventas al 130% y disminución del precio de venta al 70% (producción propia).

## **RESUMEN**

El objetivo de este trabajo es conocer la viabilidad de la empresa AIA Consultores, la cual brinda servicios de contaduría y consultoría tributaria a las empresas PYME del Valle del Cauca. El portafolio de servicios está conformado por tres familias de productos las cuales tienen subdivisiones dependiendo del tipo de cliente que se vaya a atender. El análisis dio como resultado una TIR de 186.51% y el retorno de la inversión se logra al año y dos meses. La empresa es dirigida por 2 socios que tienen igual participación accionaria, también cuenta con un equipo de trabajo conformado por seis personas vinculadas de tiempo completo y dos consultores que laboran por honorarios. Los análisis dieron como resultado que la empresa es viable en las condiciones en las que se han planteado en este documento.

## **ABSTRAC**

The objective of this work is to know the viability of the company AIA Consultores, which provides accounting, auditing and tax consultancy services to the PYME companies in Valle del Cauca. The portfolio of services is made up of three product families which have subdivisions depending on the type of customer to be served. The analysis resulted in a TIR of 186.51% and that the return on investment is achieved at one year and six months. The company is managed by 2 partners who have equal shareholding, also has a work team made up of six full-time employees and two consultants who work for fees. The analyzes resulted in the company becoming viable under the conditions in which they have been raised in this document.

## RESUMEN EJECUTIVO

AIA Consultores es una empresa que brinda los servicios de contabilidad, auditoría y consultoría tributaria a las empresas PYME del Valle del Cauca. La compañía cuenta con un equipo de trabajo conformado por seis personas vinculadas de tiempo completo y dos consultores que laboran por honorarios, ambos expertos en el tema tributario y con amplia trayectoria en las entidades del Estado encargadas del recaudo de los impuestos. El portafolio de servicios está conformado por tres familias de productos: contabilidad, declaraciones de renta y consultoría tributaria, los cuales tienen subdivisiones dependiendo del tipo de cliente que se vaya a atender.

La empresa es dirigida por dos socios que tienen igual participación accionaria, uno es un administrador de empresas de la Universidad Santiago de Cali con 34 años de experiencia en la Dirección Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN y el otro socio es Ingeniero Telemático de la Universidad Icesi y está finalizando el MBA en la misma universidad, con 5 años de experiencia en áreas administrativas y análisis de información. Se realizará la asamblea general y reuniones mensuales en las cuales las decisiones deben ser tomadas por unanimidad, en estas se espera contar con el acompañamiento de expertos invitados que puedan aconsejarlos.

La principal razón para el éxito es la experiencia de los expertos de la firma en el tema tributario local y nacional, y aún más su trayectoria como empleados en la DIAN y en rentas municipales de Cali, lo que les brinda el conocimiento en la forma en que se debe organizar la empresa cliente para cumplir con los deberes ante la ley, es decir ante las entidades del Estado encargadas del recaudo de los impuestos. También es causa de éxito el conocimiento del mercado, el cual en Colombia durante el año 2015 presentó ventas por \$1.062.339 millones (Económica, 2016), teniendo en cuenta únicamente las 73 firmas líderes, de las cuales 4 empresas son las dominantes: Ernst & Young EY, Deloitte, PWC y KPMG, estas en conjunto tenían una participación de mercado de 75%, dejando el 25%

restante repartido entre las otras 69 firmas. Este mercado todavía está en la etapa de crecimiento por lo que se puede afirmar que la firma consultora incursiona en un excelente momento. La última causa de éxito de AIA Consultores es el mercado objetivo que ha definido, enfocándose en las empresas PYME del Valle del Cauca, segmento que ha estado descuidado y que en su mayoría es atendido por profesionales independientes.

Este tipo de negocio se mueve a través de la recomendación de los clientes, razón por la cual se han planteado como estrategia brindar un excelente servicio basado en el cumplimiento, la confianza y oferta de servicio integral, valores destacados por los clientes en la investigación de mercado para obtener de ellos esa buena referencia entre su círculo social y de negocios. La otra forma en que los clientes llegan a estos servicios es a través de la búsqueda en Internet, motivo por el cual se plantea la realización de un excelente sitio web que estará acompañado de una agresiva campaña de mercadeo digital, siempre destacando la experiencia de nuestros consultores en el tema tributario nacional.

La principal ventaja de este tipo de negocio es que su estructura es liviana ya que no tiene proceso productivo ni manejo de inventarios, además el personal fijo es poco comparado con empresas de otros sectores. Todo esto se debe a que el principal activo es el conocimiento que se gestiona a través de un proceso ya establecido, el cual busca que todas las partes salgan beneficiadas, el cliente por el servicio recibido y la firma consultora por la recomendación que este cliente realice a sus familiares, amigos, competencia, proveedores y conocidos. Desde el punto de vista económico se requieren los aportes de los socios por \$7.500.000 cada uno y un inversionista que esté dispuesto a invertir \$65.000.000 necesarios para iniciar la operación y cubrir los primeros meses de funcionamiento.



## **ANÁLISIS DEL MERCADO**

Como parte de este trabajo se desarrolló una encuesta a través de la cual se buscaba conocer el mercado de las firmas de auditoría, revisoría fiscal y consultoría tributaria en la ciudad de Cali (ver anexo 1). Se realizó en el mes de febrero de 2017 y participaron 46 personas mayores de 20 años de edad, de las cuales el 80% son profesionales y desempeñan diferentes roles dentro de las empresas PYMES, desde propietarios de las compañías hasta cargos administrativos en estas entidades. Entre los resultados obtenidos se debe destacar que los servicios que más han contratado en este tipo de empresas son revisoría fiscal (50%), servicio externo de contabilidad (38.2%), consultoría contable y tributaria (35.3%) y la asesoría tributaria y la planeación financiera (20.6%). Además, llamó mucho la atención que estos servicios son contratados en un 78.6% a profesionales independientes. En el desarrollo del presente trabajo se presentaran los demás resultados.

### **1.1. Análisis del sector económico**

Las actividades de auditoría, revisoría fiscal y asesoría tributaria se encuentran clasificadas dentro del código CIIU 6920 – Actividades de contabilidad, teneduría de libros, auditoría financiera y asesoría tributaria (DANE, 2016a). Es importante resaltar que actualmente en Colombia se trabaja con la Clasificación de actividades económicas – CIIU revisión 4, según la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN en su resolución número 000139 de Noviembre 21 de 2012 (DIAN, 2012), pero hay informes del estado en los cuales se utiliza CIIU revisión 3. Para mayor claridad, en la tabla 1 se detalla la correlación entre las actividades de servicio bajo el código CIIU revisión 3 y la revisión 4.

Tabla 1: Correlativa código CIU revisión 3 y código CIU revisión 4 secciones de las actividades de servicios (DANE, 2016a).

CAMBIOS A NIVEL DE SECCIÓN DE SERVICIOS CIU3 A CIU4					
CIU 3			CIU 4		
Sección	División	Descripción	Sección	División	Descripción
H	55	Hoteles y restaurantes	I	55-56	Alojamiento y servicios de comida
I	60-64	Transporte, almacenamiento y comunicaciones	H	49-53	Transporte y almacenamiento
			J	58-63	Información y comunicaciones
K	70-74	Actividades inmobiliarias, de alquiler y empresariales	L	68	Actividades inmobiliarias
			M	69-75	Actividades profesionales, científicas y técnicas
			N	77-82	Actividades de servicios administrativos y de apoyo
			P	85	Educación
M	80	Educación	Q	86-88	Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social
N	85	Servicios sociales y de salud	R	90-93	Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación
O	90-93	Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales	S	94-96	Otras actividades de servicios

FUENTE: DANE - EAS

### Aporte del sector al PIB nacional

Según el boletín técnico Cuentas Trimestrales – Colombia PIB tercer trimestre de 2016 publicado por el DANE, el crecimiento del PIB nacional respecto al mismo periodo de tiempo del año anterior fue de 1.2%, apalancado por la construcción, los establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a empresas e industria manufacturera. Según el mismo informe, la variación del PIB frente al trimestre anterior fue de 0.3% también impulsado por la construcción. Por último, la variación del PIB nacional durante lo corrido del año (enero – septiembre) respecto al mismo periodo del año 2015 fue de 1.9%, apalancado por las actividades de establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas (4.3%), construcción (4.0%) y la industria manufacturera (3.9%).

Revisando con más detalle el sector de establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a empresas se observa que la variación del valor agregado contra el trimestre III 2015 fue de 3.9%, impulsados en tercer lugar por el crecimiento de 1.7% de los servicios a empresas. Respecto al trimestre II 2016 el crecimiento del sector fue del 0.3% impulsado por los servicios a empresas que crecieron el 1.0%. Por último, revisando el año corrido el crecimiento fue del 4.3% donde los servicios a las empresas ocupan el tercer lugar con el 1.2% (DANE, 2016b).

### **Aporte del sector a la ocupación laboral nacional**

Por otra parte, también se realizó la revisión desde el punto de vista de la población ocupada en Colombia durante el trimestre octubre – diciembre, periodo en el cual hubo 22.8 millones de personas ocupadas de las cuales el 8.1% estaba reunida en el subsector de las actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler según el código CIIU Rev. 3, siendo este subsector el que mayor crecimiento presentó en comparación al mismo periodo 2015, con el 4.0% (DANE, 2016c).

### **Aporte del sector a la dinámica empresarial**

Durante el año 2016 se crearon en Colombia 299.632 empresas, lo que representó un crecimiento respecto al año 2015 de 15.8%. Esta variación se debió principalmente al incremento de los sectores de actividades profesionales, científicas y técnicas (29.5%), servicios administrativos y de apoyo (26.2%) y alojamiento y servicios de comida (22.4%) (Confecámaras, 2016a). También es importante resaltar que la concentración de las empresas creadas se da en comercio (37.1%), alojamiento y servicios de comida (13.1%), industria manufacturera (10.7%), actividades profesionales y científicas (7.6%), que de la mano con la construcción, actividades de servicios administrativos y de apoyo y otros actividades de servicios dan cuenta del 82.6% del total de las empresas creadas (Confecámaras, 2016a).

### **Sector auditoría, revisoría fiscal y asesoría tributaria**

La información de las ventas del sector disponible corresponde a los años 2011 hasta el 2015 y muestra las ventas de las 73 firmas líderes, las cuales venían creciendo pero desaceleraron en el último año. Como se muestra en la tabla 2, para el 2011 las ventas totales fueron de \$634 millones y en el 2015 de \$1.062 millones (Económica, 2016). Es importante resaltar que son 4 empresas las que dominan este mercado: Ernst & Young, Deloitte, PWC y KPMG, las cuales en conjunto al

2015 tenían una participación de mercado de 75%, dejando el 25% restante repartido entre las otras 69 firmas.

Tabla 2: Ventas del sector desde 2011 hasta 2015 (Económica, 2016)

<b>Año</b>	<b>\$ Ventas</b>	<b>%Δ Variación</b>
2015	1.062.339	4,77%
2014	1.014.006	20,37%
2013	842.400	13,50%
2012	742.228	17,02%
2011	634.288	

Los números muestran que el sector de los servicios de actividades profesionales, científicas y técnicas ha venido creciendo a pesar de la difícil situación que atraviesa la economía colombiana. Y no solamente es el crecimiento en ventas, es también en el número de empresas que participan en el mercado, lo que al final impacta en el número de personas ocupadas en el país. Esto demuestra que es un sector en el cuál todavía hay espacio, un mercado que se encuentra en proceso de maduración y es oportuno ingresar para poder capturar parte de esos clientes inexplorados hasta ahora.

En cuanto a la asesoría en los temas contables y tributarios específicamente, se presenta una buena oportunidad debido a que las empresas están obligadas por la ley 1314 de 2009 a presentar los estados financieros bajo las normas internacionales de contabilidad a partir del periodo enero – diciembre de 2016 y aún hay mucho desconocimiento acerca del tema, está siendo visto como una imposición y no se le encuentran las ventajas (Colombia, 2009).

Este sector presenta tres barreras importantes para el ingreso de nuevos participantes al mercado, el primero es el conocimiento que deben tener los asesores para poder expedir conceptos oportunos y certeros, lo cual se obtiene cuando se domina el tema por aprendizaje en la academia y/o se tiene experiencia

en el sector real. Es muy difícil competir con el conocimiento y la experiencia de las empresas que llevan mucho tiempo en nuestro país y en mercados internacionales (Dinero, 1999). En este mismo ítem están las certificaciones con las que deben contar los auditores o revisores fiscales para poder ejercer, expresadas en el decreto 302 de 2015. La segunda barrera está muy relacionada con la anterior y radica en la capacidad que tenga la empresa o el consultor para transmitir el conocimiento al cliente, asegurando que los conceptos expresados en la recomendación sean los mismos que entienda y ponga en práctica la empresa cliente (Dávalos & Franco, 2013). Según la información recolectada a través de la investigación de mercado, la tercera y última barrera radica en el respaldo con el que debe contar la firma consultora, un padrino que avale con su buen nombre la gestión de la empresa ya que para los clientes es muy importante sentir que están dejando su información en poder de una compañía confiable, en las mejores manos.

## **1.2. Producto/ servicio**

AIA Consultores ofrecerá los servicios de contabilidad; asesoría, preparación y revisión de declaraciones de renta para personas naturales y jurídicas y consultoría tributaria para las empresas PYME del Valle del Cauca, haciendo uso del conocimiento y las buenas relaciones de los expertos en el tema tributario nacional y local. El servicio de contabilidad que la firma ofrecerá a sus clientes consiste en la elaboración mensual de los estados financieros y la elaboración y presentación de los impuestos que apliquen según la actividad que la empresa realice, haciendo la salvedad que la declaración de renta no está incluida. Este servicio se cobrará según el precio establecido para cada segmento de clientes, los cuales se organizan dependiendo de sus ingresos. Dentro de esta misma categoría la firma prestará el servicio de asesoría, preparación y revisión de declaraciones de renta para personas naturales y jurídicas. Es importante resaltar que estos servicios son los que generan liquidez a la firma consultora y sirven como carnada para ofrecer las asesorías tributarias.

En cuanto al servicio de consultoría tributaria se debe resaltar que la situación de cada cliente es particular, por lo que no es posible ofrecer paquetes preestablecidos de servicios. A través de la investigación de mercado se logró establecer que la competencia de AIA Consultores siempre solicita de entrada los estados financieros a las empresas cliente, los analiza y construye la propuesta que finalmente es presentada. La razón de esta forma de operar radica en que dependiendo de los ingresos totales de la empresa cliente con la cual se va a trabajar se elige el margen de contribución neto del servicio que se vaya a prestar, teniendo en cuenta que entre más ingresos por ventas tenga el cliente más complejidad en la realización del diagnóstico y por ende se requiere mayor número de horas, se reduce el margen pero por volumen los ingresos para la firma son mayores.

Se plantea este portafolio de servicios para aprovechar que, según la ley 1314 de 2009, este año las empresas están en obligación de presentar los estados financieros de 2016 bajo los estándares de las NIIF (Colombia, 2009). Por otra parte, la investigación de mercado reveló que los clientes buscan en este tipo de servicio una oferta amplia, confiable y cumplida, que en un 78.6% es contratada con profesionales independientes, por lo que es indispensable para la firma consultora contar con un buen portafolio y un equipo serio y responsable.

### **1.3. Clientes**

AIA Consultores tiene como mercado objetivo las empresas PYMES porque son las que presentan ventas entre 500 y 30.000 SMMLV (Banco de Comercio Exterior de Colombia S.A, 2017) y son las que soportan la economía del país al representar casi el 90% del parque empresarial de Colombia. Pero además, es uno de los sectores más frágiles y vulnerables frente a las múltiples exigencias del entorno como competitividad, adecuado manejo de las finanzas, costos, manejo comercial y de servicio, manejo administrativo entre otros, generando un entorno ideal para que se desarrollen fallas internas que debilitan la credibilidad y confiabilidad de la

empresa ante el mercado, así como fallas que propician fraudes que al final se traducen en detrimento patrimonial para la organización (Salinas Loaiza, 2013).

En Colombia se han identificado dos grandes debilidades de las PYMES, la primera es la carencia de formación técnica y administrativa con la que los empresarios Pymes inician sus negocios al punto de desarrollarlos de forma empírica, sufriendo los rigores del entorno empresarial con base en ensayo y error que por más que las ideas de negocio sean rentables, terminan absorbiendo una serie de esfuerzos y recursos físicos y económicos que para un pequeño empresario, son costosos para su aprendizaje (Salinas Loaiza, 2013).

La segunda debilidad es la que AIA Consultores aprovecha para ofrecer sus servicios de contabilidad y asesoría, pues consiste en la informalidad en el reporte oportuno y acertado de la información real de las PYMES ante entidades de control y vigilancia, esto con el fin de tratar de no pagar impuestos, seguridad social a sus empleados, bajando de esta manera poco ortodoxa sus costos y provocando con ello una situación de competencia desleal en el mercado que poco después, será contraproducente para el mismo empresario, pues es una realidad que baja sus costos pero se expone a multas, sanciones, demandas, deterioro de su imagen corporativa que terminan por destruir la gestión de la empresa (Salinas Loaiza, 2013).

Según la Red de Cámaras de Comercio de Colombia – ConfeCámaras, en Colombia había un total de 1.379.284 empresas registradas en el año 2015. La tabla 3 muestra la forma en la cual se distribuían estas empresas por segmento, siendo 99.906 pequeñas y medianas empresas - PYME (7.4%) a nivel nacional. El mismo informe presentado por ConfeCámaras dice que en el Valle del Cauca hay en total 122.751 empresas registradas (ver tabla 4), valor al cual se le aplica la misma distribución por segmento para obtener que son 9.083 empresas PYME en este departamento, todas clientes potenciales de la firma (Confecámaras, 2016b).

Tabla 3: Densidad empresarial según segmento empresarial (Confecámaras, 2016b).

Tamaño	Total de empresas 2015	Estructura porcentual 2015	Densidad empresarial (Empresa/mil hab.)
Total	1.379.284	100	28,8
Microempresa	1.273.017	92,1	26,4
Pequeña	79.926	5,9	1,7
Mediana	19.980	1,5	0,4
Grande	6.361	0,5	0,1

Tabla 4: Distribución regional de las empresas en Colombia (Confecámaras, 2016b)

Región	Numero de empresas en 2015	% Respecto al total (2015)	% Respecto al total (2011)
<b>Centro</b>	<b>529.762</b>	<b>38,4</b>	<b>38,7</b>
Bogotá	386.286	28,0	28,3
Cundinamarca	70.984	5,1	4,8
Huila	32.396	2,3	2,5
Tolima	40.096	2,9	3,1
<b>Antioquia y Eje Cafetero</b>	<b>241.032</b>	<b>17,5</b>	<b>17,1</b>
Antioquia	166.550	12,1	11,7
Caldas	26.842	1,9	2,0
Quindío	16.156	1,2	1,1
Risaralda	31.484	2,3	2,3
<b>Oriente</b>	<b>192.381</b>	<b>13,9</b>	<b>13,7</b>
Santander	81.641	5,9	5,6
N. Santander	43.813	3,2	3,2
Boyacá	38.128	2,8	2,9
Casanare	20.137	1,5	1,5
Arauca	8.662	0,6	0,6
<b>Pacífico</b>	<b>177.572</b>	<b>12,9</b>	<b>13,0</b>
<b>Valle del Cauca</b>	<b>122.751</b>	<b>8,9</b>	<b>9,3</b>
Nariño	29.607	2,1	2,0
Cauca	18.830	1,4	1,2
Chocó	6.384	0,5	0,4
<b>Caribe</b>	<b>174.996</b>	<b>12,7</b>	<b>12,7</b>
Atlántico	56.747	4,1	4,2
Bolívar	36.607	2,7	2,6
Magdalena	21.194	1,5	1,6
César	18.405	1,3	1,4
Córdoba	15.695	1,1	1,0
Sucre	12.855	0,9	0,9
La Guajira	9.823	0,7	0,8
San Andrés y Providencia	3.670	0,3	0,3
<b>Amazonia y Orinoquia</b>	<b>63.541</b>	<b>4,6</b>	<b>4,8</b>
Meta	39.451	2,9	3,1
Caquetá	9.237	0,7	0,7
Putumayo	8.117	0,6	0,6
Guaviare	2.187	0,2	0,2
Amazonas	2.070	0,2	0,1
Vichada	1.342	0,1	0,1
Gualnía	741	0,1	0,1
Vaupés	396	0,0	0,0

Fuente: RUES, cálculos propios



El estudio de mercado realizado (ver anexo 1) dio a conocer que el 40% de los encuestados estarían dispuestos a cambiar el servicio de contabilidad, auditoría, revisoría fiscal o consultoría tributaria contratado actualmente a pesar de estar satisfechos con él, siempre y cuando la nueva oferta sea más completa, cumpla con los compromisos establecidos y sea confiable. Los principales motivos por los que se realizaría la contratación de estos servicios sería por planeación tributaria (43.5%), cumplimiento de las normas (34.8%) y para resolver problemas con la DIAN (17.4%).

Adicionalmente, la firma consultora realiza una última segmentación que permite establecer los precios de los servicios a prestar, la cual se basa en las ventas de la empresa cliente para ubicarla en alguna de las tres categorías que son plata, oro y platino, estas se presentan en la tabla 5.

Tabla 5: Segmentación de las empresas cliente según su nivel de ingresos (producción propia).

<b>Segmento</b>	<b>Ventas totales (Millones \$)</b>
Plata	0 – 1.000
Oro	1.000 – 2.500
Platino	2500 <

Dado que AIA Consultores también ofrece el servicio de elaboración de declaraciones de renta, es importante incluir en este análisis a las personas naturales declarantes, las cuales la DIAN estimaba en 2.090.0000 a nivel nacional para el año 2016 (DIAN, 2016). Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística, en las cabeceras del departamento del Valle del Cauca se concentra el 8.36% de la población nacional (DANE, 2017), por lo que se puede estimar que los clientes potenciales de la firma consultora son 174.724 personas.

## 1.4. Competencia

La investigación de mercado reveló que en este sector no hay una propuesta prediseñada con la cual se llegue a las empresas, ya que la solución y la forma de trabajar depende de la situación que cada cliente esté atravesando y los motivos por los cuales haya recurrido a la auditoría, revisoría o consultoría. Las principales firmas de asesoría utilizan el modelo presentado en el gráfico 1.



Gráfico 1. Diagrama del proceso de consultoría (Yépes, 2009).

En este modelo, los procesos tres y cuatro son los más importantes pues de ellos depende el poder brindar una buena solución al cliente y una buena planeación del trabajo que se debe realizar, lo que finalmente repercute en una buena cotización del servicio que se va a prestar. Por otra parte, la investigación dio a conocer que existen alianzas entre los competidores, ya que si el cliente que contacta a la firma consultora no es de su mercado objetivo lo refieren a una firma que si esté enfocada en ese tipo de empresas o personas.

En la tabla 6 se presentan los 20 competidores directos que tendría la firma consultora en la ciudad de Cali ordenados según el número de empleados y los ingresos totales, éstas empresas emplearon en total a 105 personas y registraron ventas totales por \$9.203.000.000 y un promedio de ventas de \$460.000.000 en el año 2015 (EMIS, 2017).

Tabla 6: Firmas de Auditoría, revisoría fiscal y consultoría tributaria competencia de AIA Consultores en la ciudad de Cali al año 2015 (EMIS, 2017).

#	NIT	Compañía	Número Empleados	Activos totales 2015 (Millones \$)	Ventas 2015 (Millones \$)
1	805004023	Auditoria y Consultoria Integral Ltda	10	710	1.547
2	900772076	Mc Montes Consultores y Asesores Empresariales S.A.S.	9	660	930
3	805015614	Equipo Humano Asesor S.A.S.	9	384	471
4	900709423	Niif Consultoria Empresarial S.A.S.	8	371	997
5	900303732	Frg Auditores y Consultores S.A.S.	7	438	586
6	900059515	Espinosa Arroyave Consultores y Asesores S.A.	7	1.338	504
7	805019137	C & C Soluciones Empresariales Ltda	7	790	301
8	900193045	Bien Hecho Consultoria Empresarial S.A.S.	6	518	1.015
9	830504546	Velasquez & Asociados Asesores y Comercializadores S.A.S.	6	366	387
10	805029417	Impuestos y Negocios S.A.S.	5	798	497
11	890319187	Ante Asesores & CIA Ltda	5	1.980	189
12	900170524	Rsm Ca S.A.S.	4	576	539
13	900399479	G & S Interventores S.A.S.	4	611	492
14	805019545	Ascendis Auditores y Consultores Gerenciales	4	376	243
15	900509898	Hermosa & Asociados S.A.S.	4	1.911	-
16	800103371	Salinas y Zuluaga Salizu S.A.S.	3	2.085	58
17	800024130	Colombian Consulting Group S.A.S. - Bajo Investigación Legal	3	465	-
18	900525650	Alianza Para el Desarrollo de Negocios y Consultorias S.A.S.	2	487	-
19	890330062	Humberto Longas Asesores S.A.S.	1	572	432
20	10535341	Tello Ramirez Gerardo	1	466	15
		<b>TOTAL</b>		<b>15.902</b>	<b>9.203</b>

El 70% de las empresas entrevistadas afirman que han contratado profesionales independientes para que les presten los servicios de auditoría, revisoría y consultoría para sus compañías o para ellos a nivel personal. Según la Junta Central de Contadores, que es la entidad encargada de expedir las tarjetas profesionales de los contadores, en Colombia hay 220.648 contadores titulados activos, de los cuales 11.478 se matricularon durante el año 2016 (Junta Central de Contadores, 2017).

### 1.5. Tamaño del mercado global

El mercado colombiano de la auditoria, revisoría fiscal y consultoría tributaria está conformado por 201 empresas las cuales facturaron \$1.532.588 millones en el año 2015. Como se mencionó anteriormente, el 75% del mercado es dominado por cuatro compañías: Ernst & Young, Deloitte, PWC y KPMG (EMIS, 2017). La tabla 7

contiene el listado de las empresas de este mercado, sus ventas en 2015 y el porcentaje de crecimiento comparado con el año 2014.

Tabla 7: Competidores del mercado de auditoría, revisoría fiscal y consultoría tributaria en Colombia (EMIS, 2017).

#	NIT	Compañía	2013	2014	%Δ 2014/2013	2015	%Δ 2015/2014
1	800111593	Leon España Gonzalez y Asociados Lesgo Ltda.			0,00%	551.246	0,00%
2	900089825	Agroproteccion Andina S.A.S.	4.251	5.104	20,07%	151.068	2859,80%
3	860005813	Deloitte & Touche Ltda		105.788	0,00%	109.689	3,69%
4	860008890	Ernst & Young Audit S.A.S.	69.099	87.956	27,29%	99.247	12,84%
5	860046645	Price Waterhouse Coopers Asesores Gerenciales Ltda	78.894	92.198	16,86%	92.060	-0,15%
6	900015339	Comeva Servicios Administrativos S.A.	65.625	61.550	-6,21%	72.306	17,48%
7	800159484	Fast & Abs Auditores y Consultores S.A.S.	28.602	30.765	7,56%	25.526	-17,03%
8	830000818	Crowe Horwath CO S.A.	14.915	20.824	39,62%	22.928	10,10%
9	830070685	D Contadores Ltda	13.523	14.401	6,49%	21.553	49,66%
10	800121665	Jahv McGregor S.A.S.	17.087	22.846	33,70%	16.075	-29,64%
11	891201919	Distribuidora Comercial Abraham Delgado Ltda	10.162	12.705	25,02%	15.702	23,59%
12	860600063	Bdo Audit Age S.A.	14.321	16.003	11,74%	15.092	-5,69%
13	860023380	Amezquita & CIA S.A.	11.891	13.926	17,11%	14.167	1,73%
14	830124904	Pardo y Asociados Estrategias Tributarias S.A.	14.203	11.294	-20,48%	13.471	19,28%
15	900594985	Conalvias Servicios S.A.S.	8.972	16.103	79,48%	12.866	-20,10%
16	830018191	Gestion y Auditoria Especializada Ltda	4.584	9.392	104,89%	11.379	21,16%
17	800249449	Baker Tilly Colombia Ltda	8.581	10.682	24,48%	11.143	4,32%
18	900279926	Soluciones Contables y Financieras Soluciones C & F S.A.S.	5.120	70.531	1277,56%	10.672	-84,87%
19	900284368	Yupana Consultores S.A.S.	4.372	8.007	83,14%	7.644	-4,53%
20	800015821	Contabler S.A.	6.087	6.963	14,39%	7.201	3,42%
21	830085509	Consulting And Accounting S.A.	4.428	5.666	27,96%	6.972	23,05%
22	900322691	Value Partners Solutions S.A.S.	2.728	5.190	90,25%	6.872	32,41%
23	830097149	Moore Stephens Scai S.A.	5.230	8.891	70,00%	6.671	-24,97%
24	802009535	Auditores y Asesorias F & F S.A.S.	1.589	1.589	0,00%	6.593	314,92%
25	800235267	T F Auditores y Asesores Ltda	4.594	8.539	85,87%	5.500	-35,59%
26	800059311	Rm Revisores Fiscales Auditores Externos Ltda	3.992	4.265	6,84%	5.477	28,42%
27	860073010	Astaf Colombia S.A.S.	5.318	5.322	0,08%	5.367	0,85%
28	800174750	Servicios de Auditoria de Negocios	689	1.044	51,52%	4.921	371,36%
29	830052929	Audiilimited LIMITADA Contadores Publicos S.A.S.	4.124	4.533	9,92%	4.797	5,82%
30	900479595	Cbcp S.A.S.	3.238	3.756	16,00%	4.485	19,41%
31	800088357	Nexia International Montes & Asociados S.A.S.	3.201	4.066	27,02%	4.424	8,80%
32	805005846	Cpa Cabrera International S.A.	3.028	3.655	20,71%	3.739	2,30%
33	830510194	A&CO Auditoria Consultoria Outsourcing & Asesoría Gerencial S.A.S.	2.500	2.277	-8,92%	3.493	53,40%
34	800251984	Parker Randall Colombia S.A.S.	1.065	2.655	149,30%	3.394	27,83%
35	800051232	Russell Bedford Colombia Sociedad Anonima	4.021	4.003	-0,45%	3.272	-18,26%
36	800210237	Tributar Asesores S.A.S.	2.404	3.665	52,45%	3.173	-13,42%
37	900458773	Kmp Consulting S.A.S.	1.131	1.450	28,21%	3.060	111,03%
38	900637724	Amorim Inversiones S.A.S.		-	0,00%	3.049	100,00%
39	900422406	Mokrion S.A.S.	2.537	2.660	4,85%	3.000	12,78%
40	900086864	Acosta Arango Morales & Asociados S.A.S.	2.833	2.873	1,41%	2.943	2,44%
41	890309421	Gonzalo Millan C. & Asociados, Auditores y Consultores de Negocios S.A.	2.447	2.740	11,97%	2.886	5,33%
42	811025662	Becker y Associates Ltda		592	0,00%	2.868	384,46%
43	805012419	Restrepo & Londoño, Asesores Tributarios y Juridicos S.A.	2.195	2.612	19,00%	2.740	4,90%
44	900322077	Leaders Business Advisors Auditores S.A.S.		1.310	0,00%	2.718	107,48%
45	830092535	Consultores Opa S.A.	2.696	2.457	-8,86%	2.711	10,34%
46	830081600	A & A Consultores Ltda.			0,00%	2.615	0,00%
47	890936772	Rpiedahita Auditores & Asociados S.A.S.	2.348	2.449	4,30%	2.592	5,84%
48	900382626	Siglo Accounting S.A.S.	2.084	2.239	7,44%	2.553	14,02%
49	830051492	Servicios Especializados de Revisoría Fiscal y Auditoria Ltd	1.992	2.195	10,19%	2.437	11,03%
50	800026893	Alfredo Lopez & CIA Ltda	1.270	2.163	70,31%	2.428	12,25%
51	830121897	Astaf Asesoría, Consultoría y Evaluación Empresarial S.A.S.		1.713	0,00%	2.360	37,77%
52	830099877	Nariño y Asociados Auditores Consultores S.A.	2.459	2.548	3,62%	2.353	-7,65%
53	800041138	Leonor de Cañon y CIA S.A.S.	266	2.108	692,48%	2.296	8,92%
54	830060660	Haggen Audit Ltda	1.410	3.400	141,13%	2.295	-32,50%
55	900028728	Maso Consultores Asociados y CIA S.A.S.	1.526	2.755	80,54%	2.284	-17,10%
56	900410098	Administración y Negocios Nutibara S.A.S.	1.595	1.921	20,44%	2.241	16,66%
57	830079021	Soluciones en Tecnologías de Información S.A.S.	1.367	-	-100,00%	2.235	100,00%
58	900102515	Integra Auditores Consultores S.A.	1.008		-100,00%	2.127	0,00%
59	830027988	Tba Total Businnes Administration Ltda	1.367	1.515	10,83%	1.911	26,14%
60	900017281	Franco Murguieitio y Asociados Asesores y Revisores S.A.	1.455	1.762	21,10%	1.887	7,09%
61	900347225	Nic- Nii Consultores Sociedad por Acciones Simplificada		1.522	0,00%	1.869	22,80%
62	890304469	Central De Cooperativas Agrarias Ltda.	1.697	1.802	6,19%	1.865	3,50%
63	830055030	M.C.A. Auditing & Accounting S.A.S.	1.341	1.507	12,38%	1.811	20,17%
64	900146268	Linco Consultores S.A.S.	1.082	1.462	35,12%	1.806	23,53%
65	830050795	Cabrera Delgado y Pardo Ltda	1.603	1.760	9,79%	1.805	2,56%

#	NIT	Compañía	2013	2014	%Δ 2014/2013	2015	%Δ 2015/2014
66	900345437	Accounting Control Advisers S.A.S.			0,00%	1.741	0,00%
67	819002575	Sociedad de Auditorías & Consultorías S.A.S.		1.080	0,00%	1.729	60,09%
68	811044406	Gct & Asociados S.A.	1.479	1.535	3,79%	1.697	10,55%
69	830039560	Saenz Auditores Consultores S.A.S.	1.743	1.807	3,67%	1.691	-6,42%
70	860058689	Y&y Business Consultants S C	1.377	1.752	27,23%	1.636	-6,62%
71	800183941	Holl & Holl Auditores Internacional Ltda	1.176	1.430	21,60%	1.602	12,03%
72	900090006	S.A.S. Auditores & Consultores LIMITADA	1.325	1.446	9,13%	1.593	10,17%
73	900417563	Niif Accounting & Financial Group S.A.S.		1.086	0,00%	1.559	43,55%
74	805004023	Auditoría y Consultoría Integral Ltda	1.145	1.200	4,80%	1.547	28,92%
75	804012520	Gmv Auditores & Consultores S.A.	2.877	1.912	-33,54%	1.545	-19,19%
76	900265320	Nicolas Carrero & Asociados S.A.S.	1.064	850	-20,11%	1.531	80,12%
77	811008792	Gerencia y Control Ltda	1.399	1.395	-0,29%	1.472	5,52%
78	800243513	Asesorías Empresariales Audicaribe S.A.	1.395	1.551	11,18%	1.431	-7,74%
79	802017367	Arguelles Aditores & Asociados S.A.	1.012	1.187	17,29%	1.413	19,04%
80	900774007	Fuente de Piedra S.A.S.		1.010	0,00%	1.396	38,22%
81	830040193	Interaudit S.A.S.	3.898		-100,00%	1.387	0,00%
82	830133580	Multiasesorías Consultorías y Servicios Ltda Multiaservi Ltda		789	0,00%	1.321	67,43%
83	811023226	Organizacion Profesional de Contadores Publicos S.A. o Abakos S.A.	969	1.113	14,86%	1.281	15,09%
84	900531663	International Financial Accounting Solutions S.A.S.			0,00%	1.274	0,00%
85	900639895	Soluciones Aeroportuarias S.A.S.		662	0,00%	1.260	90,33%
86	805024070	Mgi Via Consultoría S.A.S.	928	1.081	16,49%	1.245	15,17%
87	860016467	Parra Escobar & CIA Abogados y Consultores S.A.S.	1.159	1.164	0,43%	1.216	4,47%
88	800001508	Rojas Serrano Diaz S.A.S.	1.145	1.226	7,07%	1.210	-1,31%
89	900600756	Pal Asociados S.A.S.			0,00%	1.195	0,00%
90	900705189	Mcl Solutions S.A.S.			0,00%	1.156	0,00%
91	800095093	R & C Contadores Asociados S.A.S.	988	1.191	20,55%	1.147	-3,69%
92	830106683	Union de Contadores Asociados Ltda	730	1.210	65,75%	1.141	-5,70%
93	830053831	A&C Consultoría Y Auditoría Empresarial	1.282	1.273	-0,70%	1.126	-11,55%
94	830069788	International Audit Services S.A.	960	1.097	14,27%	1.121	2,19%
95	900646567	Libreros Gomez y CIA Auditores S.A.S.		-	0,00%	1.114	100,00%
96	830052291	J.R. Carvajal & CO S.A.S.	1.120	1.349	20,45%	1.106	-18,01%
97	800184095	Asesoría Empresarial S.A.S.	952	1.091	14,60%	1.066	-2,29%
98	800059319	Making Highlight Management Contralorias Internacionales S.A.	815	664	-18,53%	1.017	53,16%
99	800152989	Jimenez & Asociados S.A.S.	639	792	23,94%	1.015	28,16%
100	900193045	Bien Hecho Consultoría Empresarial S.A.S.	711	860	20,96%	1.015	18,02%
101	811046261	Auditoría Integral y Gestión de Riesgos Aigr Contadores S.A.S.	845	861	1,89%	1.012	17,54%
102	900709423	Niif Consultoría Empresarial S.A.S.			0,00%	997	0,00%
103	900063698	Asesores Contables Especializados S.A.S.		818	0,00%	993	21,39%
104	900413677	Carvajal Asesores Empresariales S.A.S.	1.700	896	-47,29%	981	9,49%
105	811019050	Auditoría Y Consultoría Empresarial	864	910	5,32%	978	7,47%
106	811013860	G.P. Soluciones Integrales S.A.	895	1.054	17,77%	975	-7,50%
107	800240922	y Compañía S.A.S.		1.074	0,00%	959	-10,71%
108	890915366	Asesorías Contables Arenas Serna S.A.S.			0,00%	948	0,00%
109	900772076	Mc Montes Consultores y Asesores Empresariales S.A.S.			0,00%	930	0,00%
110	900562444	Servicios Integrales Interservicios S.A.S.	164	697	325,00%	923	32,42%
111	830023345	Ceron Alvarez & Asociados Ltda	893	858	-3,92%	923	7,58%
112	811032791	Alzate Wiedemann Asociados S.A.S.	704	823	16,90%	917	11,42%
113	890112280	J. Delgado & Asociados LIMITADA		245	0,00%	916	273,88%
114	815000890	Mrd Accountants y Consultants S.A.	924	750	-18,83%	909	21,20%
115	900503302	Rh & Asociados-contadores Publicos S.A.S.	811	853	5,18%	892	4,57%
116	900167221	Dni Business Advisors Ltda		743	0,00%	891	19,92%
117	900127403	Gutierrez Marquez Asesores S.A.S.	1.027	1.030	0,29%	881	-14,47%
118	830098697	Vaf Auditores y Consultores LIMITADA	1.726	1.389	-19,52%	871	-37,29%
119	900708391	Consultoría Ifrs S.A.S.			0,00%	854	0,00%
120	802009050	D&A Asesores Empresariales S.A.S.			0,00%	843	0,00%
121	800086982	Consultoría Nacional Contable Ltda		471	0,00%	833	76,86%
122	900433720	Dinamica Contable S.A.S.	303	461	52,15%	826	79,18%
123	805029756	R & P Asociados Ltda	705	705	0,00%	805	14,18%
124	900800255	Consultores Profesionales Corporativos Cpc S.A.S.			0,00%	768	0,00%
125	900053376	Herrera Asociados y CIA S.A.S.	503	698	38,77%	758	8,60%
126	900385428	Consultores Externadistas Asociados S.A.S.		-	0,00%	739	100,00%
127	810006936	D & D Consultores y Asesores S.A.S.	867	1.150	32,64%	722	-37,22%
128	900270488	Consultorías Integrales Mundo Empresarial S.A.	443	827	86,68%	715	-13,54%
129	900338355	Auditoría & Finanzas Audifin S.A.S.		738	0,00%	713	-3,39%
130	900614837	Mc Consultorías & Capacitacion S.A.S.			0,00%	698	0,00%

#	NIT	Compañía	2013	2014	%Δ 2014/2013	2015	%Δ 2015/2014
131	900478377	Asesorías y Consultorías Integrales Ascis S.A.S.	719	766	6,54%	695	-9,27%
132	900082642	Gonzalez Salinas & Asociados Gs S.A.S.	647	502	-22,41%	670	33,47%
133	900283701	Estrategia Fiscal S.A.S.	425	537	26,35%	663	23,46%
134	900580177	Aipsn - Asesoría Integral Para Su Negocio - Outsourcing S.A.		637	0,00%	649	1,88%
135	900542251	T.A.C. Consultores S.A.S.			0,00%	648	0,00%
136	816000011	Trejos Restrepo Asociados			0,00%	646	0,00%
137	900618656	Asesorías y Multiservicios S.A.S.		806	0,00%	641	-20,47%
138	890103092	Blanco & Blanco Limitada			0,00%	633	0,00%
139	900129119	Johnson Asociados S.A.S.	514	445	-13,42%	598	34,38%
140	830121162	Gae Consulting Ltda			0,00%	597	0,00%
141	800227657	Servicios De Revisoría Fiscal Y Auditorías Cooperativas	629	603	-4,13%	591	-1,99%
142	900266387	Check-up Auditores Asociados S.A.S.		550	0,00%	589	7,09%
143	900303732	Frg Auditores y Consultores S.A.S.		509	0,00%	586	15,13%
144	860008836	Deloitte Ltda	667	629	-5,70%	580	-7,79%
145	890901226	Chapman Contadores y Auditores S.A.S.	456	496	8,77%	576	16,13%
146	800241006	Comercializadora Tres V S.A.S. Pero Tambien Podra Denominarse Rca Asesorías Contables y		549	0,00%	572	4,19%
147	900071700	Asesores de Negocios Para Latinoamerica Ltda	485	475	-2,06%	563	18,53%
148	890942677	Gil Gomez y CIA S.A.S.	704	692	-1,70%	554	-19,94%
149	800187168	Consultando Ltda	576		-100,00%	548	0,00%
150	900170524	Rsm Ca S.A.S.	981	553	-43,63%	539	-2,53%
151	811045365	Grupo Asesor en Gestion S.A.S.	404	371	-8,17%	530	42,86%
152	800010284	Contajuri S.A.S.	528	593	12,31%	528	-10,96%
153	900406377	Leones Asociados S.A.S.			0,00%	511	0,00%
154	830502692	Consultoría Y Auditoría Socioempresarial	397	498	25,44%	510	2,41%
155	900155100	Inversiones Arbelaz Alvarez y CIA S.A.	359	409	13,93%	509	24,45%
156	900640318	Integrated Consultants S.A.S.		1.369	0,00%	508	-62,89%
157	900690656	C & P Control y Profit S.A.S.			0,00%	507	0,00%
158	900059515	Espinosa Arroyave Consultores y Asesores S.A.		498	0,00%	504	1,20%
159	800223623	Conaudis y Asociados S.A.S.			0,00%	501	0,00%
160	805029417	Impuestos y Negocios S.A.S.	469	448	-4,48%	497	10,94%
161	900399479	G & S Interventores S.A.S.	342	246	-28,07%	492	100,00%
162	890921720	Gutierrez Marquez Asociados S.A.S.	294	1.948	562,59%	488	-74,95%
163	890703643	Central De Cooperativas Del Tolima Ltda.	467	473	1,28%	487	2,96%
164	830009047	Consulcontaf Ltda	418	392	-6,22%	487	24,23%
165	900147863	Consultoría Total y CIA LIMITADA	312	-	-100,00%	474	100,00%
166	805015614	Equipo Humano Asesor S.A.S.	410	1.341	227,07%	471	-64,88%
167	900054691	Daf International Corporation S.A.S.			0,00%	463	0,00%
168	800129155	Asesorías Restrepo Calle S.A.S.		375	0,00%	455	21,33%
169	811025157	Audicon Ltda	499	431	-13,63%	452	4,87%
170	830043690	Fundacion De Servicios Cooperativos De Auditorías Y Revisoría Fiscal	372	396	6,45%	444	12,12%
171	900749932	Francisco Vasco Consulting S.A.S.			0,00%	436	0,00%
172	800004053	Auditoría De Empresas Cooperativas	457	446	-2,41%	434	-2,69%
173	890330062	Humberto Longas Asesores S.A.S.	565	382	-32,39%	432	13,09%
174	900244682	Consultores y Asesores Tributarios S.A.S.		275	0,00%	422	53,45%
175	800080496	Causo S.A.S.	462	414	-10,39%	420	1,45%
176	900447075	Martinez y Asociados Consultores S.A.S.		187	0,00%	417	122,99%
177	804009401	Apoyo Gerencial Ltda		413	0,00%	415	0,48%
178	900055137	Cotta Associated Advisor Limitada			0,00%	396	0,00%
179	830504546	Velasquez & Asociados Asesores y Comercializadores S.A.S.	305	323	5,90%	387	19,81%
180	900568574	Consultoría y Gestion Contable S.A.S.			0,00%	379	0,00%
181	800222051	Villamil Ayala Asociados Ltda		366	0,00%	376	2,73%
182	900614685	Internacional de Servicios Contables S.A.S.		684	0,00%	341	-50,15%
183	900698354	B y R Asociados S.A.S.			0,00%	329	0,00%
184	900490661	S&P Auditores Asesorías Profesionales S.A.S.			0,00%	323	0,00%
185	805019137	C & C Soluciones Empresariales Ltda		327	0,00%	301	-7,95%
186	811026824	Vision y Desarrollo Ltda			0,00%	280	0,00%
187	900036975	Rosa Mistica S.A.S.		353	0,00%	245	-30,59%
188	805019545	Ascendis Auditores y Consultores Gerenciales	154	225	46,10%	243	8,00%
189	890319187	Ante Asesores & CIA Ltda	187	181	-3,21%	189	4,42%
190	900181734	Callo Cia.S en C	57	195	242,11%	172	-11,79%
191	900425574	Angerango Consultores Sociedad por Acciones Simplificada	146	143	-2,05%	166	16,08%
192	800159927	Cooperativa De Profesionales Especializados	121	76	-37,19%	88	15,79%
193	900258414	Inversiones Villa Real S.A.S.			0,00%	77	0,00%
194	890207786	Mantilla Gomez y CIA Ltda	70	70	0,00%	74	5,71%
195	800103371	Salinas y Zuluaga Salizu S.A.S.	121	178	47,11%	58	-67,42%
196	900871990	Kayano S.A.S.			0,00%	48	0,00%
197	890913504	Federman Mesa y CIA Ltda	28	35	25,00%	32	-8,57%
198	830108817	Cooperativa De Trabajo Asociado Laboremos Cta.	77	33	-57,14%	27	-18,18%
199	10535341	Tello Ramirez Gerardo			0,00%	15	0,00%
200	900236444	B&t Consulting S.A.S.		482	0,00%	13	-97,30%
201	811013422	Sinergia Consultoría Estrategia S.A.S.		134	0,00%	1	-99,25%

## 1.6. Tamaño del mercado de la empresa

Según las proyecciones de mercado y ventas que se presentan más adelante en este documento, la participación de mercado (SOM) de AIA Consultores en los siguientes cuatro años es la que se presentan en la tabla 8. Se debe destacar que el tamaño del mercado se proyecta con un crecimiento del 4% anual desde el 2015, último año del que se tiene información.

Tabla 8: Participación de mercado en ventas proyectada de AIA Consultores (producción propia).

<b>Ventas en Millones de \$</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Mercado	1.194.986	1.242.786	1.292.497	1.344.197
AIA Consultores	368	728	900	1.112
SOM	0.03%	0.06%	0.07%	0.08%

Se llega a estas ventas porque el mercado potencial de AIA Consultores es de 9.083 empresas PYME en el Valle de Cauca y según la encuesta realizada el 9.5% de los clientes están insatisfechos con el servicio y el 40% estaría en disposición de cambiar por una mejor oferta, esto da como resultado 345 empresas  $[(9.083 * 9.5%) * 40\%]$  que se contactaran en el primer año a través de correo electrónico, llamada telefónica o redes sociales. Utilizando como referencia lo expresado por Carlos Duque y Susana González en su trabajo “Plan de empresa para la consolidación de una consultoría” donde dicen que los porcentajes de efectividad en este tipo de empresas es del 30% para la obtención de citas y del 30% para el cierre de negocios, los números de AIA Consultores serían 103 visitas en el primer año de los cuales se deben concretar 33 clientes así: 18 en el servicio de contabilidad plata, 1 en contabilidad oro y 14 para consultoría tributaria. Adicional a esto se proyectaron 25 declaraciones de personas naturales y 15 declaraciones de personas jurídicas, 15 en cada segmento.

## 2. PLAN DE MERCADEO

### 2.1. Estrategia de precio

Como se mencionó en una de las secciones anteriores, AIA Consultores ofrece a sus clientes dos tipos de servicios: el de contabilidad y el de asesoría contable y tributaria. También se resaltó el hecho que la competencia siempre solicita de entrada los estados financieros para hacerse a una idea del tamaño de la empresa cliente, la complejidad de sus procesos y las ventas que registra en el último periodo. AIA Consultores opera de la misma forma, utiliza las ventas totales para clasificar el cliente dentro de los segmentos plata, oro y platino especificados anteriormente en este documento, los cuales determinan el precio del servicio de contabilidad y elaboración de la declaración de renta y el margen de contribución neto de la hora de consultoría. Como se presenta en la tabla 9, para el servicio de consultoría tributaria el margen tiene una relación inversamente proporcional a los ingresos del cliente, esto se da porque cuanto más ingresos reporte el cliente mayor va a ser su complejidad y por ende tomará más horas poder realizar un diagnóstico, proponer una recomendación y elaborar los informes.

Tabla 9: Margen de contribución neto según el segmento del cliente para el servicio de consultoría (Producción propia).

<b>Segmento</b>	<b>Margen de contribución neto Consultoría</b>
Plata	50%
Oro	40%
Platino	30%

Finalmente, en la tabla 10 se definen las tarifas para el primer año de los servicios de que presta la firma consultora, teniendo en cuenta el análisis de los costos y



gastos en los que incurre la empresa, los márgenes establecidos para el servicio de consultoría en cada segmento y los precios del mercado.

Tabla 10: Precios de los servicios según segmento de clientes (Producción propia).

<b>Servicio</b>	<b>Segmento</b>	<b>Valor servicio</b>
Contabilidad (Mensual)	Plata	1 SMMLV + IVA
	Oro	2 SMMLV + IVA
	Platino	3 SMMLV + IVA
Asesoría (Hora)	Plata	\$150.000 + IVA
	Oro	\$140.000 + IVA
	Platino	\$130.000 + IVA
Declaración de renta	Persona natural	\$200.000 + IVA
	PJ Plata (40 horas)	\$780.000 + IVA
	PJ Oro (40 horas)	\$840.000 + IVA
	PJ Platino (40 horas)	\$900.000 + IVA

## 2.2. Estrategia de comunicación

Según la investigación de mercado, el 80% de las empresas encuestadas expresó que la forma de llegar a contratar los servicios de contabilidad, auditoría y consultoría tributaria es a través de la recomendación de conocidos, el 17% dijo que realizando la búsqueda en internet y sólo un 3% a través de otros medios. Es importante tener en cuenta que la evolución de la consultoría en el país ha hecho que se pase de la contratación de proyectos específicos a un acompañamiento para implementar procesos de transformación, lo que implica relaciones de confianza y a largo plazo” (Dinero, 2009). Por esta razón, la estrategia de comunicación estará basada en destacar la experiencia de los expertos de la firma en el tema tributario local y nacional, y aún más su trayectoria como empleados en la DIAN y en rentas municipales de Cali, lo que les brinda el conocimiento en la forma en que se debe

organizar la empresa cliente para cumplir con los deberes ante la ley, es decir ante las entidades ya mencionadas. El eslogan de la firma es:



Además de la publicidad tradicional, entiéndase tarjetas de presentación, carpetas, lapiceros y tacos de papel para notas marcados con el logo de la firma, se buscará llegar a los clientes a través de talleres o charlas de temas específicos, los cuales se pueden realizar en universidades o empresas para que la firma se dé a conocer y pueda generar los “canales” de comunicación con los clientes potenciales. Es importante resaltar que la mejor carta de presentación es que el trabajo realizado haya sido exitoso y satisfactorio para los clientes, de tal forma que genere la referenciación a otros.

Otra forma de llegar a los clientes es a través de publicidad en los diferentes medios que manejen las agremiaciones empresariales y entidades como la Junta Central de Contadores y la Cámara de Comercio de Cali, tratando de participar en los eventos que realicen y publicando en las revistas o boletines que publican con regularidad. Como estrategia para la fidelización de los clientes se plantea el envío de correos electrónicos y llamadas telefónicas recordando las fechas especiales para los clientes, abarcado desde las fechas de declaraciones de impuestos hasta cumpleaños de los empleados o propietarios de las empresas. También se realizarán semestralmente encuestas de satisfacción y sugerencias buscando e involucrar a los clientes con la mejora continua de la compañía.

En la tabla 11, se presenta el presupuesto de mercadeo haciendo énfasis que los gastos asociados a la página web hacen parte de la etapa preoperativa, pero el hosting, el dominio y la estrategia de mercadeo digital son gastos que se repiten cada año. La pauta en la revista Acción se plantea como una inversión mensual al

igual que las tarjetas de presentación y los objetos de activación de marca, de los cuales se puede variar la cantidad en el pedido dependiendo de la situación de liquidez de la compañía.

Tabla 11: Presupuesto de mercadeo (producción propia).

<b>Concepto</b>	<b>Cantidad (unidades)</b>	<b>Valor \$</b>
Tarjetas de presentación	1.000	80.000
Bolígrafos marcados	200	300.000
Carpetas de presentación	500	650.000
Tacos de papel	100	300.000
Talleres o charlas	1	500.000
Página web	1	4.712.400
Dominio (aia-consultores.com)	1	52.429
Hosting para página web	1	163.428
Estrategia mercadeo digital	1	5.640.400
Pauta en revista Acción CCC	1	1.225.700
<b>Total mercadeo</b>		<b>13.624.357</b>

### 2.3. Estrategia de distribución

Con la realización de la investigación de mercado se confirmó que los servicios de contabilidad, auditoría, revisoría fiscal y consultoría tributaria se brindan de forma personal, por lo que toda la estrategia de distribución se basa en el canal directo, siendo el correo electrónico, la página web y el teléfono los medios de comunicación más importantes. Por esta razón se hace indispensable contratar un buen servicio de hosting y el desarrollo de un excelente sitio web que nos permita interactuar con los clientes y administrar las cuentas de las diferentes redes sociales de manera eficaz.

## **2.4. Políticas de servicio**

Partiendo de las respuestas obtenidas en la encuesta, en donde la confianza y el cumplimiento son los factores clave que destacan las empresas indagadas para considerar el cambio de proveedor del servicio contable y de asesoría tributaria, la política de servicio de AIA Consultores está orientada en resaltar esas dos características. Para ser cumplidos se establece con cada cliente un cronograma de actividades que debe ser respetado por ambas partes, pues la información debe ser entregada por parte del cliente en el momento oportuno para que fluya el proceso y así la firma pueda dar respuesta en los tiempos establecidos según el cronograma. También se establece la política de solicitar desde el principio a la empresa cliente los estados financieros, el RUT y el certificado de cámara de comercio, pues como se explicó en secciones anteriores a partir de esta información se segmenta el cliente para establecer el precio del servicio. De igual forma se establece como política entregar las cotizaciones en hojas membretadas dentro de una carpeta de presentación de la empresa y un lapicero contramarcado con el logo de la firma.

## **2.5. Estrategia de venta**

La meta es contactar como mínimo a 345 Pymes en el primer año vía telefónica, correo electrónico y redes sociales, ofreciendo los servicios de la firma y buscando una cita para ampliar la información, la meta es tener una efectividad del 30% lo que equivaldría a 103 citas anuales, esperando que estén repartidas en 9 citas por mes aproximadamente. Esta labor será realizada por el administrador y jefe comercial de la firma utilizando los servicios de telefonía e internet de las instalaciones de la firma. De estas visitas se espera tener el 30% de efectividad, es decir 33 clientes vinculados en el mismo periodo de tiempo. Estos porcentajes están basados en la experiencia de los expertos de la firma y en lo expresado por Carlos Felipe Duque Dávalos y Susana González Franco en su Plan de empresa para la consolidación

de una consultoría integral en AAC asesores y abogados corporativos S.A.S en el año 2013.

Se contratará una persona temporal que se encargue de realizar recorridos por las oficinas de la DIAN y en el Centro Administrativo Municipal (CAM) de la ciudad, repartiendo publicidad y contando acerca de la compañía a las personas que se encuentren realizando sus trámites, enfocándose principalmente en el servicio de contabilidad. Se le pagara por labor realizada. Una vez que el contacto se haya realizado y la empresa cliente muestre la disposición de tomar los servicios de contabilidad o consultoría tributaria, el encargado de realizar la firma de los documentos será la misma persona que haya conseguido el negocio, así como también se encargará de recoger la información necesaria para realizar el diagnóstico inicial.

En la tabla 12 se presenta el presupuesto de ventas expresado en horas y dinero por cada uno de los servicios que ofrece AIA Consultores dentro de su portafolio. Se debe resaltar que los estimados del servicio de contabilidad se realizaron considerando que llevar una contabilidad demanda 17 horas al mes. Las proyecciones de las declaraciones de renta de personas naturales se realizaron considerando que toma 2 horas la elaboración del formulario y las de personas jurídicas se estimaron en 40 horas, ambos casos con estimados en los meses cercanos a las fechas límite de declaración. Todos estos datos se obtuvieron de la entrevista a un empresario del sector, competencia actual de la firma consultora.

A pesar de ser un presupuesto muy conservador el cual maneja crecimientos soportados por casi la misma estructura de la compañía, los números son alentadores. Se pasa de 5.565 horas de servicio en el primer año a 15.423 horas en el cuarto año, lo que representa un incremento en las ventas de 744 millones de pesos, partiendo de 367 millones el primer año a 1.112 millones en el cuarto año. Dentro de los estimados también se consideró que los servicios que más se van a

comercializar en los primeros años son los de categoría plata, ya que para llegar a los de categoría oro y platino se requiere de mayor trayectoria en el mercado.

Tabla 12: Presupuesto de ventas en unidades (horas) y pesos (producción propia)

MERCADO Y VENTAS				
	Total	Total	Total	Total
ITEM	2.018	2.019	2020	2021
Volumen Estimado de Ventas	5.565	10.731	12.877	15.453
Contabilidad paquete plata (hora)	2.533	4.182	5.018	6.022
Contabilidad paquete oro (hora)	136	1.122	1.346	1.616
Contabilidad paquete platino (hora)	-	306	367	441
Asesoría paquete plata (hora)	1.352	1.756	2.107	2.529
Asesoría paquete oro (hora)	54	356	427	513
Asesoría paquete platino (hora)	-	29	35	42
Declaración persona natural (hora)	50	100	120	144
Declaración paquete plata (hora)	360	720	864	1.037
Declaración paquete oro (hora)	480	960	1.152	1.382
Declaración paquete platino (hora)	600	1.200	1.440	1.728
	Total	Total	Total	Total
ITEM	2018	2019	2020	2021
Volumen estimado de ventas				
Contabilidad paquete plata (hora)	109.919.833	186.922.733	231.036.499	285.561.112
Contabilidad paquete oro (hora)	11.803.472	100.300.003	123.970.804	153.227.914
Contabilidad paquete platino (hora)	0	41.031.820	50.715.329	62.684.147
Asesoría paquete plata (hora)	202.800.000	271.302.000	335.329.272	414.466.980
Asesoría paquete oro (hora)	7.560.000	51.335.200	63.450.307	78.424.580
Asesoría paquete platino (hora)	0	3.883.100	4.799.512	5.932.196
Declaración persona natural (hora)	5.000.000	10.300.000	12.730.800	15.735.269
Declaración paquete plata (hora)	7.020.000	14.461.200	17.874.043	22.092.317
Declaración paquete oro (hora)	10.080.000	20.764.800	25.665.293	31.722.302
Declaración paquete platino (hora)	13.500.000	27.810.000	34.373.160	42.485.226
Valor total de ventas (\$)	367.683.305	728.110.856	899.945.018	1.112.332.043
IVA o Impuesto al Consumo	69.859.828	138.341.063	170.989.553	211.343.088
Anticipo Retefuente	22.060.998	43.686.651	53.996.701	66.739.923
Autoretenciones CREE	0	0	0	0
<b>Total ventas con IVA</b>	<b>437.543.133</b>	<b>866.451.919</b>	<b>1.070.934.572</b>	<b>1.323.675.131</b>
Ventas contado sin IVA ni Retefuente	183.841.653	364.055.428	449.972.509	556.166.021
Ventas a plazos sin IVA ni Retefuente	183.841.653	364.055.428	449.972.509	556.166.021
Ingresos por ventas de Contado	231.640.482	458.709.839	566.965.362	700.769.187
Recuperación de Cartera	163.606.766	351.556.701	445.208.414	547.316.562
Ingresos Efectivos	395.247.248	810.266.540	1.012.173.776	1.248.085.749
Cuentas por Cobrar	20.234.887	32.733.614	37.497.709	46.347.168

MERCADO Y VENTAS						
ITEM	2.018					
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Volumen Estimado de Ventas	172	218	717	746	770	314
Contabilidad paquete plata (hora)	102	136	153	170	187	204
Contabilidad paquete oro (hora)	-	-	-	-	-	-
Contabilidad paquete platino (hora)	-	-	-	-	-	-
Asesoría paquete plata (hora)	70	82	84	96	103	110
Asesoría paquete oro (hora)	-	-	-	-	-	-
Asesoría paquete platino (hora)	-	-	-	-	-	-
Declaración persona natural (hora)	-	-	-	-	-	-
Declaración paquete plata (hora)	-	-	120	120	120	-
Declaración paquete oro (hora)	-	-	160	160	160	-
Declaración paquete platino (hora)	-	-	200	200	200	-
ITEM	2018					
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Volumen estimado de ventas						
Contabilidad paquete plata (hora)	4.426.302	5.901.736	6.639.453	7.377.170	8.114.887	8.852.604
Contabilidad paquete oro (hora)	0	0	0	0	0	0
Contabilidad paquete platino (hora)	0	0	0	0	0	0
Asesoría paquete plata (hora)	10.500.000	12.300.000	12.600.000	14.400.000	15.450.000	16.500.000
Asesoría paquete oro (hora)	0	0	0	0	0	0
Asesoría paquete platino (hora)	0	0	0	0	0	0
Declaración persona natural (hora)	0	0	0	0	0	0
Declaración paquete plata (hora)	0	0	2.340.000	2.340.000	2.340.000	0
Declaración paquete oro (hora)	0	0	3.360.000	3.360.000	3.360.000	0
Declaración paquete platino (hora)	0	0	4.500.000	4.500.000	4.500.000	0
Valor total de ventas (\$)	14.926.302	18.201.736	29.439.453	31.977.170	33.764.887	25.352.604
IVA o Impuesto al Consumo	2.835.997	3.458.330	5.593.496	6.075.662	6.415.329	4.816.995
Anticipo Retefuente	895.578	1.092.104	1.766.367	1.918.630	2.025.893	1.521.156
Autorretenciones CREE	0	0	0	0	0	0
<b>Total ventas con IVA</b>	<b>17.762.299</b>	<b>21.660.066</b>	<b>35.032.949</b>	<b>38.052.832</b>	<b>40.180.216</b>	<b>30.169.599</b>
Ventas contado sin IVA ni Retefuente	7.463.151	9.100.868	14.719.727	15.988.585	16.882.444	12.676.302
Ventas a plazos sin IVA ni Retefuente	7.463.151	9.100.868	14.719.727	15.988.585	16.882.444	12.676.302
Ingresos por ventas de Contado	9.403.570	11.467.094	18.546.855	20.145.617	21.271.879	15.972.141
Recuperación de Cartera	0	7.463.151	9.100.868	14.719.727	15.988.585	16.882.444
Ingresos Efectivos	9.403.570	18.930.245	27.647.723	34.865.344	37.260.464	32.854.584
Cuentas por Cobrar	7.463.151	9.100.868	14.719.727	15.988.585	16.882.444	12.676.302

MERCADO Y VENTAS							
	2.018						Total
ITEM	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2.018
Volumen Estimado de Ventas	363	398	424	459	481	503	5.565
Contabilidad paquete plata (hora)	221	238	255	272	289	306	2.533
Contabilidad paquete oro (hora)	-	-	34	34	34	34	136
Contabilidad paquete platino (hora)	-	-	-	-	-	-	-
Asesoría paquete plata (hora)	122	130	135	138	140	142	1.352
Asesoría paquete oro (hora)	-	-	-	15	18	21	54
Asesoría paquete platino (hora)	-	-	-	-	-	-	-
Declaración persona natural (hora)	20	30	-	-	-	-	50
Declaración paquete plata (hora)	-	-	-	-	-	-	360
Declaración paquete oro (hora)	-	-	-	-	-	-	480
Declaración paquete platino (hora)	-	-	-	-	-	-	600
	2018						Total
ITEM	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2018
Volumen estimado de ventas							
Contabilidad paquete plata (hora)	9.590.321	10.328.038	11.065.755	11.803.472	12.541.189	13.278.906	109.919.833
Contabilidad paquete oro (hora)	0	0	2.950.868	2.950.868	2.950.868	2.950.868	11.803.472
Contabilidad paquete platino (hora)	0	0	0	0	0	0	0
Asesoría paquete plata (hora)	18.300.000	19.500.000	20.250.000	20.700.000	21.000.000	21.300.000	202.800.000
Asesoría paquete oro (hora)	0	0	0	2.100.000	2.520.000	2.940.000	7.560.000
Asesoría paquete platino (hora)	0	0	0	0	0	0	0
Declaración persona natural (hora)	2.000.000	3.000.000	0	0	0	0	5.000.000
Declaración paquete plata (hora)	0	0	0	0	0	0	7.020.000
Declaración paquete oro (hora)	0	0	0	0	0	0	10.080.000
Declaración paquete platino (hora)	0	0	0	0	0	0	13.500.000
Valor total de ventas (\$)	29.890.321	32.828.038	34.266.623	37.554.340	39.012.057	40.469.774	367.683.305
IVA o Impuesto al Consumo	5.679.161	6.237.327	6.510.658	7.135.325	7.412.291	7.689.257	69.859.828
Anticipo Retefuente	1.793.419	1.969.682	2.055.997	2.253.260	2.340.723	2.428.186	22.060.998
Autoretenciones CREE	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total ventas con IVA</b>	<b>35.569.482</b>	<b>39.065.365</b>	<b>40.777.281</b>	<b>44.689.665</b>	<b>46.424.348</b>	<b>48.159.031</b>	<b>437.543.133</b>
Ventas contado sin IVA ni Retefuente	14.945.161	16.414.019	17.133.312	18.777.170	19.506.029	20.234.887	183.841.653
Ventas a plazos sin IVA ni Retefuente	14.945.161	16.414.019	17.133.312	18.777.170	19.506.029	20.234.887	183.841.653
Ingresos por ventas de Contado	18.830.902	20.681.664	21.587.972	23.659.234	24.577.596	25.495.958	231.640.482
Recuperación de Cartera	12.676.302	14.945.161	16.414.019	17.133.312	18.777.170	19.506.029	163.606.766
Ingresos Efectivos	31.507.204	35.626.824	38.001.991	40.792.546	43.354.766	45.001.986	395.247.248
Cuentas por Cobrar	14.945.161	16.414.019	17.133.312	18.777.170	19.506.029	20.234.887	20.234.887



MERCADO Y VENTAS						
ITEM	2.019					
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Volumen Estimado de Ventas	503	540	1.520	1.523	1.542	620
Contabilidad paquete plata (hora)	306	306	323	323	340	340
Contabilidad paquete oro (hora)	34	68	68	68	68	102
Contabilidad paquete platino (hora)	-	-	-	-	-	-
Asesoría paquete plata (hora)	142	142	142	142	144	146
Asesoría paquete oro (hora)	21	24	27	30	30	32
Asesoría paquete platino (hora)	-	-	-	-	-	-
Declaración persona natural (hora)	-	-	-	-	-	-
Declaración paquete plata (hora)	-	-	240	240	240	-
Declaración paquete oro (hora)	-	-	320	320	320	-
Declaración paquete platino (hora)	-	-	400	400	400	-
ITEM	2019					
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Volumen estimado de ventas						
Contabilidad paquete plata (hora)	13.677.273	13.677.273	14.437.122	14.437.122	15.196.970	15.196.970
Contabilidad paquete oro (hora)	3.039.394	6.078.788	6.078.788	6.078.788	6.078.788	9.118.182
Contabilidad paquete platino (hora)	0	0	0	0	0	0
Asesoría paquete plata (hora)	21.939.000	21.939.000	21.939.000	21.939.000	22.248.000	22.557.000
Asesoría paquete oro (hora)	3.028.200	3.460.800	3.893.400	4.326.000	4.326.000	4.614.400
Asesoría paquete platino (hora)	0	0	0	0	0	0
Declaración persona natural (hora)	0	0	0	0	0	0
Declaración paquete plata (hora)	0	0	4.820.400	4.820.400	4.820.400	0
Declaración paquete oro (hora)	0	0	6.921.600	6.921.600	6.921.600	0
Declaración paquete platino (hora)	0	0	9.270.000	9.270.000	9.270.000	0
Valor total de ventas (\$)	41.683.867	45.155.861	67.360.310	67.792.910	68.861.758	51.486.552
IVA o Impuesto al Consumo	7.919.935	8.579.614	12.798.459	12.880.653	13.083.734	9.782.445
Anticipo Retefuente	2.501.032	2.709.352	4.041.619	4.067.575	4.131.705	3.089.193
Autoretenciones CREE	0	0	0	0	0	0
<b>Total ventas con IVA</b>	<b>49.603.802</b>	<b>53.735.475</b>	<b>80.158.769</b>	<b>80.673.563</b>	<b>81.945.492</b>	<b>61.268.997</b>
Ventas contado sin IVA ni Retefuente	20.841.934	22.577.931	33.680.155	33.896.455	34.430.879	25.743.276
Ventas a plazos sin IVA ni Retefuente	20.841.934	22.577.931	33.680.155	33.896.455	34.430.879	25.743.276
Ingresos por ventas de Contado	26.260.836	28.448.193	42.436.995	42.709.533	43.382.908	32.436.528
Recuperación de Cartera	20.234.887	20.841.934	22.577.931	33.680.155	33.896.455	34.430.879
Ingresos Efectivos	46.495.723	49.290.126	65.014.926	76.389.688	77.279.363	66.867.407
Cuentas por Cobrar	20.841.934	22.577.931	33.680.155	33.896.455	34.430.879	25.743.276

MERCADO Y VENTAS							
ITEM	2.019						Total
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2.019
Volumen Estimado de Ventas	730	755	713	749	767	769	10.731
Contabilidad paquete plata (hora)	357	357	374	374	391	391	4.182
Contabilidad paquete oro (hora)	102	102	102	136	136	136	1.122
Contabilidad paquete platino (hora)	51	51	51	51	51	51	306
Asesoría paquete plata (hora)	148	150	150	150	150	150	1.756
Asesoría paquete oro (hora)	32	32	32	32	32	32	356
Asesoría paquete platino (hora)	-	3	4	6	7	9	29
Declaración persona natural (hora)	40	60	-	-	-	-	100
Declaración paquete plata (hora)	-	-	-	-	-	-	720
Declaración paquete oro (hora)	-	-	-	-	-	-	960
Declaración paquete platino (hora)	-	-	-	-	-	-	1.200
ITEM	2019						Total
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2019
Volumen estimado de ventas							
Contabilidad paquete plata (hora)	15.956.819	15.956.819	16.716.667	16.716.667	17.476.516	17.476.516	186.922.733
Contabilidad paquete oro (hora)	9.118.182	9.118.182	9.118.182	12.157.576	12.157.576	12.157.576	100.300.003
Contabilidad paquete platino (hora)	6.838.637	6.838.637	6.838.637	6.838.637	6.838.637	6.838.637	41.031.820
Asesoría paquete plata (hora)	22.866.000	23.175.000	23.175.000	23.175.000	23.175.000	23.175.000	271.302.000
Asesoría paquete oro (hora)	4.614.400	4.614.400	4.614.400	4.614.400	4.614.400	4.614.400	51.335.200
Asesoría paquete platino (hora)	0	401.700	535.600	803.400	937.300	1.205.100	3.883.100
Declaración persona natural (hora)	4.120.000	6.180.000	0	0	0	0	10.300.000
Declaración paquete plata (hora)	0	0	0	0	0	0	14.461.200
Declaración paquete oro (hora)	0	0	0	0	0	0	20.764.800
Declaración paquete platino (hora)	0	0	0	0	0	0	27.810.000
Valor total de ventas (\$)	63.514.037	66.284.737	60.998.486	64.305.680	65.199.428	65.467.228	728.110.856
IVA o Impuesto al Consumo	12.067.667	12.594.100	11.589.712	12.218.079	12.387.891	12.438.773	138.341.063
Anticipo Retefuente	3.810.842	3.977.084	3.659.909	3.858.341	3.911.966	3.928.034	43.686.651
Autorretenciones CREE	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total ventas con IVA</b>	<b>75.581.705</b>	<b>78.878.838</b>	<b>72.588.198</b>	<b>76.523.759</b>	<b>77.587.320</b>	<b>77.906.002</b>	<b>866.451.919</b>
Ventas contado sin IVA ni Retefuente	31.757.019	33.142.369	30.499.243	32.152.840	32.599.714	32.733.614	364.055.428
Ventas a plazos sin IVA ni Retefuente	31.757.019	33.142.369	30.499.243	32.152.840	32.599.714	32.733.614	364.055.428
Ingresos por ventas de Contado	40.013.844	41.759.385	38.429.046	40.512.578	41.075.640	41.244.354	458.709.839
Recuperación de Cartera	25.743.276	31.757.019	33.142.369	30.499.243	32.152.840	32.599.714	351.556.701
Ingresos Efectivos	65.757.120	73.516.403	71.571.415	71.011.821	73.228.480	73.844.068	810.266.540
Cuentas por Cobrar	31.757.019	33.142.369	30.499.243	32.152.840	32.599.714	32.733.614	32.733.614

### 3. ANÁLISIS TÉCNICO

#### 3.1. Análisis de producto

Como se ha venido mencionando a través del documento, los servicios que va a ofrecer la firma son el de contabilidad y consultoría tributaria. El gráfico 2 es el diagrama de flujo que representa el proceso que se debe realizar para la comercialización de ambos servicios, detallando en cada uno de los pasos, los responsables, los equipos y el material de apoyo que se requieren.

Gráfico 2. Diagrama de flujo del proceso de venta de la firma AIA Consultores.

PASO	FLUJOGRAMA	DESCRIPCIÓN	EQUIPOS	MATERIALES	EJECUTOR	RESULTADOS ESPERADOS
1	INICIO					
2	Ofrecer servicios de la firma a clientes potenciales	Realizar telemarketing y vistas a zonas empresariales para ofrecer los servicios de la firma.	Teléfono, computador, Internet, medios de transporte, verbatimg.	Oficinas de la firma, correo electrónico, línea celular, plan de recorrido, material publicitario.	Jeje de ventas y asesor comercial.	Contacto efectivo con 345 pymes de la ciudad en el primer año de funcionamiento.
3		Durante el contacto virtual o presencial con el cliente potencial se busca crear la necesidad de los servicios de la firma.			Jeje de ventas y asesor comercial.	
4	Programar cita con los clientes interesados	Concentrar con los clientes interesados un cita para ampliar la oferta y revisar la situación de la empresa.	Teléfono, computador, Internet.	Oficinas de la firma, correo electrónico, línea celular.	Jeje de ventas y asesor comercial.	Lograr una efectividad del 30% lo que correspondería a 103 clientes interesados.
5	Vista del asesor comercial al cliente	Reunión para enseñar el portafolio de la firma y revisar si es posible atender la necesidad del cliente.	Computador o tableta.	Presentación corporativa y formato de entrevista.	Jeje de ventas y asesor comercial.	Conocer al cliente e identificar si realmente nuestros servicios son los que el cliente requiere.
6		Reunión del equipo para decidir si nuestros servicios son los que el cliente requiere y si tenemos la capacidad de atenderlo.	Computador, proyector o televisor y sala de juntas de la empresa.	Resultados de la entrevista e informe preliminar.	Jeje de ventas y/o asesor comercial con el equipo de trabajo.	Decidir si las solicitudes del cliente están en nuestro alcance y listado de información adicional que se debe solicitar.
7	Notificación al cliente y solicitud de información para el análisis previo.	Notificar al cliente decisión y solicitar información adicional para planeación de trabajo y cotización.	Computador y teléfono.	Correo electrónico y lista de requerimientos.	Jeje de ventas y/o asesor comercial.	Reunir la información para realizar plan de trabajo, definición de alcance y cotización del servicio.
8	Presentación al cliente del plan de trabajo y cotización.	Segunda reunión con el cliente para presentar el plan de trabajo y cotización.	Computador o tableta.	Diagrama de proyecto y formato de cotización	Jeje de ventas y/o asesor comercial y consultor.	Realización del negocio.
9		Acuerdo con el cliente de las condiciones de trabajo.				Lograr efectividad del 20% lo que correspondería a 20 clientes en el primer año.
10	Firma documentos y definición fechas.	Tercera reunión con el cliente para la firma de la documentación y puesta en marcha del servicio.		Acuerdo de confidencialidad, documento de alcance y fechas de entrega.	Jeje de ventas y/o asesor comercial y consultor.	Tener la máxima claridad posible en todos los temas contractuales.
11	Prestar servicio	Prestación del servicio de contabilidad o de auditoría, revisión fiscal y/o consultoría tributaria.	Computadores, software especializado dependiendo del servicio, oficinas de la firma y servicios públicos.	Internet, información del cliente.	Jeje de ventas y/o asesor comercial y consultor.	Documento de recomendaciones.
12	Entrega socialización recomendaciones o informes	Cuarta reunión con cliente para presentación de recomendaciones o entrega de estados financieros.	Computador, proyector o televisor y sala de juntas de la empresa.	Documento de recomendaciones finales.	Jeje de ventas y/o asesor comercial y consultor.	Satisfacción del cliente. Este paso puede repetirse según el servicio y la modalidad de contratación.
13	FIN					

AIA Consultores busca con su portafolio de servicios brindar soluciones a sus clientes para resolver los problemas contables que estén presentando o para realizar una planeación tributaria exitosa. Además, organizó los servicios pensando que la contabilidad es la que genera flujo de caja, le permite entrar en el mercado con mayor facilidad y genera una base de clientes a través de la cual se va a comercializar los servicios de asesoría, que son los que generan rentabilidad. Es importante mencionar que se hace necesaria la adquisición de un software contable, un auxiliar contable y un contador de planta para prestar los servicios de manera eficiente.

### **3.2. Facilidades**

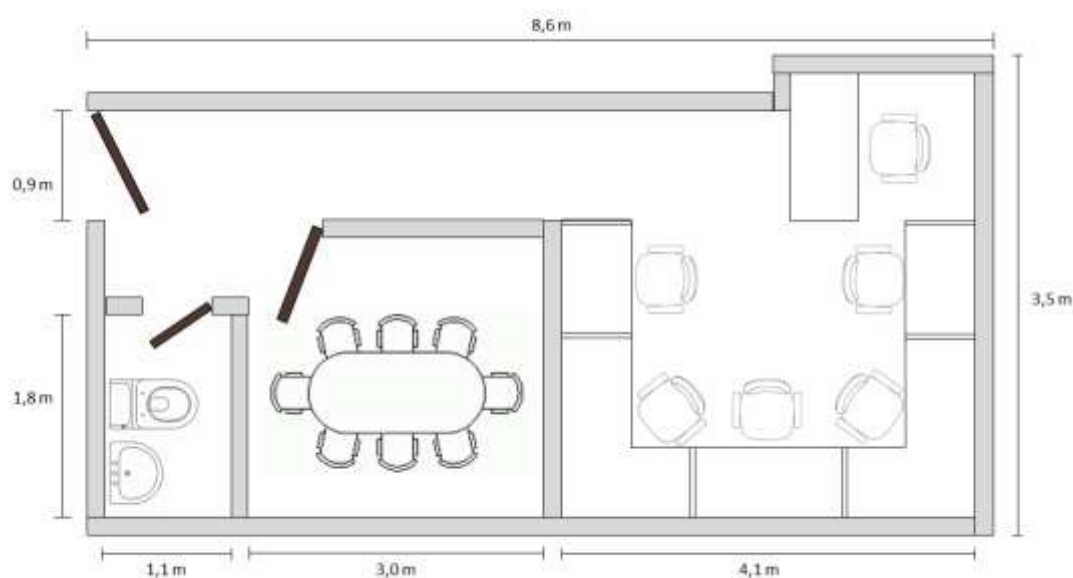
El valor agregado de la firma se encuentra en la experiencia laboral de los asesores, los cuales trabajaron en las empresas del Estado encargadas del recaudo y revisión de los impuestos. Esto da a la compañía la experiencia de conocer la forma cómo estas entidades del gobierno analizan y procesan la información, permitiendo que las recomendaciones e informes que se entreguen a los clientes estén alineadas y coherentes con los procesos de estos entes estatales.

Dentro de las facilidades también se debe destacar que las oficinas de la firma consultora están ubicadas en el noveno piso de Pacific Mall – World Trade Center Pacific Cali, cuya dirección es Calle 36N # 6A – 65 al lado del centro comercial Chipichape. Esta ubicación es equidistante a las zonas industriales y empresariales de la ciudad, además que las instalaciones son nuevas, brindan facilidad en parqueaderos, tiene aire acondicionado central, cuenta con todos los servicios públicos y la zona tiene una gran proyección en el mediano plazo.

### 3.3. Distribución de espacios

El local que se tomaría en arriendo es el 906 que cuenta con un espacio de 30 metros cuadrados en los cuales se realizarían algunas adecuaciones para quedar con una sala de reuniones de 3 x 2 metros y un espacio 4 x 3 metros para ubicar seis puestos de trabajo, en el gráfico 3 se puede observar esta distribución con más detalle. Cada puesto de trabajo está dotado con un computador y un teléfono, la sala de juntas tiene un televisor de 42" que se utilizará como monitor en las reuniones y hay una impresora configurada en red para toda la oficina.

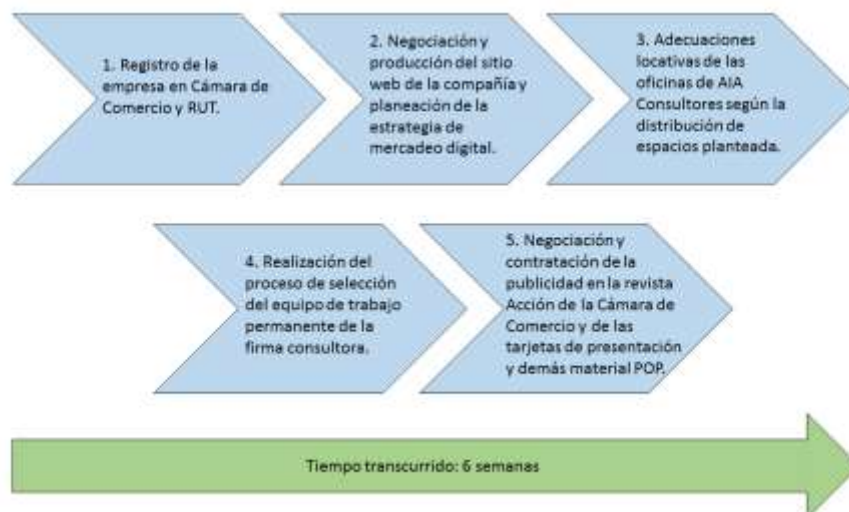
Gráfico 3. Distribución de las oficinas de AIA Consultores.



### 3.4. Cronograma etapa preoperativa

Las actividades que se deben realizar antes que AIA Consultores comience a ofrecer sus servicios al público se detallan en el gráfico 4. Dentro del análisis técnico se incluye los costos unitarios, los cuales para este tipo de empresa no aplican ya que no está presente la producción de un bien material, todo lo que se gestiona a través de los servicios es el conocimiento.

Gráfico 4. Cronograma etapa preoperativa AIA Consultores.



### 3.5. Sistemas de control

Los sistemas de control implementados en AIA Consultores se enfocan en dos áreas: recursos humanos y planeación estratégica. El primer sistema busca blindar el proceso de selección del personal y los consultores con una serie de validaciones que permitan minimizar la probabilidad de contratar personas que tengan problemas con la justicia o se sospeche que realizan o patrocinan actividades de lavado de activos o de financiación del terrorismo. Para la firma consultora la honradez y ética de los colaboradores no debe estar en discusión, debe ser intachable. Dentro de esta misma área también se implementa una cláusula en el contrato de prestación de servicios a los consultores en la cual se especifica que no pueden contratar directamente con la empresa cliente hasta pasados dos años de prestada la asesoría.

Para el área de planeación estratégica AIA Consultores implementa el sistema de indicadores clave de desempeño, KPI por sus siglas en inglés, el cual permite monitorear el cumplimiento del presupuesto de ventas y otras variables clave para la sobrevivencia de la compañía, tratando de asegurar el retorno de la inversión para los socios al final del periodo.

## **4. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO**

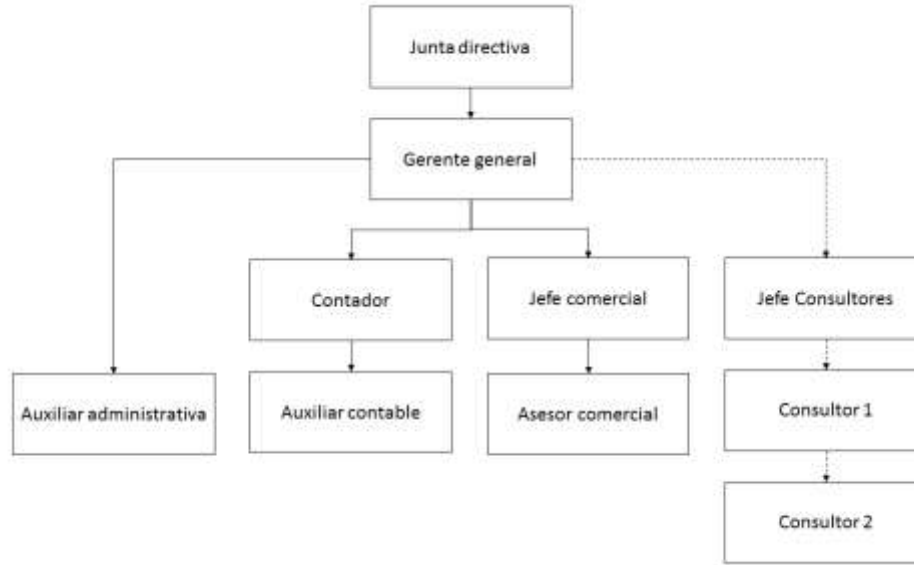
### **4.1. Grupo empresarial**

El grupo empresarial estará conformado por dos socios los cuales tendrán la misma participación en la empresa, uno es un administrador de empresas de la Universidad Santiago de Cali con 34 años de experiencia en la Dirección Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN. El otro socio es Ingeniero Telemático de la Universidad Icesi y está finalizando el MBA en la misma universidad, con 5 años de experiencia en áreas administrativas y análisis de información. Se realizará la asamblea general y reuniones mensuales en las cuales las decisiones deben ser tomadas por unanimidad, en estas se espera contar con el acompañamiento de expertos invitados que puedan aconsejarlos. El primer socio no recibirá remuneración salarial, sólo honorarios por los trabajos realizados, mientras el segundo tendrá un salario fijo más comisión por ventas. Ambos recibirán utilidades al cierre del año fiscal según su participación, se planea distribuir el 50% de las utilidades del primer año, 60% del segundo y 70% del tercer año. El número de socios puede aumentar de acuerdo al crecimiento de la compañía.

### **4.2. Estructura organizacional**

Los directores de la empresa serán los socios, los cuales serán representantes legales con las mismas facultades. El socio que tiene experiencia administrativa realizará las funciones de gerente general de la firma, haciéndose cargo de las áreas de recursos humanos, de planeación y la parte comercial. El otro socio se desempeñará como jefe de consultores, encargado de gestionar la asignación de los consultores para cada trabajo y su remuneración será por honorarios. En el gráfico 5 se representa la estructura de los cargos de la firma AIA Consultores.

Gráfico 5. Organigrama de la firma consultora (producción propia)



### 4.3. Valores corporativos

Los valores que todas las personas que laboren en la firma consultora deben tener son responsabilidad, respeto, honestidad y lealtad, que en conjunto constituyen una firma y un equipo confiable, esto es indispensable en este tipo de negocio en que los empresarios entregan información confidencial de sus compañías buscando obtener las mejores recomendaciones para sus compañías y por qué no, para ellos como personas. Los socios cumplen con estas características.

### 4.4. Organizaciones de apoyo

En la mayoría de los casos, el papel de las organizaciones de apoyo no se ve reflejado en el normal desarrollo de las actividades de la empresa, se hace visible únicamente cuando alguna de estas falla. Para el caso de AIA Consultores, estas organizaciones son los proveedores de los servicios públicos incluido el de Internet, la litografía que provee todo el material publicitario y la agencia de mercadeo que diseñó la página web y maneja la estrategia de mercadeo digital.



#### 4.5. Recursos Humanos

A continuación se detalla el perfil de los diferentes cargos operativos que hay actualmente en la firma:

<b>CARGO: AUXILIAR CONTABLE</b>	
Jefe inmediato:	Contador
Personas a cargo:	Ninguna
<b>REQUISITOS Y FUNCIONES</b>	
Educación:	Técnica, tecnólogo, profesional o estudiante de sexto semestre en adelante en contaduría o carreras afines
Formación:	Conocimiento en Office, causación de facturas, legalización de viaticos, reintegro de gastos y contabilizaciones
Experiencia:	Ninguna
Funciones:	Apoyar la gestión del contador alimentando el sistema contable con la información suministrada por los clientes.
Tipo de contrato:	Termino fijo a 1 año
Salario:	\$737.717 + prestaciones sociales legales

<b>CARGO: ASESOR COMERCIAL</b>	
Jefe inmediato:	Jefe comercial
Personas a cargo:	Ninguna
<b>REQUISITOS Y FUNCIONES</b>	
Educación:	Profesional
Formación:	Conocimiento en la comercialización de servicios y cierre de negocios, incluyendo la parte contractual.
Experiencia:	1 año de experiencia
Funciones:	Realizar asesoría permanente a las empresas asignadas por medio de la comercialización de los productos de la firma. Cumplir las metas, conseguir nuevos clientes y apertura de mercados.
Tipo de contrato:	Termino fijo a 1 año
Salario:	\$737.717 + prestaciones sociales legales + comisiones por ventas

<b>CARGO: AUXILIAR ADMINISTRATIVA</b>	
Jefe inmediato:	Gerente general
Personas a cargo:	Ninguna
<b>REQUISITOS Y FUNCIONES</b>	
Educación:	Técnica, tecnólogo, profesional en administración de empresas o carreras afines
Formación:	Habilidad para el manejo de bases de datos y Office, alto nivel de servicio al cliente, trabajo en equipo, comunicación asertiva, atención al detalle, disposición y capacidad para atender y resolver situaciones en el marco del área administrativa y financiera.
Experiencia:	Ninguna
Funciones:	Apoyar en el seguimiento a los costos y presupuesto, cierres financiero, conciliación de ingresos y gastos, legalización de caja menor, arqueo de ingresos, gestión de compras, manejo de proveedores.
Tipo de contrato:	Termino fijo a 1 año
Salario:	\$737.717 + prestaciones sociales legales

<b>CARGO: CONSULTOR</b>	
Jefe inmediato:	Jefe de consultores
Personas a cargo:	Ninguna
<b>REQUISITOS Y FUNCIONES</b>	
Educación:	Profesional en contaduría, áreas financieras o administrativas, preferiblemente con especialización o maestría.
Formación:	Persona excepcional, que quieran trabajar con los mejores, desarrollar sus capacidades y convertirse en líder generador de cambios positivos.
Experiencia:	Experiencia laboral en Cumplimiento y Asesoría en rendimiento tributario , en firma local o Big 4, ocupando cargos de mínimo 1 año como Senior o similares.
Funciones:	Revisar la situación actual de los clientes para obtener un diagnostico, diseñar plan de trabajo y entregar recomendaciones que el cliente deba realizar para
Tipo de contrato:	Por honorarios
Salario:	Por honorarios

<b>CARGO: CONTADOR JR</b>	
Jefe inmediato:	Gerente general
Personas a cargo:	Ninguna
<b>REQUISITOS Y FUNCIONES</b>	
Educación:	Profesional en contaduría con tarjeta profesional
Formación:	Vocación de servicio, conocimientos y experiencia mínima de un año en NIIF, excelente manejo de excel.
Experiencia:	3 años de experiencia
Funciones:	Conciliar las CxC y CxP propias y de clientes, generación de reportes, análisis de variaciones de los estados financieros, seguimiento al cumplimiento presupuestal propios y de clientes. También puede laboral como consultor de la firma.
Tipo de contrato:	Termino fijo a 1 año
Salario:	\$1.500.000 + prestaciones sociales legales

Es importante resaltar que el cargo de contador junior se creará a partir del segundo año para poder cumplir con el presupuesto de ventas que se ha estipulado. De igual forma se incorporará un auxiliar contable en el tercer año. A continuación se detalla el perfil de los diferentes cargos ejecutivos que hay actualmente en la firma:

<b>CARGO: GERENTE GENERAL</b>	
Jefe inmediato:	Junta directiva
Personas a cargo:	Cuatro (4)
<b>REQUISITOS Y FUNCIONES</b>	
Educación:	Profesional con especialización o maestría en áreas administrativas
Formación:	Excelente manejo de Office, excelente comunicación
Experiencia:	3 años de experiencia
Funciones:	Gerenciar, Supervisar y coordinar la planeación, organización, entrenamiento y liderazgo necesarios para lograr los objetivos declarados en ventas, costos, retención de empleados, servicio y satisfacción de los clientes. Controlar costos, manejo de proveedores y compras.
Tipo de contrato:	Termino definido a 1 año
Salario:	\$2.000.000 + prestaciones sociales legales

<b>CARGO: JEFE COMERCIAL</b>	
Jefe inmediato:	Gerente general
Personas a cargo:	Uno (1)
<b>REQUISITOS Y FUNCIONES</b>	
Educación:	Universitaria
Formación:	Perfil comercial, conocimiento en mercadeo y ventas, manejo de personal y amplio conocimiento en Office.
Experiencia:	3 años de experiencia
Funciones:	Creación de planes de trabajo y ejecución de los mismos en conjunto con el equipo de ventas, búsqueda de nuevos clientes para aumentar la participación del mercado, posicionamiento de los servicios mediante planes estratégicos y supervisión de personal a cargo.
Tipo de contrato:	Termino fijo a 1 año
Salario:	\$1.000.000 + prestaciones sociales legales + comisiones por ventas

<b>CARGO: CONTADOR</b>	
Jefe inmediato:	Gerente general
Personas a cargo:	Una (1)
<b>REQUISITOS Y FUNCIONES</b>	
Educación:	Profesional en contaduría con tarjeta profesional
Formación:	Vocación de servicio, conocimientos y experiencia mínima de un año en NIIF, excelente manejo de excel.
Experiencia:	3 años de experiencia
Funciones:	Conciliar las CxC y CxP, generación de reportes, análisis de variaciones de los estados financieros, seguimiento al cumplimiento presupuestal. También puede laboral como consultor de la firma.
Tipo de contrato:	Termino fijo a 1 año
Salario:	\$2.000.000 + prestaciones sociales legales

La tabla 13 presenta el presupuesto de la nómina durante los primeros 4 años. Durante el 2018, el valor de los salarios pagados a los empleados mensualmente es de \$9.7 millones, lo que al total año equivale a 98.5 millones de pesos y asciende a 145 millones considerando la carga prestacional completa. Este es el gasto más importante de la compañía pues en este mismo periodo de tiempo pesa el 40% de los ingresos totales.

Tabla 13: Presupuesto de nómina (producción propia).

<b>PRESUPUESTO DE NOMINA</b>				
<b>CARGOS Y CONCEPTOS</b>	<b>2.018</b>	<b>2.019</b>	<b>2.020</b>	<b>2.021</b>
<b>Total salarios mensuales</b>	9.713.151	10.101.677	10.505.744	10.925.974
Total Auxilios de transporte	0	0	0	0
<b>Total salarios anuales</b>	<b>98.557.812</b>	<b>130.426.833</b>	<b>145.218.882</b>	<b>151.027.638</b>
Total prestaciones sociales	21.518.456	28.476.525	31.706.123	32.974.368
Total aportes parafiscales	3.942.312	5.217.073	5.808.755	6.041.106
Total seguridad social	20.718.823	27.418.329	30.527.913	31.749.030
Total carga prestacional	46.179.591	61.111.927	68.042.791	70.764.503
<b>Total costo de la nómina</b>	<b>144.737.403</b>	<b>191.538.760</b>	<b>213.261.674</b>	<b>221.792.141</b>
Prima Junio	4.106.576	5.434.451	6.050.787	6.292.818
Prima Diciembre	4.106.576	5.434.451	6.050.787	6.292.818
Vacaciones diciembre	4.106.576	5.434.451	6.050.787	6.292.818
Cesantías Febrero	8.213.151	10.868.903	12.101.574	12.585.636
Interes cesantías febrero	985.578	1.304.268	1.452.189	1.510.276
Pagos otros meses	123.218.948	163.062.235	181.555.551	188.817.773
Pago fijo mensual	10.268.246	13.588.520	15.129.629	15.734.814

## 5. ANÁLISIS LEGAL, AMBIENTAL Y SOCIAL

### 5.1. Aspectos legales

La empresa será una sociedad por acciones simplificada S.A.S conformada en un principio por dos socios que tendrán el mismo número de acciones. Se tomó esta decisión debido a que este tipo de sociedad permite una rápida constitución, la responsabilidad de sus socios está limitada al monto de sus aportes, no requiere establecer una duración determinada y en un principio no requiere revisor fiscal. Dado que la firma de consultoría será una persona jurídica debe constituirse bajo el régimen común, en el cual está obligada a inscribirse en el RUT, expedir factura, presentar las declaraciones del IVA con la periodicidad que corresponda teniendo en cuenta los ingresos brutos obtenidos al 31 de diciembre del año inmediatamente anterior, declarar renta, está obligada a llevar contabilidad registrada en libros registrados y a emitir estados financieros. Los costos de constitución de la compañía ante la Cámara de Comercio de Cali se detallan en la tabla 14.

Tabla 14: Gastos de constitución de AIA Consultores (Producción propia)

ITEM	Valor (\$)
Autenticación firmas socios	8.600
Matrícula (\$6.000.000 de patrimonio)	95.000
Matrícula sede empresa	83.000
Derecho certificados (8)	20.800
Constancia establecimiento	2.600
Estampillas	3.325
Derechos de Cámara	39.000
Formulario RUE	5.200
Formulario inventario	5.200
<b>Total Constitución</b>	<b>262.725</b>

## **5.2. Análisis ambiental**

Dado que la compañía presta servicios contables y de asesoría, las labores se realizan principalmente en los escritorios frente a los computadores, es decir que los riesgos a los que están expuestos los empleados son los propios de una oficina. Para evitar cualquier inconveniente se realizará capacitación a los empleados acerca del manejo de emergencias y recomendaciones para el día a día. De igual forma, cuando se realicen visitas a las instalaciones de las empresas clientes se acatarán todas las medidas de seguridad para proteger la integridad de las personas.

Por otra parte, dado que las labores de la compañía no tienen un proceso de producción no hay emisiones de gases contaminantes que controlar. Lo que sí está al alcance de la empresa es la utilización razonable de los recursos como la luz, el aire acondicionado, el papel para la impresora y el reciclaje de los desechos a los que pueda haber lugar. Para lograr esto se revisará al finalizar la jornada laboral que todos los equipos eléctricos, las luces y el aire acondicionado estén apagados, además se incentivará el uso del correo electrónico y documentos digitales hasta donde sea posible según la normatividad vigente.

## **5.3. Análisis social**

La firma de consultoría aporta a la sociedad el conocimiento adquirido por sus expertos en todos los años que llevan laborando, además de lo que han aprendido a través de la formación académica que cada uno de ellos ha recibido, buscando que las personas asesoradas aprendan a administrar mejor sus negocios, lo que va a repercutir en empresas más sólidas y estables a través del tiempo, generadoras de empleo por su crecimiento planificado y responsables con el entorno que los rodea y las normas vigentes.

#### **5.4. Análisis de valores personales**

La conformación y puesta en marcha de la firma AIA Consultores se ajusta perfectamente a los valores éticos y morales de los socios de la empresa, los cuales a través de su carrera en las diferentes empresas y ambientes en los que se han desempeñado, se han destacado por su transparencia, cumplimiento y respeto por las personas y las normas.

### **6. ANÁLISIS FINANCIERO**

#### **6.1. Flujo de caja**

En el análisis del flujo de caja se destaca el hecho que en la etapa preoperativa de la empresa se realiza una inversión importante debido a la adquisición de la página web, las adecuaciones locativas y la puesta en marcha de la estrategia de mercadeo digital. Además se trabaja con una política de colchón de efectivo de 30 días, lo que hace que a los 15 millones de pesos de aporte de capital social se deba agregar un préstamo de 65 millones de pesos que pueda asegurar la sostenibilidad de la firma consultora durante los primeros meses.

El efectivo casi que se triplica al finalizar el segundo año debido al crecimiento proyectado especialmente de los servicios brindados a clientes del segmento oro y platino, a los cuales se llega después de tener una trayectoria en el mercado y son los que mayores ingresos generan. También es importante resaltar que la nómina se incrementa cada año debido a la contratación de un contador junior en el segundo año y de otro auxiliar contable en el tercer año. Los gastos administrativos y de ventas también aumentan porque estos incluyen el pago de los honorarios de los consultores.

Tabla 15: Flujo de caja AIA Consultores (Producción propia).

FLUJO DE CAJA					
ITEM	Año 0	Total 2.018	Total 2.019	Total 2.020	Total 2.021
Caja Inicial	0	47.524.118	91.912.211	269.346.120	407.330.824
Ingresos Netos		395.247.248	810.266.540	1.012.173.776	1.248.085.749
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>		442.771.366	902.178.751	1.281.519.896	1.655.416.573
Inversiones en activos	12.484.900	0	0	0	0
Egresos por compra de materia prima o insumos	0	0	0	0	0
Egresos por nómina	0	135.538.674	188.564.318	211.881.083	221.249.990
Egresos por gastos de operación		48.846.890	68.076.068	77.923.882	89.849.577
Egresos por gastos de administración y ventas		102.934.988	219.750.046	252.800.701	292.898.897
Egresos por gastos preoperativos diferidos	19.990.982	0	0	0	0
Egresos iva	0	41.112.297	118.454.137	162.627.492	197.891.910
Egresos retefuente	0	0	0	0	0
Egresos por gastos financieros		9.991.336	7.733.654	5.066.070	1.914.160
Egresos por pagos de Capital		12.434.969	14.692.651	17.360.236	20.512.145
Egresos impuestos locales	0	0	2.426.710	4.805.532	5.939.637
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0
Egresos impuesto para la equidad CREE	0	0	0	0	0
<b>TOTAL EGRESOS</b>	32.475.882	350.859.155	619.697.583	732.464.994	830.256.317
<b>NETO DISPONIBLE</b>	-32.475.882	91.912.211	282.481.168	549.054.902	825.160.256
Aporte de Socios	15.000.000	0	0	0	0
Prestamo	65.000.000	0	0		
Distribucion de Excedentes		0	13.135.048	141.724.078	220.942.432
<b>CAJA FINAL</b>	47.524.118	91.912.211	269.346.120	407.330.824	604.217.824

FLUJO DE CAJA							
ITEM	Año 0	2.018					
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Caja Inicial	0	47.524.118	32.142.094	26.286.744	29.148.874	39.228.623	33.740.007
Ingresos Netos		9.403.570	18.930.245	27.647.723	34.865.344	37.260.464	32.854.584
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>		56.927.688	51.072.339	53.934.468	64.014.217	76.489.087	66.594.591
Inversiones en activos	12.484.900	0	0	0	0	0	0
Egresos por compra de materia prima o insumos	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por nómina	0	10.268.246	10.268.246	10.268.246	10.268.246	10.268.246	14.374.821
Egresos por gastos de operación		4.070.574	4.070.574	4.070.574	4.070.574	4.070.574	4.070.574
Egresos por gastos de administración y ventas		8.577.916	8.577.916	8.577.916	8.577.916	8.577.916	8.577.916
Egresos por gastos preoperativos diferidos	19.990.982	0	0	0	0	0	0
Egresos iva	0	0	0	0	0	17.963.486	0
Egresos retefuente	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por gastos financieros		910.000	896.576	882.964	869.161	855.166	840.974
Egresos por pagos de Capital		958.859	972.283	985.895	999.697	1.013.693	1.027.885
Egresos impuestos locales	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto para la equidad CREE	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL EGRESOS</b>	32.475.882	24.785.594	24.785.594	24.785.594	24.785.594	42.749.080	28.892.170
<b>NETO DISPONIBLE</b>	-32.475.882	32.142.094	26.286.744	29.148.874	39.228.623	33.740.007	37.702.421
Aporte de Socios	15.000.000						
Prestamo	65.000.000						
Distribucion de Excedentes							
<b>CAJA FINAL</b>	47.524.118	32.142.094	26.286.744	29.148.874	39.228.623	33.740.007	37.702.421



FLUJO DE CAJA							
ITEM	2.018						Total
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2.018
Caja Inicial	37.702.421	44.424.031	55.265.261	45.332.847	61.339.798	79.908.970	47.524.118
Ingresos Netos	31.507.204	35.626.824	38.001.991	40.792.546	43.354.766	45.001.986	395.247.248
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	<b>69.209.625</b>	<b>80.050.856</b>	<b>93.267.253</b>	<b>86.125.393</b>	<b>104.694.564</b>	<b>124.910.956</b>	<b>442.771.366</b>
Inversiones en activos	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por compra de materia prima o insumos	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por nómina	10.268.246	10.268.246	10.268.246	10.268.246	10.268.246	18.481.397	135.538.674
Egresos por gastos de operación	4.070.574	4.070.574	4.070.574	4.070.574	4.070.574	4.070.574	48.846.890
Egresos por gastos de administración y ventas	8.577.916	8.577.916	8.577.916	8.577.916	8.577.916	8.577.916	102.934.988
Egresos por gastos preoperativos diferidos	0	0	0	0	0	0	0
Egresos iva	0	0	23.148.812	0	0	0	41.112.297
Egresos retribuyente	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por gastos financieros	826.584	811.992	797.196	782.192	766.979	751.553	9.991.336
Egresos por pagos de Capital	1.042.275	1.056.867	1.071.663	1.086.666	1.101.880	1.117.306	12.434.969
Egresos impuestos locales	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto para la equidad CREE	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL EGRESOS	24.785.594	24.785.594	47.934.406	24.785.594	24.785.594	32.998.745	350.859.155
<b>NETO DISPONIBLE</b>	<b>44.424.031</b>	<b>55.265.261</b>	<b>45.332.847</b>	<b>61.339.798</b>	<b>79.908.970</b>	<b>91.912.211</b>	<b>91.912.211</b>
Aporte de Socios							0
Prestamo							0
Distribucion de Excedentes							0
<b>CAJA FINAL</b>	<b>44.424.031</b>	<b>55.265.261</b>	<b>45.332.847</b>	<b>61.339.798</b>	<b>79.908.970</b>	<b>91.912.211</b>	<b>91.912.211</b>

FLUJO DE CAJA						
ITEM	2.019					
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Caja Inicial	91.912.211	56.096.890	55.304.268	80.876.306	117.823.106	113.480.921
Ingresos Netos	46.495.723	49.290.126	65.014.926	76.389.688	77.279.363	66.867.407
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	<b>138.407.934</b>	<b>105.387.016</b>	<b>120.319.193</b>	<b>157.265.994</b>	<b>195.102.468</b>	<b>180.348.328</b>
Inversiones en activos	0	0	0	0	0	0
Egresos por compra de materia prima o insumos	0	0	0	0	0	0
Egresos por nómina	14.574.098	21.801.671	13.588.520	13.588.520	13.588.520	19.022.971
Egresos por gastos de operación	5.673.006	5.673.006	5.673.006	5.673.006	5.673.006	5.673.006
Egresos por gastos de administración y ventas	18.312.504	18.312.504	18.312.504	18.312.504	18.312.504	18.312.504
Egresos por gastos preoperativos diferidos	0	0	0	0	0	0
Egresos iva	28.747.531	0	0	0	42.178.660	0
Egresos retribuyente	0	0	0	0	0	0
Egresos por gastos financieros	735.910	720.049	703.966	687.657	671.121	654.352
Egresos por pagos de Capital	1.132.948	1.148.810	1.164.893	1.181.201	1.197.738	1.214.507
Egresos impuestos locales	0	2.426.710	0	0	0	0
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto para la equidad CREE	0	0	0	0	0	0
TOTAL EGRESOS	69.175.997	50.082.749	39.442.888	39.442.888	81.621.548	44.877.339
<b>NETO DISPONIBLE</b>	<b>69.231.938</b>	<b>55.304.268</b>	<b>80.876.306</b>	<b>117.823.106</b>	<b>113.480.921</b>	<b>135.470.989</b>
Aporte de Socios						
Prestamo		0	0	0	0	0
Distribucion de Excedentes	13.135.048					
<b>CAJA FINAL</b>	<b>56.096.890</b>	<b>55.304.268</b>	<b>80.876.306</b>	<b>117.823.106</b>	<b>113.480.921</b>	<b>135.470.989</b>

FLUJO DE CAJA							
ITEM	2.019						Total 2.019
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Caja Inicial	135.470.989	161.785.221	195.858.736	180.459.317	212.028.250	245.813.843	91.912.211
Ingresos Netos	65.757.120	73.516.403	71.571.415	71.011.821	73.228.480	73.844.068	810.266.540
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	<b>201.228.108</b>	<b>235.301.624</b>	<b>267.430.151</b>	<b>251.471.138</b>	<b>285.256.730</b>	<b>319.657.911</b>	<b>902.178.751</b>
Inversiones en activos	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por compra de materia prima o insumos	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por nómina	13.588.520	13.588.520	13.588.520	13.588.520	13.588.520	24.457.422	188.564.318
Egresos por gastos de operación	5.673.006	5.673.006	5.673.006	5.673.006	5.673.006	5.673.006	68.076.068
Egresos por gastos de administración y ventas	18.312.504	18.312.504	18.312.504	18.312.504	18.312.504	18.312.504	219.750.046
Egresos por gastos preoperativos diferidos	0	0	0	0	0	0	0
Egresos iva	0	0	47.527.946	0	0	0	118.454.137
Egresos retefuente	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por gastos financieros	637.349	620.108	602.625	584.898	566.923	548.696	7.733.654
Egresos por pagos de Capital	1.231.510	1.248.751	1.266.233	1.283.961	1.301.936	1.320.163	14.692.651
Egresos impuestos locales	0	0	0	0	0	0	2.426.710
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto para la equidad CREE	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>39.442.888</b>	<b>39.442.888</b>	<b>86.970.834</b>	<b>39.442.888</b>	<b>39.442.888</b>	<b>50.311.790</b>	<b>619.697.583</b>
<b>NETO DISPONIBLE</b>	<b>161.785.221</b>	<b>195.858.736</b>	<b>180.459.317</b>	<b>212.028.250</b>	<b>245.813.843</b>	<b>269.346.120</b>	<b>282.481.168</b>
Aporte de Socios							0
Préstamo	0	0	0	0	0	0	0
Distribución de Excedentes							13.135.048
<b>CAJA FINAL</b>	<b>161.785.221</b>	<b>195.858.736</b>	<b>180.459.317</b>	<b>212.028.250</b>	<b>245.813.843</b>	<b>269.346.120</b>	<b>269.346.120</b>

## 6.2. Estado de resultados

El estado de resultados muestra que la empresa empieza a generar utilidad desde el primer año, en donde se presenta un muy buen 7.1% comparado con otro tipo de negocios que dan pérdida en esta misma etapa. También es importante resaltar que este número está apalancado en los beneficios de la ley 1429 que exonera a las empresas nuevas de los impuestos de renta en los dos primeros años de operaciones, por lo que se hace vital para la firma velar por el cumplimiento de las obligaciones que demanda esta ley. Nuevamente los gastos más importantes son la nómina y los gastos de administración y ventas en los cuales están incluidos los honorarios de los consultores.

Para el segundo año se estima un crecimiento en las ventas del 98% apalancado por la consolidación de los negocios obtenidos en el primer año de operación y por la consecución de clientes oro y platino, los cuales generan mayores ingresos para la firma consultora, la utilidad en este periodo sería del 32.4%. En los años

siguientes el crecimiento de las ventas netas se estima en un 24% lo que reflejaría unas utilidades de 35.1% para el tercer año y 37.2% el cuarto año.

Tabla 16: Estado de resultados AIA Consultores (Producción propia).

ESTADO DE RESULTADOS					
ITEM		2.018	2.019	2.020	2.021
Ventas netas		367.683.305	728.110.856	899.945.018	1.112.332.043
Costos variables		0	0	0	0
Costo nomina		144.737.403	191.538.760	213.261.674	221.792.141
Gastos de Operación		51.273.600	72.881.599	83.863.519	97.190.969
Gastos de Administración y Ventas		115.419.888	219.750.046	252.800.701	292.898.897
Gastos preoperativos (diferidos)		19.990.982	0	0	0
Gastos financieros		9.991.336	7.733.654	5.066.070	1.914.160
<b>Utilidad gravable</b>		26.270.095	236.206.797	344.953.055	498.535.876
Impuesto de Renta		0	0	29.321.010	84.751.099
Impuesto a la Equidad (CREE)		0	0	0	0
<b>Utilidad neta</b>		26.270.095	236.206.797	315.632.045	413.784.777
Reserva legal		0	0	0	0
<b>Utilidad del periodo</b>		26.270.095	236.206.797	315.632.045	413.784.777
ANALISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS					
Costos variables		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Costo nomina		39,4%	26,3%	23,7%	19,9%
Gastos de Operación		13,9%	10,0%	9,3%	8,7%
Gastos de Administración y Ventas		31,4%	30,2%	28,1%	26,3%
Gastos preoperativos (diferidos)		5,4%	0,0%	0,0%	0,0%
Gastos financieros		2,7%	1,1%	0,6%	0,2%
<b>Utilidad gravable</b>		7,1%	32,4%	38,3%	44,8%
Impuesto de Renta		0,0%	0,0%	3,3%	7,6%
Impuesto a la Equidad (CREE)		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Utilidad neta</b>		7,1%	32,4%	35,1%	37,2%
Reserva legal		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Utilidad del periodo</b>		7,1%	32,4%	35,1%	37,2%

### 6.3. Balance general

En el balance se observa que este tipo de empresas son de estructura liviana, ya que sus activos están basados en el efectivo y una pequeña proporción en los activos necesarios para el funcionamiento de la oficina los cuales se hace necesario

renovar en el quinto año de operación. El pasivo está conformado por el pago del préstamo en los dos primeros años y las obligaciones con los empleados y el estado, ya que por no ser una empresa productora la relación con proveedores es casi nula. El patrimonio crece porque de los dividendos se reinvierte el 50% el primer año, el 40% el segundo y el 30% el tercer año.

Tabla 17: Balance general AIA Consultores (Producción propia).

<b>BALANCE GENERAL</b>					
<b>ACTIVO</b>	<b>Año 0</b>	<b>2.018</b>	<b>2.019</b>	<b>2.020</b>	<b>2.021</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					
Caja y Bancos	47.524.118	91.912.211	269.346.120	407.330.824	604.217.824
Cuentas por Cobrar- Clientes	0	20.234.887	32.733.614	37.497.709	46.347.168
Anticipo Impuesto a la equidad (CREE)	0	0	0	0	0
Anticipo Impuesto de Renta (Retefuente)	0	22.060.998	65.747.650	119.744.351	157.163.264
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>47.524.118</b>	<b>134.208.096</b>	<b>367.827.384</b>	<b>564.572.883</b>	<b>807.728.256</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>					
Activos depreciables	12.484.900	12.484.900	12.484.900	12.484.900	12.484.900
Depreciación acumulada	0	12.484.900	12.484.900	12.484.900	12.484.900
Activos amortizables	0	0	0	0	0
Amortización acumulada	0	0	0	0	0
Gastos diferibles	19.990.982	0	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>32.475.882</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>80.000.000</b>	<b>134.208.096</b>	<b>367.827.384</b>	<b>564.572.883</b>	<b>807.728.256</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>					
<b>PASIVO</b>					
Carga Prestacional por Pagar	0	9.198.729	12.173.171	13.553.762	14.095.913
Cuentas por pagar- Proveedores	0	0	0	0	0
Impuesto de Renta	0	0	0	29.321.010	84.751.099
Impuesto CREE		0	0	0	0
Impuestos locales por pagar	0	2.426.710	4.805.532	5.939.637	7.341.391
Iva por pagar	0	28.747.531	48.634.456	56.996.518	70.447.696
Obligaciones financieras	65.000.000	52.565.031	37.872.381	20.512.145	0
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>65.000.000</b>	<b>92.938.001</b>	<b>103.485.540</b>	<b>126.323.072</b>	<b>176.636.099</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000
Resultados de Ejercicios Anteriores	0	0	13.135.048	107.617.766	202.307.380
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	0	26.270.095	236.206.797	315.632.045	413.784.777
Reserva Legal	0	0	0	0	0
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>15.000.000</b>	<b>41.270.095</b>	<b>264.341.845</b>	<b>438.249.812</b>	<b>631.092.157</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>80.000.000</b>	<b>134.208.096</b>	<b>367.827.384</b>	<b>564.572.883</b>	<b>807.728.256</b>
Prueba de balance	0	0	0	0	0

#### 6.4. Flujo de caja neto

La evaluación financiera de AIA Consultores muestra que la Tasa Interna de Retorno es de 186.51%, que es mucho mayor que la Tasa Mínima de Retorno del 8% que se estipuló con base en un CDT. Además, la inversión se recupera a los 1.22 años, es decir un año y tres meses aproximadamente. Es un negocio en el que vale la pena invertir.

Tabla 18: Flujo de caja neto AIA Consultores (Producción propia).

FLUJO DE CAJA NETO					
	Año 0	2.018	2.019	2.020	2.021
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	26.270.095	236.206.797	315.632.045	413.784.777
Total Depreciación	0	24.969.800	0	0	0
Pagos de capital		12.434.969	14.692.651	17.360.236	20.512.145
Total Amortización	0	0	0	0	0
EBITDA		51.239.895	236.206.797	315.632.045	413.784.777
1. Flujo de fondos neto del periodo		38.804.926	221.514.146	298.271.810	393.272.632
Inversiones de socios	15.000.000	0	0	0	0
Préstamo	65.000.000	0	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	80.000.000	0	0	0	0
3. Liquidación de la empresa					1.411.946.080
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-80.000.000	38.804.926	221.514.146	298.271.810	1.805.218.712
<b>Balance de proyecto</b>	-80.000.000	-47.595.074	170.111.467	481.992.194	2.325.770.282
<b>Periodo de pago descontado</b>	1,22				
<b>Tasa interna de retorno</b>	186,51%				
<b>Valor presente neto</b>	1.709.510.588				
<b>Tasa mínima de retorno</b>	8,00%				

## **7. ANÁLISIS DE RIESGOS**

### **7.1. Riesgos de mercado**

Uno de los riesgos de mercado a los que AIA Consultores está expuesto es el de reputación o posicionamiento de la marca, ya que en este tipo de negocio el buen nombre y respaldo con el que cuente la firma consultora dan tranquilidad a los clientes, es un servicio basado en la confianza. Además, un buen nombre y experiencia permiten marcar diferencia y tener mayores oportunidades en licitaciones o candidaturas para la consecución de nuevos proyectos. La firma administra este riesgo a través de la campaña de publicidad en la cual se resalta todo el tiempo la experiencia de los consultores y también realiza seguimiento cuidadoso a la carga de trabajo del equipo, buscando que todas las labores se finalicen de manera oportuna y el servicio sea de alta calidad.

El segundo riesgo al cual está expuesto AIA Consultores es la sobrestimación del mercado, ya que de no alcanzar los estimados de venta planteados o no lograr penetrar el mercado a la velocidad presupuestada la compañía podría quedar en quiebra rápidamente. Para mitigar este riesgo la firma consultora implementa el sistema de indicadores clave de desempeño, KPI por sus siglas en inglés, el cual permite conocer cada mes el cumplimiento del presupuesto de ventas y otras variables para tomar decisiones oportunas.

### **7.2. Riesgos económicos**

Desde el punto de vista económico AIA Consultores está expuesto a una contracción de la economía nacional, lo que generaría la reducción de la inversión de las empresas cliente en el servicio de asesoría para planeación y mejora, es por esta razón que el portafolio de la firma consultora está conformado por el servicio de contabilidad, el cual no es opcional en las empresas y genera liquidez para la compañía. Además, la asesoría tributaria también aplica para solucionar problemas

con las declaraciones de impuestos, situaciones que se pueden presentar al margen de la situación económica.

Otro riesgo al cual se enfrenta la firma consultora es una reforma tributaria que modifique los precios del servicio de asesoría. Para este tipo de negocio este riesgo representa una oportunidad ya que su razón de ser es el conocimiento tributario y así se modifiquen los precios la demanda probablemente aumentará generando nuevamente un equilibrio en las ventas. Para controlar este riesgo AIA Consultores invierte parte del presupuesto en formación y actualización de su equipo de trabajo buscando brindar asesorías de calidad y regidas bajo la legislación vigente.

### **7.3. Riesgos financieros**

Desde el punto de vista financiero el mayor riesgo al cual se enfrenta AIA Consultores es el incremento en el costo de capital, pues si el negocio no genera los retornos esperados los socios pueden decidir llevarse su dinero a otro tipo de actividad que les genere mayor rentabilidad. La mejor manera de enfrentar este riesgo es a través de un seguimiento riguroso del cumplimiento de los presupuestos, para tener la oportunidad de tomar decisiones oportunas y acertadas. Como se mencionó anteriormente, el sistema implementado que permite obtener esa información es el de KPI.

## **8. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD**

### **8.1. Variación volúmenes de venta**

Con una reducción a la mitad en el volumen de ventas la empresa se queda sin flujo de efectivo desde el tercer mes. El tener un cumplimiento del 50% en el presupuesto de ventas durante el primer trimestre representaría la quiebra de la compañía, sería algo así como nacer muerto. Por otra parte, si el presupuesto de ventas se cumpliera al 90% la firma consultora podría sobrevivir generando pérdidas por 3.6 millones de

pesos en el primer año de operaciones (-1.1%), pero recuperándose en el segundo año con una utilidad de 179 millones (27.5%), la TIR sería del 152.17% y el retorno de la inversión se lograría en 1 años y 5 meses.

Tabla 19: Flujo de caja neto de AIA Consultores con cumplimiento del volumen de ventas al 90% (producción propia).

FLUJO DE CAJA NETO					
	Año 0	2.018	2.019	2.020	2.021
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	-3.655.649	179.894.703	251.946.446	342.381.736
Total Depreciación	0	24.969.800	0	0	0
Pagos de capital		12.434.969	14.692.651	17.360.236	20.512.145
Total Amortización	0	0	0	0	0
EBITDA		21.314.151	179.894.703	251.946.446	342.381.736
1. Flujo de fondos neto del periodo		8.879.182	165.202.053	234.586.210	321.869.591
Inversiones de socios	15.000.000	0	0	0	0
Préstamo	65.000.000	0	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	80.000.000	0	0	0	0
3. Liquidación de la empresa					1.128.512.959
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-80.000.000	8.879.182	165.202.053	234.586.210	1.450.382.550
<b>Balance de proyecto</b>	-80.000.000	-77.520.818	81.479.570	322.584.145	1.798.773.428
<b>Periodo de pago descontado</b>	1,49				
<b>Tasa interna de retorno</b>	152,17%				
<b>Valor presente neto</b>	1.322.152.168				
<b>Tasa mínima de retorno</b>	8,00%				

Tabla 20: Flujo de caja de AIA Consultores con cumplimiento del volumen de ventas al 90% (producción propia).

FLUJO DE CAJA					
ITEM	Año 0	Total 2.018	Total 2.019	Total 2.020	Total 2.021
Caja Inicial	0	47.524.118	63.098.631	202.575.282	309.671.957
Ingresos Netos		355.722.523	729.239.886	910.956.398	1.123.277.174
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>		403.246.641	792.338.518	1.113.531.681	1.432.949.131
Inversiones en activos	12.484.900	0	0	0	0
Egresos por compra de materia prima o insumos	0	0	0	0	0
Egresos por nómina	0	135.538.674	188.564.318	211.881.083	221.249.990
Egresos por gastos de operación	0	47.008.474	64.435.514	73.424.157	84.287.917
Egresos por gastos de administración y ventas	0	98.173.489	207.372.161	237.501.636	273.989.252
Egresos por gastos preoperativos diferidos	19.990.982	0	0	0	0
Egresos iva	0	37.001.067	106.608.723	146.364.743	178.102.719
Egresos redefuente	0	0	0	0	0
Egresos por gastos financieros	0	9.991.336	7.733.654	5.066.070	1.914.160
Egresos por pagos de Capital	0	12.434.969	14.692.651	17.360.236	20.512.145
Egresos impuestos locales	0	0	2.184.039	4.324.978	5.345.673
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0
Egresos impuesto para la equidad CREE	0	0	0	0	0
<b>TOTAL EGRESOS</b>	32.475.882	340.148.010	591.591.060	695.922.902	785.401.857
<b>NETO DISPONIBLE</b>	-32.475.882	63.098.631	200.747.458	417.608.779	647.547.274
Aporte de Socios	15.000.000	0	0	0	0
Préstamo	65.000.000	0	0	0	0
Distribución de Excedentes	0	0	-1.827.825	107.936.822	176.362.512
<b>CAJA FINAL</b>	47.524.118	63.098.631	202.575.282	309.671.957	471.184.761



Tabla 21: Estado de resultados de AIA Consultores con cumplimiento del volumen de ventas al 90% (producción propia).

ESTADO DE RESULTADOS					
ITEM	2.018	2.019	2.020	2.021	
Ventas netas	330.914.975	655.299.771	809.950.517	1.001.098.838	
Costos variables	0	0	0	0	
Costo nomina	144.737.403	191.538.760	213.261.674	221.792.141	
Gastos de Operación	49.192.513	68.760.492	78.769.830	90.895.169	
Gastos de Administración y Ventas	110.658.389	207.372.161	237.501.636	273.989.252	
Gastos preoperativos (diferidos)	19.990.982	0	0	0	
Gastos financieros	9.991.336	7.733.654	5.066.070	1.914.160	
<b>Utilidad gravable</b>	<b>-3.655.649</b>	<b>179.894.703</b>	<b>275.351.307</b>	<b>412.508.116</b>	
Impuesto de Renta	0	0	23.404.861	70.126.380	
Impuesto a la Equidad (CREE)	0	0	0	0	
<b>Utilidad neta</b>	<b>-3.655.649</b>	<b>179.894.703</b>	<b>251.946.446</b>	<b>342.381.736</b>	
Reserva legal	0	0	0	0	
<b>Utilidad del período</b>	<b>-3.655.649</b>	<b>179.894.703</b>	<b>251.946.446</b>	<b>342.381.736</b>	
ANALISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS					
Costos variables	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
Costo nomina	43,7%	29,2%	26,3%	22,2%	
Gastos de Operación	14,9%	10,5%	9,7%	9,1%	
Gastos de Administración y Ventas	33,4%	31,6%	29,3%	27,4%	
Gastos preoperativos (diferidos)	6,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
Gastos financieros	3,0%	1,2%	0,6%	0,2%	
<b>Utilidad gravable</b>	<b>-1,1%</b>	<b>27,5%</b>	<b>34,0%</b>	<b>41,2%</b>	
Impuesto de Renta	0,0%	0,0%	2,9%	7,0%	
Impuesto a la Equidad (CREE)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
<b>Utilidad neta</b>	<b>-1,1%</b>	<b>27,5%</b>	<b>31,1%</b>	<b>34,2%</b>	
Reserva legal	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
<b>Utilidad del período</b>	<b>-1,1%</b>	<b>27,5%</b>	<b>31,1%</b>	<b>34,2%</b>	

## 8.2. Variación precios de venta y volumen de ventas

Con una reducción de los precios de venta al 70% y un incremento en el volumen de ventas del 30% la firma consultora podría sobrevivir generando pérdidas por 0.6 millones de pesos en el primer año de operaciones (-0.2%), pero recuperándose en el segundo año con una utilidad de 185 millones (28%), la TIR sería del 155.64% y el retorno de la inversión se lograría en 1 año y 4 meses.

Tabla 22: Flujo de caja neto de AIA Consultores con cumplimiento del volumen de ventas al 130% y disminución del precio de venta al 70% (producción propia).

FLUJO DE CAJA NETO					
	Año 0	2.018	2.019	2.020	2.021
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	-663.075	185.525.913	258.315.006	349.522.040
Total Depreciación	0	24.969.800	0	0	0
Pagos de capital		12.434.969	14.692.651	17.360.236	20.512.145
Total Amortización	0	0	0	0	0
EBITDA		24.306.725	185.525.913	258.315.006	349.522.040
1. Flujo de fondos neto del periodo		11.871.757	170.833.262	240.954.770	329.009.895
Inversiones de socios	15.000.000	0	0	0	0
Préstamo	65.000.000	0	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	80.000.000	0	0	0	0
3. Liquidación de la empresa					1.156.856.271
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-80.000.000	11.871.757	170.833.262	240.954.770	1.485.866.167
<b>Balance de proyecto</b>	-80.000.000	-74.528.243	90.342.759	338.524.950	1.851.473.113
<b>Periodo de pago descontado</b>	1,45				
<b>Tasa interna de retorno</b>	155,64%				
<b>Valor presente neto</b>	1.360.888.010				
<b>Tasa mínima de retorno</b>	8,00%				

Tabla 23: Flujo de caja de AIA Consultores con cumplimiento del volumen de ventas al 130% y disminución del precio de venta al 70% (producción propia).

FLUJO DE CAJA					
ITEM	Año 0	Total 2.018	Total 2.019	Total 2.020	Total 2.021
Caja Inicial	0	47.524.118	65.979.989	209.252.366	319.437.844
Ingresos Netos		359.674.995	737.342.552	921.078.136	1.135.758.032
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>		407.199.113	803.322.541	1.130.330.502	1.455.195.875
Inversiones en activos	12.484.900	0	0	0	0
Egresos por compra de materia prima o insumos	0	0	0	0	0
Egresos por nómina	0	135.538.674	188.564.318	211.881.083	221.249.990
Egresos por gastos de operación		47.192.315	64.799.569	73.874.129	84.844.083
Egresos por gastos de administración y ventas		98.649.639	208.609.949	239.031.542	275.880.217
Egresos por gastos preoperativos diferidos	19.990.982	0	0	0	0
Egresos iva	0	37.412.190	107.793.265	147.991.018	180.081.638
Egresos retefuente	0	0	0	0	0
Egresos por gastos financieros		9.991.336	7.733.654	5.066.070	1.914.160
Egresos por pagos de Capital		12.434.969	14.692.651	17.360.236	20.512.145
Egresos impuestos locales	0	0	2.208.306	4.373.034	5.405.070
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0
Egresos impuesto para la equidad CREE	0	0	0	0	0
<b>TOTAL EGRESOS</b>	32.475.882	341.219.124	594.401.712	699.577.111	789.887.303
<b>NETO DISPONIBLE</b>	-32.475.882	65.979.989	208.920.829	430.753.391	665.308.572
Aporte de Socios	15.000.000	0	0	0	0
Préstamo	65.000.000	0	0	0	0
Distribución de Excedentes		0	-331.537	111.315.548	180.820.504
<b>CAJA FINAL</b>	47.524.118	65.979.989	209.252.366	319.437.844	484.488.068

Tabla 24: Estado de resultados de AIA Consultores con cumplimiento del volumen de ventas al 130% y disminución del precio de venta al 70% (producción propia).

ESTADO DE RESULTADOS					
ITEM	2.018	2.019	2.020	2.021	
Ventas netas	334.591.808	662.580.879	818.949.967	1.012.222.159	
Costos variables	0	0	0	0	
Costo nomina	144.737.403	191.538.760	213.261.674	221.792.141	
Gastos de Operación	49.400.621	69.172.603	79.279.199	91.524.749	
Gastos de Administración y Ventas	111.134.539	208.609.949	239.031.542	275.880.217	
Gastos preoperativos (diferidos)	19.990.982	0	0	0	
Gastos financieros	9.991.336	7.733.654	5.066.070	1.914.160	
<b>Utilidad gravable</b>	-663.075	185.525.913	282.311.482	421.110.892	
Impuesto de Renta	0	0	23.996.476	71.588.852	
Impuesto a la Equidad (CREE)	0	0	0	0	
<b>Utilidad neta</b>	-663.075	185.525.913	258.315.006	349.522.040	
Reserva legal	0	0	0	0	
<b>Utilidad del periodo</b>	-663.075	185.525.913	258.315.006	349.522.040	
ANALISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS					
Costos variables	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
Costo nomina	43,3%	28,9%	26,0%	21,9%	
Gastos de Operación	14,8%	10,4%	9,7%	9,0%	
Gastos de Administración y Ventas	33,2%	31,5%	29,2%	27,3%	
Gastos preoperativos (diferidos)	6,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
Gastos financieros	3,0%	1,2%	0,6%	0,2%	
<b>Utilidad gravable</b>	-0,2%	28,0%	34,5%	41,6%	
Impuesto de Renta	0,0%	0,0%	2,9%	7,1%	
Impuesto a la Equidad (CREE)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
<b>Utilidad neta</b>	-0,2%	28,0%	31,5%	34,5%	
Reserva legal	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
<b>Utilidad del periodo</b>	-0,2%	28,0%	31,5%	34,5%	

**Bibliografía:**

- Banco de Comercio Exterior de Colombia S.A. (2017). Clasificación de empresas en Colombia. Retrieved June 14, 2017, from <https://www.bancoldex.com/Sobre-microempresas/Clasificacion-de-empresas-en-Colombia315.aspx>
- Colombia, C. de la republica de. (2009). Ley 1314 Colombia, C. de la republica de. (2009). Ley 1314 De 2009. Retrieved February 13, 2017, from <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=36833> De 2009. Retrieved February 13, 2017, from <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=36833>
- Confecámaras. (2016a). *Informe de dinámica empresarial en colombia*. Bogotá D.C.
- Confecámaras. (2016b). *Nacimiento y Supervivencia de las Empresas en Colombia*. Bogotá D.C.
- DANE. (2016a). *Boletín técnico Encuesta Anual de Servicios*. Bogotá D.C.
- DANE. (2016b). *Boletín técnico PIB Colombia Trimestre III-2016*. Bogotá D.C.
- DANE. (2016c). *Boletín técnico Principales indicadores del mercado laboral Diciembre 2016*. Bogotá D.C.
- DANE. (2017). Población proyectada de Colombia. Retrieved May 4, 2017, from <http://www.dane.gov.co/reloj/>
- Dávalos, C. F. D., & Franco, S. G. (2013). *Plan de empresa para la consolidación de una consultoría integral en AAC asesores y abogados corporativos S.A.S.* Universidad Icesi.
- DIAN. (2012). *Resolución número 000139 21 de 2012. Resolucion 000139 (Vol. 139)*. Bogotá D.C.
- DIAN. (2016). *Comunicado de prensa 133 - DIAN 2016*. Bogotá D.C.

- Dinero, R. (1999). La Consultoría. Retrieved February 13, 2017, from <http://www.dinero.com/edicion-impresa/management/articulo/la-consultoria/14019>
- Dinero, R. (2009). Empresarios del conocimiento. Retrieved March 6, 2017, from <http://www.dinero.com/edicion-impresa/investigacion/articulo/empresarios-del-conocimiento/82074>
- Económica, L. nota. (n.d.). *Colombia: Firmas auditoría y asesoría impuestos 2011-2015* (Vol. 6). Bogotá D.C.
- EMIS, 2017. (2017). *Industrias: Servicios Profesionales, Científicos y Técnicos*.
- Junta Central de Contadores. (n.d.). Oficina de Registro - Estadísticas 2016 - Hojas de cálculo de Google. Retrieved March 2, 2017, from [https://docs.google.com/spreadsheets/d/1rWgADPeZXID1ovRGzAH5Sq37\\_xR--Qb2UGvxAENg71w/edit#gid=1792958402](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1rWgADPeZXID1ovRGzAH5Sq37_xR--Qb2UGvxAENg71w/edit#gid=1792958402)
- Salinas Loaiza, J. F. (2013). *Problemática Que Afrontan Las Pequeñas Y Medianas Empresas En Colombia Por Falta De Un Sistema De Control*. Universidad Militar Nueva Granada.
- Yépes, C. A. (2009). *Gestión de consultoría Centro de Desarrollo Empresarial CDE*. Universidad ICESI. Retrieved from <http://biblioteca2.icesi.edu.co/cgi-olub/?infile=details.glu&luid=215386&rs=329447&hitno=-1>

Anexo 1 - Plan de negocio AIA Consultores

Investigación de mercado auditoría, revisoría fiscal y consultoría tributaria

Andrés Felipe Gamboa Botero

Trabajo de grado para optar por el título de Magister en Administración de empresas  
MBA

Director del trabajo de Grado:

Mónica Franco Ángel

Universidad Icesi

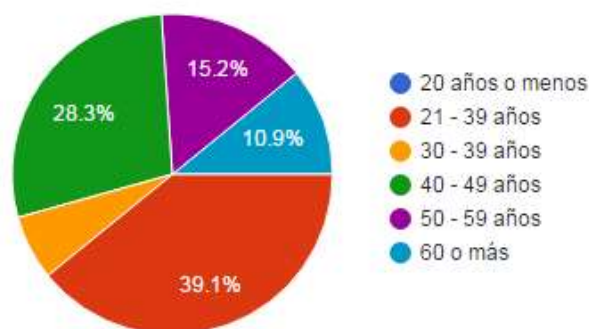
Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Santiago de Cali, Junio de 2017

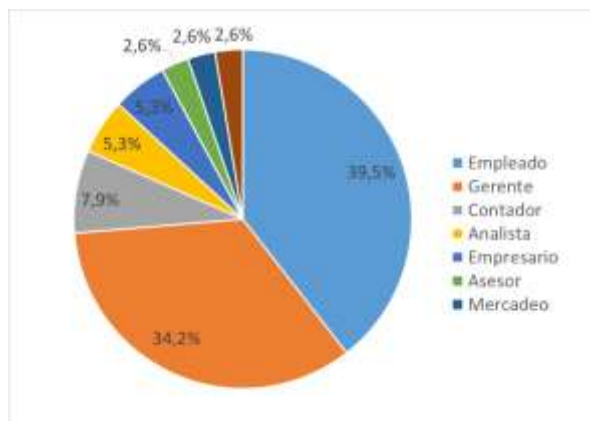
En este documento se presentan las preguntas que se utilizaron para la investigación de mercado y los resultados en cada una. El formulario tenía por encabezado el siguiente texto: “La siguiente encuesta se realiza con el objetivo de conocer las opiniones, las preferencias y la situación actual de las empresas PYME frente al servicio de auditoría, revisoría fiscal y consultoría tributaria. Si eres dueño o tienes algún cargo administrativo en una empresa PYME te pido el favor de llenar el cuestionario, solo tomará 5 minutos. De antemano muchas gracias por la colaboración. De igual forma, si conoces a alguien que pueda colaborarnos con la encuesta te pido el favor de compartirla, el enlace es <https://goo.gl/forms/qM2q5Hn Cm2z1hr3R2>”

El cuestionario era el siguiente:

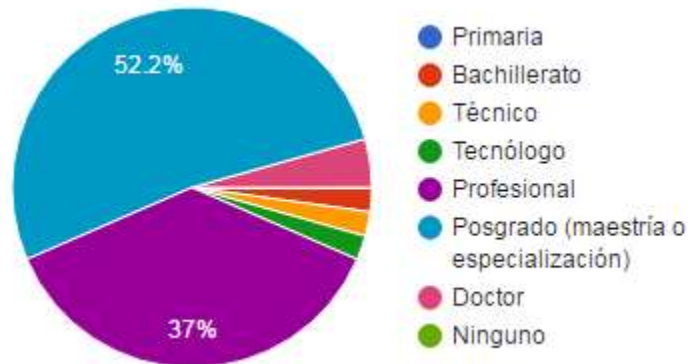
1. ¿Cuál es su rango de edad?



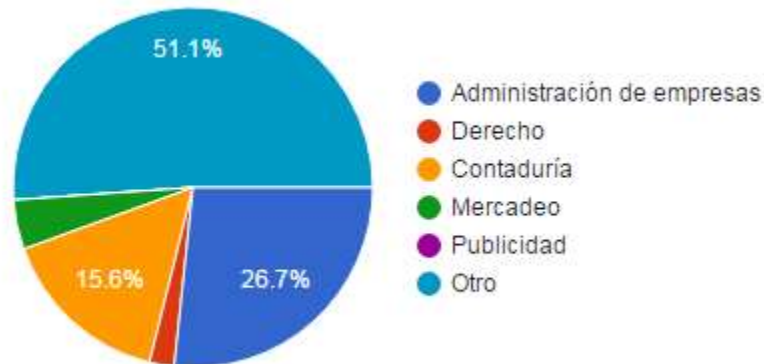
2. ¿Cuál es su cargo o rol dentro de la empresa?



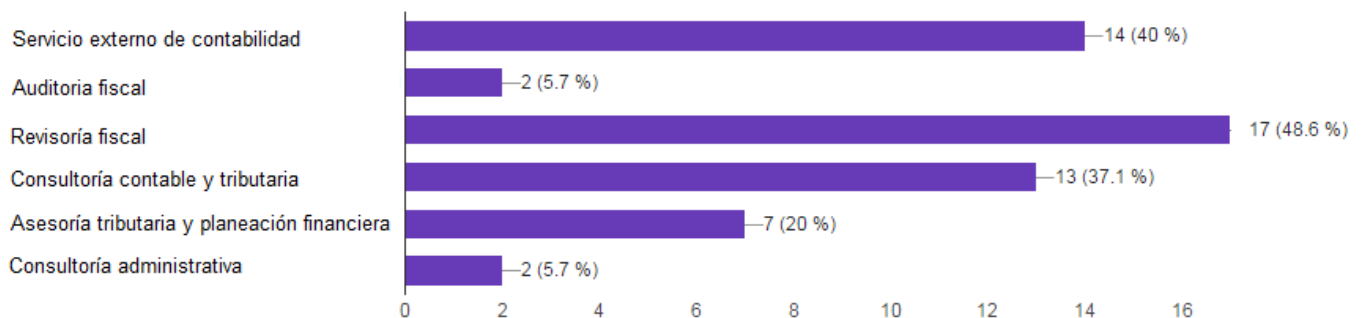
### 3. ¿Cuál es su nivel de educación?



### 4. ¿Con cuál profesión se podría asociar su formación académica?

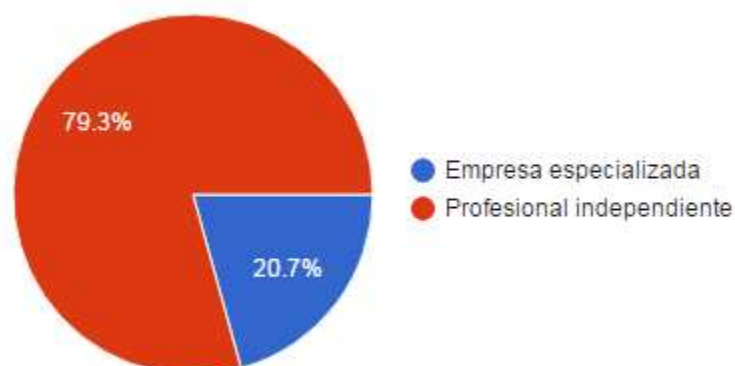


### 5. ¿Ha contratado alguno(s) de los siguientes servicios para su empresa?





6. En caso de haber seleccionado alguno de los productos de la pregunta 5, ¿Estos los contrató con una empresa especializada o con un profesional independiente?



7. En caso de haber seleccionado alguno de los productos de la pregunta 5 con una empresa especializada, ¿Cuál fue la empresa? Cuánto le cobraron?Cuál fue la forma de pago?

Por honorarios
Pricewaterhouse cooper, 100', credito 60
Psgo 50 al inicio y 50 al terminar Acontri \$5000000
Efectivo
Proyecto de reestructuración empresarial. Cobran un básico + porcentaje de ahorros. Datos confidenciales.
Por honorarios y depende
Cuenta bancaria
KPGM

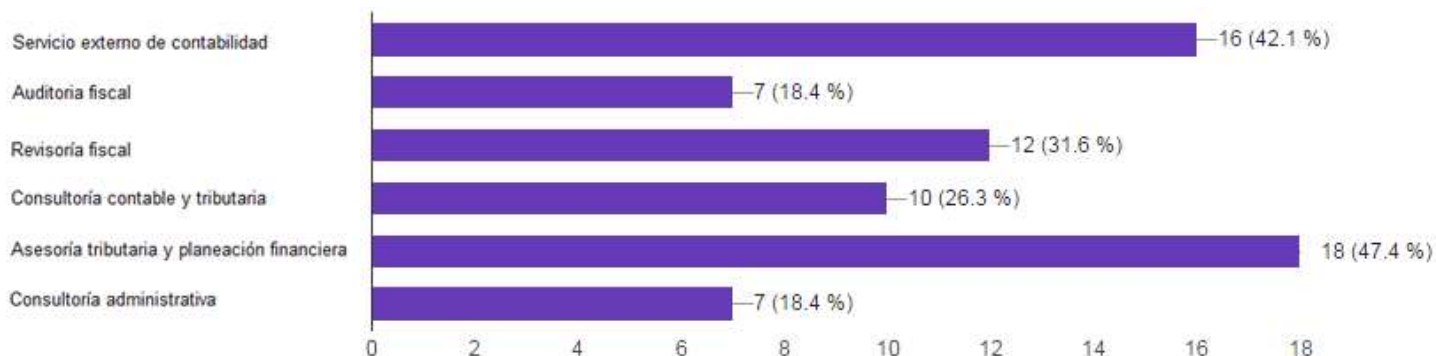
8. En caso de haber seleccionado alguno de los productos de la pregunta 5, ¿Qué tan satisfecho está con el servicio?



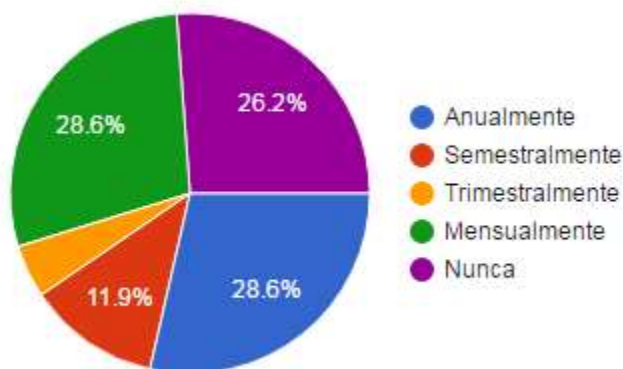
## 9. ¿Cuál es el motivo de la elección realizada en la pregunta anterior (8)?

Cumplimiento
Cumplimiento
Realizó el trabajo que se le solicitó
Creo que aún falta mayor celeridad en la presentación de la información y mayor retroalimentación para mejora.
Objetividad en el trabajo
Hicieron exactamente para lo que busque sus servicios.
Excelente gestion
El precio y la experiencia
por referencias profesionales
Lleva control contable a tiempo
Obtuve lo que buscaba.
se dedica poco tiempo para la empresa, es a distancia, falta de actualización.
Profesionalismo e información clara respecto a conceptos que desconozco
La empresa está implementando mejoras que de otra forma era complicado hacer por la cultura empresarial.
Responsabilidad y resultados
Por se pymes
Cumplimiento
Entrega lo que de requiere de buena calidad
Se cumplieron los objetivos propuestos
en aspectos administrativos contables, se debe realizar ejercicio consultivo permanente, sobre todo en el aspecto tributario y de control y manejo de recursos
Cumplimiento en la labor contratada
Mucho papeleo y análisis y poco trabajo efectivo
El servicio es razonablemente bueno
tiempo de respuesta
El servicio de Revisoría Fiscal no lo consideramos como apoyo netamente legal
Porque hicieron las cosas como debe ser impecable

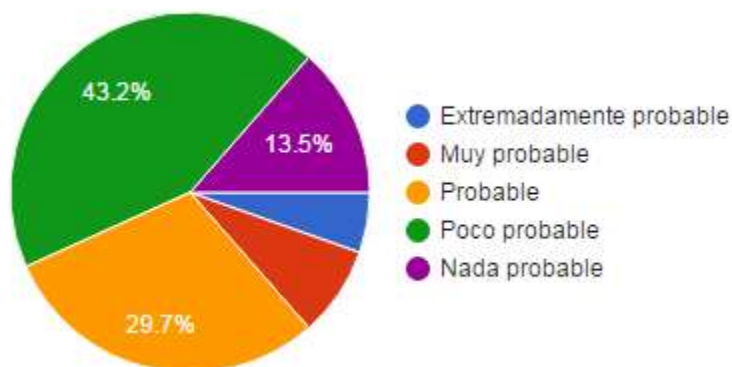
10. ¿Estaría dispuesto a contratar alguno(s) de los siguientes servicios para su empresa?



11. ¿Con qué frecuencia utiliza los servicios de auditoría, revisoría fiscal y/o consultoría tributaria en el año?



12. ¿Si actualmente cuenta con el servicio de auditoría, revisoría fiscal y/o consultoría tributaria en su empresa, cuál es la probabilidad que cambie por el servicio de otra empresa o por un consultor externo?



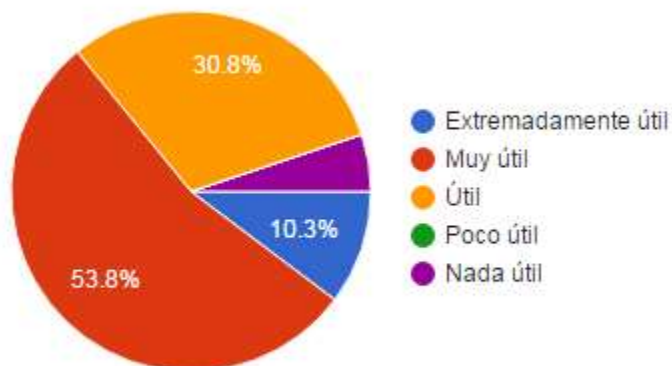
## 13. ¿Cuál es el motivo de la elección realizada en la pregunta anterior (12)?

Comparación de la oferta
Revisor fiscal actual reside en una ciudad diferente al domicilio de la empresa, es una persona mayor y busca retirarse del ejercicio profesional en el corto plazo. Normatividad cambiante y hay falencias en actualización.
Satisfactorio servicio
La condiciones comerciales actuales
La experiencia y actualización en las normas actuales
por el conocimiento de la empresa y experiencia
Costos
Debería encontrar alguna empresa que efectue mejor el control
Aún no he requerido este servicio por el tamaño de la empresa
Se necesita mayor tiempo de dedicación a la empresa.
"Prefiero malo conocido, que bueno por conocer". En verdad el servicio es muy bueno
Persona antigua contratada para estas funciones
Se debe cambiar x manejo
La asesoría fiscal y consultoría financiera en la empresa es muy completa y por expertos
Confidencialidad
Ya lo tengo de manera externa y así me funciona muy bien
La empresa que actualmente nos colabora con esos servicio ha cumplido con su labor de manera adecuada
Estoy satisfecho con lo que cuento actualmente
Satisfacción en el servicio prestado
Tenemos un contador externo y hasta el momento nuestro volumen de trabajo no amerita cambiar. Los costos se pueden subir
Sihnay mejores opciones, se pueden considerar.
servicio
Trayectoria, precio, confianza
No satisfechos
Es bueno conocer nuevas opiniones

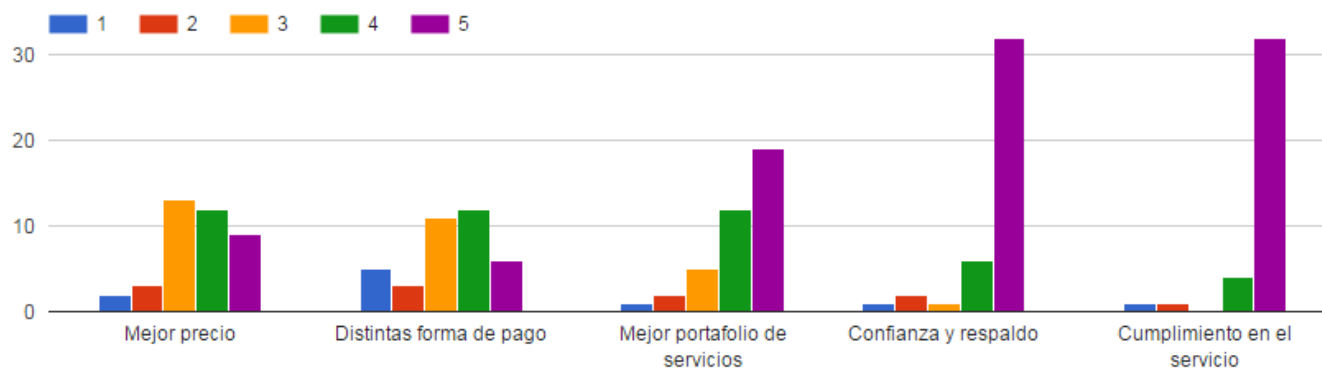
14. ¿Cuál es la probabilidad que recomiende este servicio a otras empresas o personas?



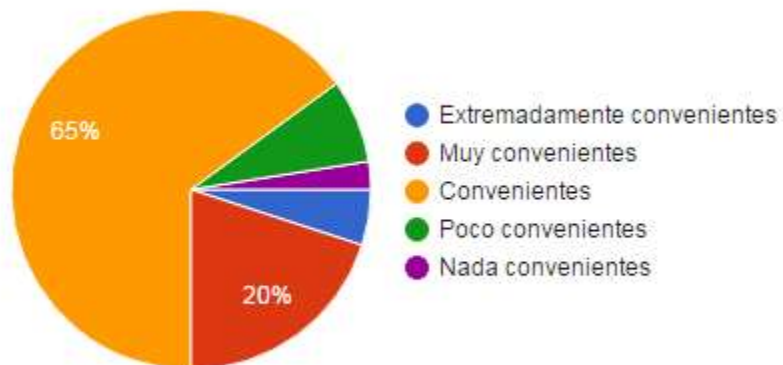
15. ¿Qué tan útil ha sido o cree que sería el servicio de auditoría, revisoría fiscal y/o consultoría tributaria para su empresa?



16. ¿Califique de 1 a 5 los criterios que utiliza o utilizaría para contratar una empresa que preste los servicios de auditoría, revisoría fiscal y/o consultoría tributaria? (1 = opción poco influyente y 5 = opción muy influyente)



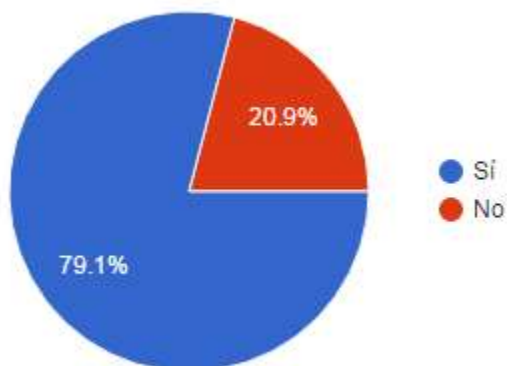
17. ¿Qué tan convenientes son los medios y las formas de pago que ofrecen las empresas que prestan los servicios de auditoría, revisoría fiscal y/o asesoría tributaria?



18. ¿A través de qué medio realizó o realizaría la búsqueda de servicios de auditoría, revisoría fiscal y/o asesoría tributaria?



19. ¿Usted revisa, entiende y utiliza los estados financieros para tomar decisiones estratégicas en su empresa?



20. ¿Cuál sería el motivo o la situación que lo impulsaría a contratar un servicio de auditoría, revisoría fiscal y/o consultoría tributaria?



21. ¿Conoce empresas o personas que se dediquen a prestar el servicio de auditoría, revisoría fiscal y/o consultoría tributaria? Por favor lístelas en el espacio a continuación

J.M CUADROS & ASOCIADOS S.A- ALFREDO LOPEZ Y CIA CABRERA & ASOCIADOS GILDARDO HOYOS
Restrepo y Londoño Asociados
Ivan Gomez
FyA internacional
Profesionales independientes en la región. Leonardo Bernal; Gerardo Castrillón. Zonia Amparo Marín
Julisn Peña, Marison Benitez
Alfonso Solanilla y asociados. Susana Sarria, Dario Barreneche.
Amparo Quintero Moros
CORPROFESIONAL, GERARDO CASTRILLON, LEONARDO GAITAN
GCI SAS, RightHand, AG Consultores
Proteccion s.a , valores Bancolombia, porvenir
KPMG
No, estamos en una ciudad pequeña, que no tiene empresas especializadas
no
NO tengo en mente
Siigo, universidades