

CAPÍTULO 1

NATURALEZA DEL PROYECTO

1.1. INTRODUCCIÓN

El siguiente plan de negocios tiene la intención de dar forma a un proyecto de negocio dedicado a la prestación de servicios derivados de la carrera profesional de la Contaduría Pública y pretende dar servicio enfocado al nicho de mercado conformado por las cooperativas de ahorro y crédito del país y asociaciones solidaristas existentes.

El despacho de contadores públicos tendrá la misión de ofrecer servicios de asesoría contable-financiera y evaluación de estados financieros de las cooperativas de ahorro y crédito y asociaciones solidaristas de una manera eficaz y eficiente y de acuerdo a las necesidades que presentan estas organizaciones en materia financiera y contable.

1.1.1. Proceso Creativo para determinar el servicio de la empresa

Una vez que se ha realizado una evaluación de los diferentes servicios que se pueden ofrecer en el campo de la contaduría pública se determina que los dos principales servicios a prestar son los siguientes:

1. **Servicios de asesoría contable-financiera:** La principal actividad a desarrollar en este servicio es ofrecer a las cooperativas de ahorro y crédito y asociaciones solidaristas del país una asesoría para el manejo adecuado de las transacciones contables y análisis financieros de este sector empresarial
2. **Servicios de evaluación de estados financieros:** En este caso, el principal objetivo de este servicio es dar una opinión acerca de los estados financieros de las cooperativas y asociaciones descritas, ofreciendo un valor agregado en esta evaluación en apartados como el análisis del control interno de la organización, confección de estados financieros y ajustes

propuestos, aportando a la organización el conocimiento necesario producto de la especialización del personal del despacho en el sector cooperativo y solidarista del país.

En una etapa inicial, se ofrecerán los servicios a las cooperativas de ahorro y crédito y asociaciones solidaristas del país, con la intención de ofrecer en una segunda etapa, servicios a todo el sector cooperativo y solidarista del país

En una evaluación del entorno, se concluye que existen varios despachos de contadores públicos en el país, sin embargo, despachos especializados en el sector de cooperativas de ahorro y crédito y asociaciones solidaristas, son muy pocos o casi nulos.

1.1.2. Justificación de la empresa

La necesidad del sector cooperativo de ahorro y crédito y asociaciones solidaristas de que sus transacciones contables y actividades financieras sean asesoradas o evaluadas por personal competente que le ofrezca valor agregado a su gestión, con la intención de afrontar aspectos como ventajas competitivas, supervisiones financieras y estructura financiera.

El despacho estará conformado por personal capacitado en el sector cooperativo y solidarista del país lo que permite la especialización y el enfoque al nicho de mercado seleccionado.

El crecimiento de organizaciones de tipo social del país necesitadas de asesoría profesional y evaluación oportuna y adecuada.

1.2. Nombre de la Empresa

Para poder determinar el nombre de la empresa, se investigó en el Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica el estándar en nombres de organizaciones de este tipo y determinamos que los nombres están dados por características de los socios del despacho o por el respaldo de firmas internacionales en el campo.

El nombre seleccionado para la empresa fue **Despacho de Contadores Públicos Chavarría y Asociados**.

Este nombre reúne las características señaladas anteriormente y ofrece seriedad y compromiso.

1.3. Descripción de la empresa

1.3.1. Tipo de empresa

La empresa es una organización de prestación de servicios, ya que se dedica a la asesoría contable-financiera y a la evaluación de estados financieros.

1.3.2. Ubicación y tamaño de la empresa

La empresa es una microempresa conformada inicialmente por 5 empleados. Se ubicará físicamente en la ciudad de San Pedro de Montes de Oca, un lugar de fácil acceso, tanto del personal hacia las oficinas del cliente como viceversa. Esta posición geográfica es estratégica ya que se encuentra a no más de 30 minutos de las principales cooperativas y asociaciones solidaristas dedicadas a la intermediación financiera.

1.4. Misión y Visión de la empresa

Somos una empresa especializada en el campo de la contaduría pública, que ofrece asesoría contable-financiera y evaluación de estados financieros en el sector cooperativo y solidarista del país dedicado a la intermediación financiera, realizando la gestión bajo estándares de calidad, seguridad, agilidad y transparencia, para la satisfacción de nuestros clientes.

Llegar a ser la firma de contadores públicos autorizados líder en el campo de la asesoría contable-financiera y de evaluación de estados financieros del sector cooperativo y solidarista de ahorro y crédito, bajo estándares de calidad, realizando la gestión en un marco de respeto y apego a la normativa establecida, en beneficio de nuestros clientes.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivos a corto plazo.

Los objetivos planteados por un lapso inicial de 6 meses son:

- Ofrecer a las 25 cooperativas de ahorro y crédito y a las 10 asociaciones solidaristas más importantes del país nuestros servicios de asesoría y evaluación de estados financieros.
- Alcanzar una cartera de clientes de al menos 10 organizaciones.
- Realizar evaluaciones de estados financieros en al menos una organización al mes.

1.5.2. Objetivo a mediano plazo

Los objetivos planteados por un lapso inicial de 1 año son:

- Ofrecer a las 35 cooperativas de ahorro y crédito y a las 15 asociaciones solidaristas más importantes del país nuestros servicios de asesoría y evaluación de estados financieros.
- Alcanzar una cartera de clientes de al menos 20 organizaciones.
- Realizar evaluaciones de estados financieros en al menos dos organizaciones al mes.

1.5.3. Objetivo a largo plazo

Los objetivos planteados por un lapso inicial de 3 años son:

- Ofrecer a las 50 cooperativas de ahorro y crédito y a las 30 asociaciones solidaristas más importantes del país nuestros servicios de asesoría y evaluación de estados financieros.
- Alcanzar una cartera de clientes de al menos 30 organizaciones.
- Realizar evaluaciones de estados financieros en al menos tres organizaciones al mes.

1.6. Ventajas Competitivas

1.6.1. Ventajas Competitivas

Nuestros servicios cuentan con ventajas competitivas tales como:

- Especialidad del personal en el campo de la auditoria a estados financieros en cooperativas y asociaciones solidaristas.
- Especialidad del personal en el campo de Gerencias Financieras de entes cooperativos y asociaciones solidaristas.
- Conocimientos del idioma inglés técnico en el campo de la contaduría pública.
- Amplio conocimientos del personal de las Normas Internacionales de Información Financiera y Normas Internacionales de Auditoría.
- Amplio conocimiento del personal de la Norma ISO 9001:2000 referente a Sistemas de Gestión de Calidad y de la Norma ISO

14000:2000 referente a auditorías a Sistemas de Gestión de Calidad.

1.6.2. Distingos competitivos

- Los servicios profesionales en el área de la contaduría pública ofrecidos son especializados en el sector cooperativo y solidarista dedicado a la intermediación financiera.
- Costo accesible y adecuado a la realidad de la capacidad financiera de las cooperativas y asociaciones solidaristas.
- Servicios financieros integrados al ofrecer asesorías y evaluaciones de la situación financieras de las organizaciones indicadas.

1.7. Análisis de la industria

El crecimiento en el número de asociaciones de carácter social dedicadas a la actividad de la intermediación financiera ha ocasionado que la Superintendencia General de Entidades Financieras tenga toda una estructura para poder hacerle frente a la supervisión que estas entidades financieras requieren.

Por otro lado, la amplia demanda de las personas que desean formar parte de organizaciones sociales que les brinden soluciones financieras adecuadas y accesibles para sus necesidades y además, participar en forma activa de las utilidades de la empresa por medio de las adiciones al capital social que realizan mensualmente, ha provocado que el sector cooperativo se amplíe en Costa Rica y se constituyan empresas sociales dedicadas a la intermediación financiera y se fortalezcan otras, llegando inclusive a tener más capacidad y cantidad de activos que un banco.

En Costa Rica, las cooperativas de ahorro y crédito y las asociaciones solidaristas han llegado a ser una opción muy aceptable para el demandante de servicios financieros, tanto de crédito como de ahorros, por aspectos como el trato, bajos costos financieros y participación de utilidades.

Existen 28 cooperativas de ahorro y crédito en Costa Rica supervisadas por parte de la SUGEF en las cuales los márgenes de intermediación oscilan entre el 7% y el 13%, además la totalidad de activos del sector cooperativo supervisado de ahorro y crédito asciende al monto nada despreciable de los 150,000 millones de colones.

Dadas las anteriores cifras, existen 130 despachos de contadores públicos registrados en el Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica y 4463 profesionales de la contaduría pública debidamente inscritos en mencionado colegio, que se dedican a la práctica de la profesión y para los cuales el sector cooperativo y el sector solidarista del país representa una excelente opción de mercado prestar este tipo de servicios.

Por otra parte, se realizó una consulta a 10 despachos de contaduría pública que funcionan en Costa Rica y que sus carteras de cliente son sumamente importantes. Esta consulta pretendía obtener información acerca de la experiencia en regulaciones y funcionamientos de empresas cooperativas y asociaciones solidaristas dedicadas a la intermediación financiera que tenían estos despachos, con miras a ofrecer un servicio profesional y capacitado a la hora de evaluar sus estados financieros.

Producto de esta consulta, se determinó que dos despachos tienen conocimientos en esta área, un despacho conoce del sector y siete del todo no presta servicios a estas instituciones ya que, según se nos indicó, este no es su nicho de mercado.

Dadas estas condiciones, resulta un nicho de mercado atractivo y desarrollable el prestar servicios de asesoría y opinión de estados financieros en estos sectores cooperativistas y solidaristas descritos con anterioridad.

1.8. Servicios de la empresa

- Servicios de Asesoría (en materia de registro contable, de normas de contabilidad, de normas de presentación financiera, de estándares de análisis financieros y en control interno, adecuado y apto para el sector cooperativo y solidarista del país).

- Servicios de Evaluación de Estados Financieros (Opinión acerca de los Estados Financieros de una Entidad cooperativa o solidarista, informes de control interno, presentación adecuada según los parámetros del ente supervisor de los Estados Financieros principales de la organización, presentación de ajustes contables y financieros y recomendaciones para la solución de debilidades encontradas en áreas críticas de la empresa).

1.9. Calificaciones para entrar al área

La carrera que estudié, Contaduría Pública, y la experiencia obtenida en el sector cooperativo de ahorro y crédito como Director Financiero, me ha motivado a desarrollar una empresa dedicada a la prestación de servicios en contaduría pública, ya que aparte de ser muy oportuno para mi desempeño, cuento un calificado equipo de asesores que me guiarán durante la realización de este proyecto. Además, me gusta el reto de ofrecer al sector cooperativo y solidarista del país una verdadera solución a sus problemas de tratamiento, control y presentación de los aspectos contables y financieros de estas organizaciones, de cara aun mejor desempeño de la entidad y un adecuado manejo de las actividades derivadas de la supervisión recibida por la SUGEF.

1.10. Apoyos

Durante el desarrollo del proyecto, se contará con el apoyo de los siguientes profesionales:

Contadores Públicos

- Lic. Lázaro Vásquez Mirez
Puesto: Socio Despacho Vásquez y Cía.
Dirección: San Pablo de Heredia
Teléfono: 388-9989

- Lic. José Godínez Montero
Puesto: *Coordinador de Captaciones, Coopebanpo, R.L.*
Dirección: Mercedes Sur de Heredia
Teléfono: 233-3611

Contadora

- Licda. Ingrid Quirós Trujillo
Puesto: *Contadora General, Coopebanpo, R.L.*
Dirección: San José
Teléfono: 373-6822

Abogado

- Licda. Karina Castillo
Puesto: *Coordinadora de Crédito y Cobro, Coopebanpo, R.L.*
Dirección: San José
Teléfono: 233-3611

Especialista en Cooperativismo

- Lic. Daniel Mora Mora
Puesto: *Gerente General, Coopebanpo, R.L.*
Dirección: San José
Teléfono: 233-3611

CAPÍTULO 2

EL MERCADO

2.1. Objetivos de la mercadotecnia

Corto plazo

- Promocionar el nombre de la empresa creada dentro del sector cooperativo y solidarista de ahorro y crédito con la intención de obtener una clientela de al menos 10 empresas para las cuales se destina aproximadamente un mes de tiempo para realizar cada evaluación a los estados financieros de estas entidades.

Mediano plazo

- En un lapso de un año, se espera que el despacho posea una adecuada aceptación dentro del sector debido a los trabajos realizados y a la promoción realizada, lo que significaría poseer una cartera de al menos 20 clientes del sector cooperativo y solidarista de ahorro y crédito dentro del cual, con la cartera planteada, se considera una ocupación total dentro de un año calendario.

Largo plazo

- En el lapso de tiempo a partir del tercer año de funcionamiento del despacho se espera que la empresa se halla constituido con uno de los despachos dedicados a la atención del sector cooperativo y solidarista de ahorro y crédito con más crecimiento en el mercado, ya que se espera que en ese momento la empresa halla duplicado sus operaciones atendiendo a una cartera de clientes conformada por 30 empresas y en activos y en personal también se espera que la empresa crezca aproximadamente en un 100 % desde su apertura.

2.2. Investigación de mercado

2.2.1. Tamaño del mercado

El mercado potencial inicial para la creación de esta empresa son las aproximadamente 250 cooperativas de ahorro y crédito establecidas en el país, de las cuales, 28 están supervisadas por la SUGEF, por otra parte, se establece también como mercado potencial, las 100 asociaciones solidaristas más importantes, de acuerdo a su total de activos, que operan en el país. De esta manera, el mercado potencial total para el despacho esta constituido por 350 entidades, aproximadamente.

Actualmente, estas organizaciones realizan sus operaciones de auditoria a los estados financieros y asesorías contable-financiero con varias firmas de contadores públicos autorizados instalados dentro del país.

Para la cobertura y cumplimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo planteados anteriormente, se atenderán las cooperativas de ahorro y crédito y asociaciones solidaristas instaladas alrededor del país, ya que el servicio que se ofrece es "in situ" o sea, se realiza dentro de las instalaciones de nuestros clientes, por lo importante es la cobertura de los viáticos del personal encargado de realizar la revisión o la asesoría.

Las características de estas empresas son:

- Se realiza una auditoria a los estados financieros anualmente conformada por al menos dos visitas al cliente.
- Varias de estas empresas realizan estas evaluaciones por disposición de la SUGEF.
- Se determina que estas empresas requieren de un servicio personalizado y con amplia experiencia en el campo del cooperativismo y el solidarismo.

2.2.2. Consumo aparente

- La cantidad de clientes potenciales son alrededor de los 350, de acuerdo a consultas con los asesores de este trabajo.
- Cada evaluación a los estados financieros es de forma anual.
- Se estima que aproximadamente el 70% del total de estas organizaciones que funcionan en el país, realizan evaluaciones a sus estados financieros anualmente.

2.2.3. Demanda potencial

De acuerdo con conversaciones realizadas entre varios funcionarios relacionados tanto con el tema del cooperativismo como del solidarismo y despachos de C.P.A's se determina que la demanda potencial se atenderá según se indica:

Corto plazo

- Para que el despacho inicie operaciones y llegue a su punto de equilibrio, se tiene que abarcar aproximadamente el 3% del mercado potencial que realiza evaluaciones a sus estados financieros lo que significa una ocupación de dos auditorías por mes durante los primeros seis meses.

Mediano plazo

- Aumentar la cobertura el mercado meta a un 6%, atendiendo a 20 organizaciones, evaluando sus estados financieros una vez al mes durante el primer año de operaciones.

Largo plazo

- Se espera que la empresa, en un lapso de tres años a partir del inicio de sus operaciones, atienda al 10% del total del mercado potencial que realiza

evaluaciones a sus estados financieros con lo que la empresa duplica sus operaciones en relación a los datos esperados para el primer año de funcionamiento.

2.2.4. Participación de la competencia en el mercado

En este mercado, los despachos de auditoría del total de los 130 despachos inscritos en el Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica, cinco comparten aproximadamente el 25% de las evaluaciones a los estados financieros de las cooperativas de ahorro y crédito y asociaciones solidaristas del país, a saber:

- KPMG Pit Marvik
- Price Waterhouse
- Deloitte & Touche
- Lara Eduarte
- Carvajal y Colegiados

El restante 75% es evaluado por los 125 restantes despachos de C.P.A's establecidos en el país.

2.3. Estudio del mercado

2.3.1. Objetivo del estudio del mercado

El principal objetivo de este estudio de mercado es conocer la opinión de varias cooperativas de ahorro y crédito y varias asociaciones solidaristas del país, acerca de la creación de un nuevo despacho de Contadores Públicos Autorizados dedicados exclusivamente a la evaluación de los estados financieros de estas empresas y brindar asesoría contable-financiera.

Se les informará a estas organizaciones acerca de los servicios que se ofrecerán y en donde creemos que esta la diferencia de los demás despachos establecidos, de igual manera, se dará espacio para que estas organizaciones a encuestar, indiquen

cuáles son sus principales necesidades en materia contable, financiera y de auditoría que un despacho les pueda ofrecer.

2.3.2. Encuesta tipo intencional

Encuesta

Nombre de la organización: _____

Teléfono: _____

Buenos días (tardes). Somos estudiantes de la carrera de Maestría en Administración de Negocios y tenemos la intención de crear un despacho de contadores públicos autorizados especializados en la evaluación de estados financieros y asesoría contable-financiera de las cooperativas y asociaciones solidaristas de ahorro y crédito del país, por lo que nos gustaría conocer sus apreciaciones en relación a este tema. Agradecemos de antemano su tiempo y la veracidad de la información brindada.

1. Ubicación de la empresa

2. ¿Está satisfecho con el despacho de contadores que evalúa sus estados financieros?

Si No

¿Si su respuesta es no indicar porqué?

3. ¿Cuántas visitas al año realizan en su organización?

4. Monto aproximado incurrido en la evaluación a los estados financieros anualmente

5. ¿Estaría dispuesto a conocer acerca de una nueva opción en relación a este tema de evaluación de sus estados financieros?

Si No

6. ¿Qué servicio crítico para usted y su empresa le gustaría que le brindara esta nueva opción?

7. ¿Cuál es la necesidad no satisfecha en su empresa por parte de un despacho de contadores públicos contratado?

2.3.3. Aplicación de encuesta

La aplicación de esta encuesta se realizó de forma telefónica con el o los encargados de la parte financiera de las empresas, solicitándoles la mayor objetividad posible.

En total, se encuestaron a 25 cooperativas de ahorro y crédito y a 10 asociaciones solidaristas entre el 7 y el 11 de noviembre de 2005. Cabe mencionar que las asociaciones solidaristas mostraron las mayores dificultades en la encuesta a realizar por desconocimiento o por no querer contestar el formulario.

Es importante mencionar que esta encuesta es de tipo intencional por la naturaleza del estudio y por el tipo de preguntas a realizar, sin embargo, los resultados obtenidos en relación al objetivo para el cual se creó la encuesta fue satisfactorio.

2.3.4. Resultados obtenidos

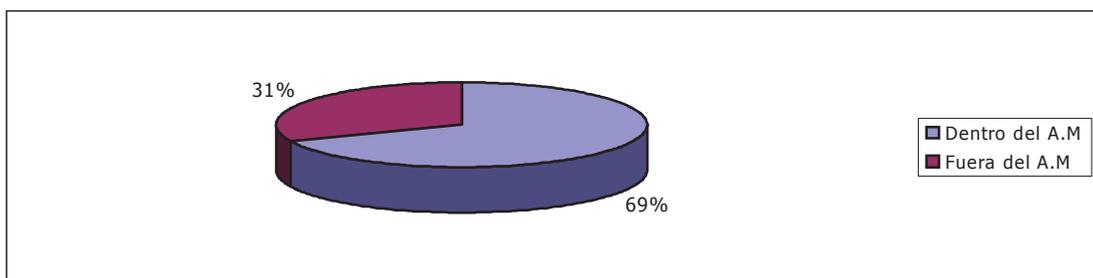
Seguidamente se detallan los resultados obtenidos más relevantes:

Se contactaron 35 organizaciones de las cuales:

- 24 organizaciones están ubicadas dentro del área metropolitana.
- 11 organizaciones están ubicadas fuera del área metropolitana.

Gráfico N° 1

Ubicación de las organizaciones encuestadas

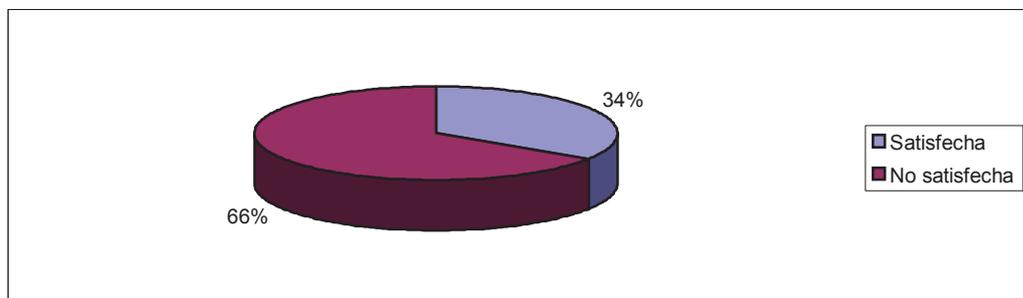


Fuente: Resultados de la encuesta practicada a los encargados de áreas financieras de cooperativas y asociaciones solidaristas, noviembre 2005

- 12 están satisfechas con el despacho de C.P.A's contratado
- 23 no están satisfechas con el despacho de C.P.A's contratado

Gráfico N° 2

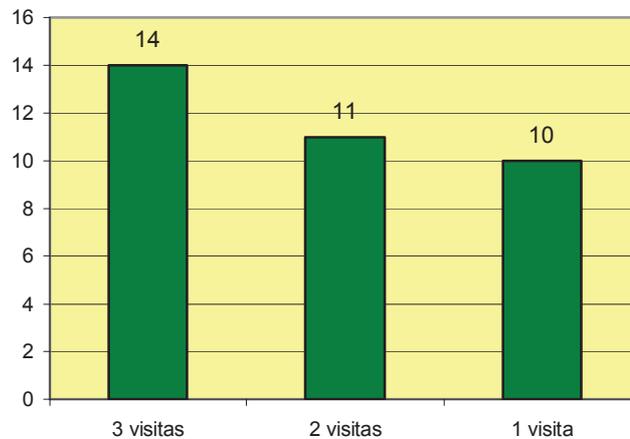
Satisfacción de la atención de los despachos contratados



Fuente: Resultados de la encuesta practicada a los encargados de áreas financieras de cooperativas y asociaciones solidaristas, noviembre 2005

- 14 organizaciones requieren de 3 visitas en el año
- 11 organizaciones requieren de 2 visitas en el año
- 10 organizaciones requieren de 1 visita al año

Gráfico N° 3
 Visitas requeridas en el año

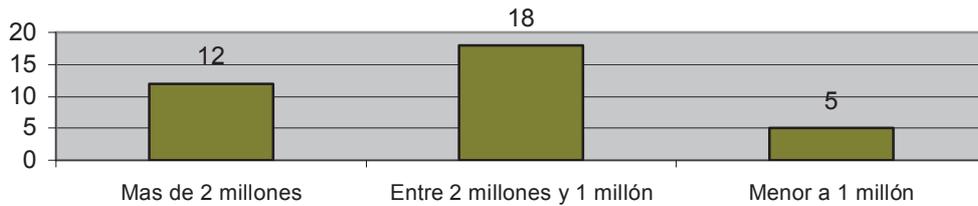


Fuente: Resultados de la encuesta practicada a los encargados de áreas financieras de cooperativas y asociaciones solidaristas, noviembre 2005

- 12 incurren en un gasto superior a los 2 millones de colones
- 18 incurren en un gasto entre 1 millón y 2 millones de colones
- 5 incurren en un gasto menos a 1 millón de colones

Gráfico N° 4

Gasto requerido en el pago de servicios de auditorias

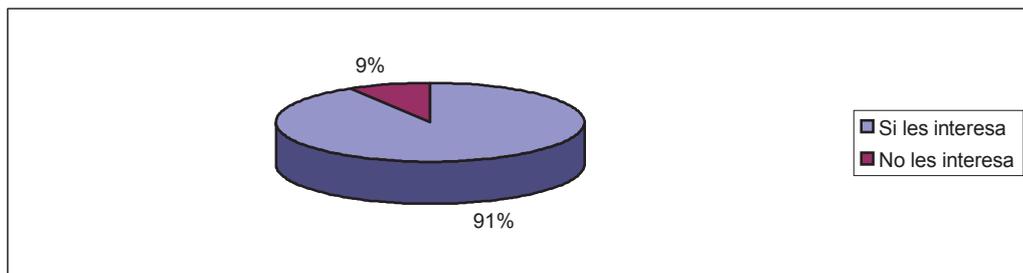


Fuente: Resultados de la encuesta practicada a los encargados de áreas financieras de cooperativas y asociaciones solidaristas, noviembre 2005

- 32 interesadas en conocer una nueva opción
- 3 empresas no presenta interés en conocer una nueva opción

Gráfico N° 5

Organizaciones interesadas en conocer una nueva opción



Fuente: Resultados de la encuesta practicada a los encargados de áreas financieras de cooperativas y asociaciones solidaristas, noviembre 2005

2.3.5. Conclusiones del estudio realizado

Es importante señalar que se determinaron varios aspectos que a éstas organizaciones les gustaría que un despacho les brinde diferentes servicios, aspectos como asesoría personalizada, profesionalismo, planteamiento de asientos de ajuste, compromiso, aspectos relacionados con la administración y recomendaciones relacionadas con el control interno.

También es importante el dato resultante de la encuesta realizada en relación a que el 88% de los encuestados manifiestan que el aspecto del cual más carecen los despachos contratados es la falta de conocimiento del sector cooperativo, del sector solidaria y en general, falta de conocimiento de la normativa aplicable.

Uno de los datos más importantes son las visitas requeridas por las organizaciones en relación a la evaluación de sus estados financieros ya que se muestra que el 40% de las organizaciones requieren de tres visitas al año y un 31% requieren de dos visitas al año, lo que representa una alta oportunidad de mercado en relación a la ocupación total del personal en el año.

Otro dato relevante es que el 51% de las empresas incurren en un gasto entre 1 y dos millones de colones al año por la evaluación de sus estados financieros y un 34% gasta más de dos millones de colones, lo que representa una excelente opción de mercado en términos de rentabilidad y de manejo de margen en el despacho a crear.

En conclusión, se obtuvieron los resultados esperados de la práctica de esta encuesta y creemos que los resultados son bastante representativos del total del sector cooperativo y solidaria, ya que se tomaron 35 de las empresas más representativas del sentir de este sector financiero del país.

2.4. Distribución y puntos de ventas

Como la empresa que se está creando esta dedica a la prestación de servicios profesionales, se determina que el mecanismo de distribución es la visita personal al cliente, con la intención de promocionar y explicar el modelo a utilizar por la empresa así como crear un ambiente de retroalimentación con el cliente potencial con la intención de escuchar sus necesidades y ofrecerles una solución

2.5. Promoción del servicio

2.5.1. Promoción del servicio

Debido a que en el código de ética del Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica en su artículo #19 prohíbe la promoción y mercadeo de servicios por medio de volantes, o en la prensa escrita o en la radio o televisión, se determina que el medio a utilizar y permitido por mencionado Colegio son las tarjetas de presentación del personal que labora en el despacho.

Seguidamente se muestra el diseño de lo que podría ser el diseño de las tarjetas de presentación del despacho, basado en el artículo #19 del código de ética del Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica:

Contador Público Autorizado
Miembro del Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica
Ofrece sus servicios en actividades de asesoría contable-financiera
y evaluación de estados financieros
Teléfono..... Apartado.....
San José (San Pedro, etc.)

2.5.2. Promoción de ventas

No aplica para esta etapa del negocio.

2.5.3. Marcas

Se determina como "marca" el diseño del logo utilizado como membrete en la papelería del despacho.

Despacho de Contadores Públicos Chavarría y Asociados



2.5.4. Etiqueta

No aplica.

2.5.5. Empaque

No aplica.

2.6. Fijación y políticas de precio

De acuerdo con la encuesta realizada y tomando en cuenta los parámetros fijados por el Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica en cuanto el monto a cobrar por hora profesional, se determina que en materia de precios, aspectos como tradición de la firma de contadores, experiencia en el sector a cotizar, experiencia del equipo auditor y las horas dedicadas a la evaluación de los estados financieros son los factores determinantes a la hora de determinar las tarifas a cobrar.

En este mercado, se determina que al existir varias firmas de contadores en el mercado, la experiencia en el sector y el costo operativo de la firma son determinantes en cuanto a tarifas se refiere.

Dados los datos anteriores y basados en la experiencia del personal en el sector cooperativista y solidarista así como los bajos costos de operación iniciales, se establece que se cobrará un monto de ₡ 15,500 por hora profesional.

Las políticas en materia de precio a aplicar inicialmente serán:

- Ofrecer tarifas competitivas inicialmente para abrirse camino en el sector.
- Tarifas determinadas según el tiempo y el tipo de servicio requerido por el cliente.
- Analizar la capacidad financiera del cliente con la intención de convertirlo en nuestro socio de negocios y plantear beneficios mutuos.

2.7. Plan de introducción al mercado

La introducción al mercado del despacho se realizará por medio de promoción personal de los socios fundadores del despacho, mostrando a los clientes potenciales la serie de servicios a ofrecer.

Se enfatizará en el aspecto de la experiencia el sector de ahorro y crédito de las cooperativas y asociaciones solidaristas por parte del personal del despacho y

como este factor se puede convertir en un factor crítico del éxito en la evaluación de los estados financieros de la organización a evaluar.

Es importante señalar que al inicio del proyecto, los promotores de ventas serán los mismos socios del despacho con la intención de abaratar la inversión inicial y llegar más rápido al punto de equilibrio del negocio.

Le único apoyo inicial en materia de promoción de servicios serán las tarjetas de presentación del personal del despacho.

2.8. Riesgos y oportunidades del mercado

Riesgos

- Que la mayoría de nuestro mercado potencial estén comprometidos contractualmente por varios años con la firma de contadores que tienen actualmente.
- Que nuestra propuesta de servicios no sea bien recibida por el mercado potencial, convirtiéndose este aspecto en un factor crítico de éxito por lo que se debe hacer énfasis en el logro de que nuestros clientes potenciales entiendan nuestra idea del negocio.
- Que la competencia, al darse cuenta de una nueva propuesta en el mercado reaccione ofreciendo a las organizaciones menores precios o mayor valor agregado en los servicios que ofrecen.
- Que los objetivos a corto, mediano y largo plazo en materia de cartera de clientes no se alcancen.
- Que los ingresos se mantengan inferiores al gasto operativo durante un periodo de tiempo en que sea insostenible, por lo tanto en esta etapa del negocio se debe maximizar en ingreso y minimizar el gasto con el objetivo de alcanzar el punto de equilibrio lo antes posible.

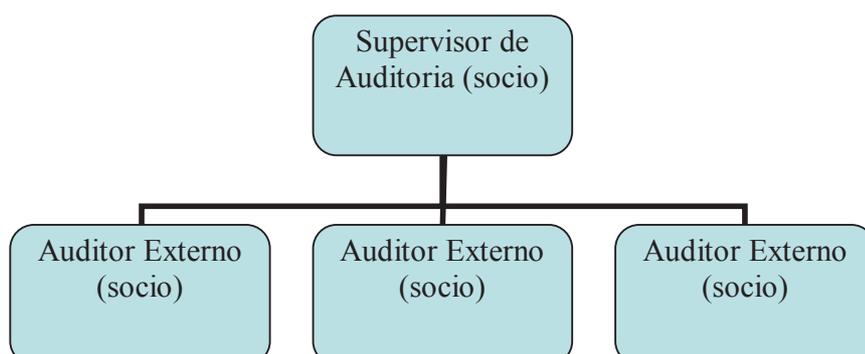
Oportunidades

- Falta de especialización en materia contable y financiera de organizaciones cooperativas y solidaristas por parte de las firmas de contadores públicos establecidas en el país.
- Dado que el gasto operativo inicial es reducido el despacho puede ofrecer tarifas accesibles, lo que en principio aumentaría nuestra cartera de clientes.
- Que cinco de las veinte organizaciones más grandes del sector de ahorro y crédito de cooperativas y asociaciones solidaristas contraten nuestros servicios, lo que garantizaría una ocupación inicial de al menos dos años.
- Que eventualmente la SUGEF incluya dentro de su supervisión al sector solidarista, lo que obligaría a un alto porcentaje de éstas organizaciones a evaluar sus estados financieros, lo que ampliaría nuestro mercado potencial.
- Que nuestros clientes potenciales contraten nuestros servicios por períodos de tres años, lo que garantizaría el cumplimiento de nuestros objetivos a largo plazo.

2.9. Sistemas y plan de ventas

Por la naturaleza del negocio y por la etapa del negocio, todos los socios fundadores del despacho funcionarán como promotores de ventas y como auditores externos a trabajar en el campo, en las oficinas del cliente.

De acuerdo con lo planteado, se propone el siguiente organigrama:



Para esta etapa, se cuenta con cuatro socios fundadores del despacho, desempeñando uno de ellos el cargo de supervisor del trabajo a realizar y tres auditores externos, a trabajar en las oficinas del cliente.

Es importante señalar que al realizar el trabajo de campo en las oficinas del cliente, este contacto sirve de preámbulo para la promoción de nuestro despacho y, realizando un trabajo de agrado para el cliente, este sería uno de nuestros principales promotores ante otros clientes.

Para esta primera etapa, se determinará un monto a pagar a cada uno de los socios que realizan en trabajo dependiendo del nivel de ingresos que genere el despacho, en una segunda etapa, se establecerán salarios para todo el personal que trabaja en la organización.

CAPÍTULO 3

PRODUCCIÓN

3.1. Objetivos del área de producción

Objetivo a corto plazo (6 meses a un año)

- Mantener el esfuerzo inicial de toda empresa emprendedora que se encuentra en su etapa de nacimiento monitoreando y retroalimentando al mercado potencial con el objetivo de posicionarse en el mercado e iniciar con una cartera de clientes de 10 organizaciones durante los primeros 6 meses de funcionamiento, realizando una auditoría al mes.

Objetivo a mediano plazo (1 a 3 años)

- Posicionar la empresa como uno de los despachos con más conocimientos del sector cooperativo y solidarista del país y alcanzar una cartera de clientes de 20 organizaciones, que requiera realizar dos visitas de auditoría al mes.

Objetivo de largo plazo (3 a 5 años)

- Consolidar el despacho en el sector cooperativo y solidarista de ahorro y crédito del país, obteniendo una a cartera de clientes de 30 organizaciones y en una ocupación total de 3 visitas de auditoría al mes.

3.2. Especificación del servicio

Un servicio de evaluación de estados financieros a una cooperativa o asociación solidarista de ahorro y crédito es un trámite que comprende prácticamente dos etapas fundamentales: la primera visita de inspección en la cual el producto final es el documento "Carta a Gerencia" en el cual se detallan los principales hallazgos encontrados en esta visita y consideraciones acerca del sistema de control

interno establecido en la organización, la segunda etapa se compone de la visita final en la cual el producto final es el dictamen sobre los estados financieros de la organización, documento en el cual el despacho emite una opinión acerca de los estados financieros que fueron auditados.

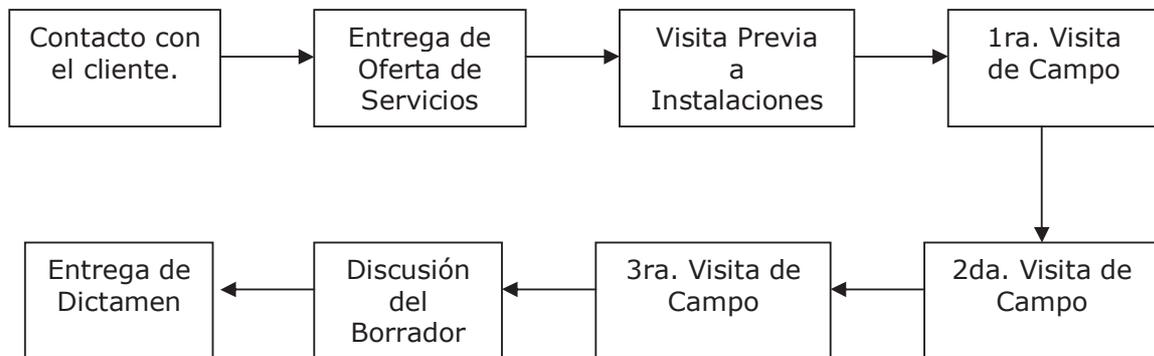
El objetivo es realizar estas visitas con la intención de que nuestro cliente en lugar de percibirnos como auditores tradicionales que vienen a ver que malo encuentran, más bien la idea es que seamos percibidos como un despacho de contadores públicos serios y responsables que opinaran acerca de la situación financiera de la empresa y ofrecerán recomendaciones para solucionar las desviaciones detectadas.

El trabajo se desarrollará en un 100% en las oficinas del cliente ya que es allí en donde se puede encontrar toda la información a revisar.

3.3. Descripción del proceso de producción o prestación del servicio

El proceso inicia con el contacto inicial por parte del despacho con el cliente, ya sea por medio de una llamada telefónica o por medio de una visita personalizada, seguidamente se prepara y se entrega al cliente una oferta de servicios en la cual se detallan las características del servicio a prestar y sirve de base para la elaboración del contrato por servicios a firmar, terminado este paso se procede a realizar una "vista previa" a las instalaciones del cliente con el objetivo de verificar que la empresa a auditar existe físicamente y concretar aspectos de la logística del trabajo a realizar, después se procede a realizar las visitas correspondientes al trabajo de campo para la evaluación de los estados financieros, una vez terminadas esta etapas se procede a "discutir" con el cliente un informe borrador o preliminar del trabajo realizado para finalizar con la entrega definitiva de los estados financieros auditados de la organización.

3.4. Diagrama de flujo



3.5. Características de la tecnología

En cuanto a la tecnología requerida necesaria para realizar las labores y ofrecer un servicio de calidad al cliente, se detalla:

- Cuatro computadores portátiles, adecuados para el trabajo a desempeñar.
- Software necesario tal como Microsoft office, A.C.L.
- Cuanta de acceso a Internet y su respectivo software.
- Cuatro teléfonos celulares con su respectiva línea
- Máquina de fax
- Impresoras
- Cuatro teléfonos de escritorio con sus respectivas líneas.

3.6 Equipo e instalación

Tabla N° 1:
Mobiliario y Equipo

Cantidad	Equipo requerido	Costo
4	Escritorios	¢250,000
4	Sillas	¢80,000
4	Computadoras portátiles	¢2,800,000
4	Teléfonos de escritorio	¢70,000
4	Teléfonos celulares	¢280,000
1	Impresora láser	¢350,000
1	Fax	¢35,000
1	Mesa de reuniones con cuatro sillas	¢200,000
2	Archivos	¢100,000
4	Sumadoras	¢140,000
4	Papeleras	¢20,000
1	Fotocopiadora	¢600,000
	Total	¢4,925,000

Fuente: Consulta telefónica a proveedores de este tipo de equipo de oficina.

Las necesidades tecnológicas en cuanto a servicios requeridas son:

Tabla N° 2:
Necesidades requeridas

Servicio	Proveedor	Costo
Acceso a Internet	Radiográfica Costarricense S.A.	¢30,000
Energía eléctrica	Compañía Nacional de Fuerza y Luz	¢15,000
Telefonía celular	Instituto Costarricense de Electricidad	¢48,000
Telefonía convencional	Instituto Costarricense de Electricidad	¢25,000
Agua	Inst. Cost. Acueductos y Alcantarillados	¢10,000

Fuente: Consulta telefónica a proveedores de estos servicios

Se contará con una oficina física localizada en San Pedro de Montes de Oca:

Tabla N° 3:
Área de oficinas

Cantidad	Ubicación	Área	Costo
1	San Pedro de Montes de Oca	50 m ²	¢337.500,00

Fuente: Consulta telefónica al proveedor de estas oficinas en San Pedro

En el edificio Equss, en el cual se establecerán nuestras oficinas, ubicado en una zona empresarial de alto tráfico a 200 metros de transporte público, cuenta con parqueo para 30 vehículos, y esta equipado con cableado estructurado para voz y datos. El despacho estará ubicado en el tercer piso en la oficina 13^a, con un espacio de 50m² y albergará a los cuatro funcionarios iniciales con cuatro cubículos, uno para cada funcionario, también contará con una pequeña sala de espera y con una sala para reuniones así como un servicio sanitario y un pequeño comedor.

3.7. Materia prima

3.7.1. Necesidades de materia prima

Para este proyecto, se considera como materia prima todos los suministros de oficina requeridos para prestar los servicios ofrecidos adecuadamente.

3.8. Capacidad instalada

En relación a la capacidad de producción, con el personal inicial de cuatro personas y con los suministros y equipos indicados en apartados anteriores, el despacho estará en una ocupación total de un 80% los primeros 6 meses, llegando a una ocupación de un 100% en un año calendario.

Se detalla seguidamente la capacidad de producción del despacho con el personal a contratar:

Tabla N° 4:
Capacidad de Producción

Período	Atención a clientes
1 mes	4 visitas por evaluación de estados financieros
3 meses	12 visitas por evaluación de estados financieros
6 meses	24 visitas por evaluación de estados financieros

3.9. Manejo de inventarios

Al ser una empresa dedicada a la prestación de servicios, ésta no maneja ningún tipo de inventario físico, salvo lo señalado en el punto 3.7.1 "Materia Prima" en relación al manejo del inventario básico necesario de suministros de oficina.

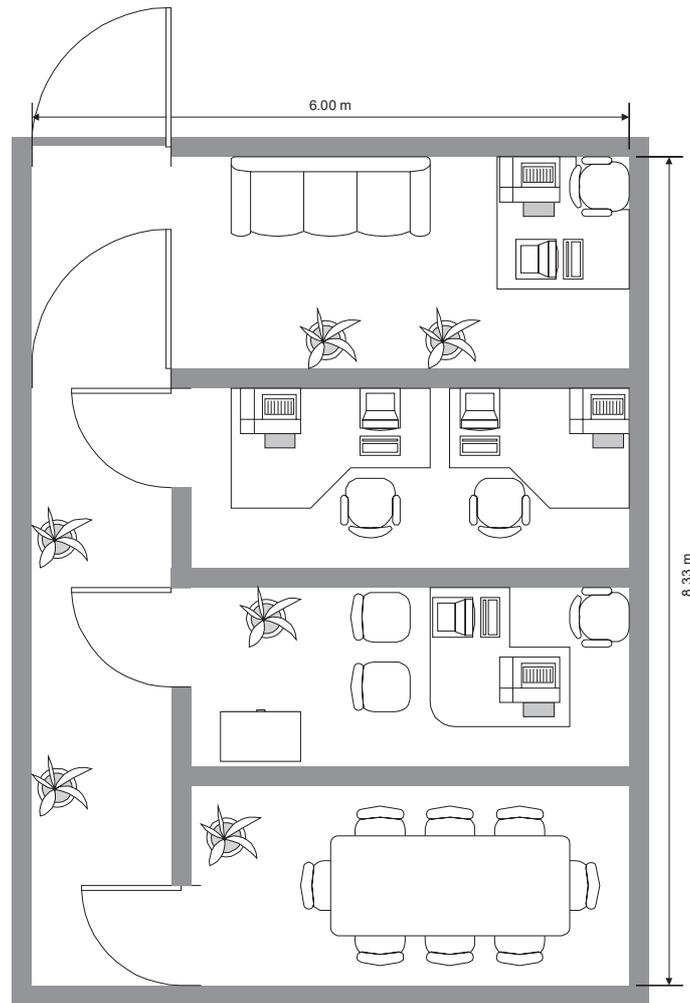
3.10. Ubicación de la empresa

La empresa estará ubicada en San Pedro de Montes de Oca, 100 metros al norte del Mall San Pedro, Edificio Equss, tercer piso.

Este lugar fue elegido por la proximidad a nuestro mercado potencial, por el fácil acceso a esta área de la provincia de San José y por encontrarse en un área en la cual se ubican varios despachos de contadores públicos conformando una especie de "zona" de despachos.

3.11. Diseño y distribución de la planta y oficinas

En lo referente al diseño y distribución del espacio físico del despacho y su infraestructura, se presenta un bosquejo de lo que podría ser el acondicionamiento de las oficinas y la distribución y localización del mobiliario y equipo detallado anteriormente.



3.12. Mano de obra requerida

Se detalla seguidamente la cantidad y la formación, experiencia y ciertas competencias del personal requerido:

Tabla N° 5
Mano de obra requerida

Actividad	N° de personas	Tipo de habilidad
Supervisor de Auditoría	1	<p>Formación: Contador Público Autorizado</p> <p>Experiencia: 5 años como auditor financiero y 3 años como Director en una cooperativa o asociación solidaria de ahorro y crédito.</p> <p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Amplio conocimiento del sector cooperativo y solidaria del país. (legal y financiero) - Amplio dominio de la normativa de supervisión establecida por SUGEF - Dominio conceptual y práctico de las NIIF y las NIAS. - Manejo de herramientas financieras (calculadora, sumadora) - Manejo de software especializado (office, A.C.L, Acces)
Auditores Financieros	3	<p>Formación: Contador Público Autorizado</p> <p>Experiencia: 3 años como auditor financiero y 2 años como funcionario en el área financiera de una cooperativa o asociación solidaria.</p> <p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Amplio conocimiento del sector cooperativo y solidaria del país. (legal y financiero) - Amplio dominio de la normativa de supervisión establecida por SUGEF - Dominio conceptual y práctico de las NIIF y las NIAS. - Manejo de herramientas financieras (calculadora, sumadora) - Manejo de software especializado (office, A.C.L, Acces)

3.13. Procedimiento de mejora continua

Debido al tipo de servicio que prestará nuestra empresa, el proceso de retroalimentación con el cliente actual e inclusive con el cliente potencial es prácticamente una labor diaria ya que, al realizar la mayoría de los trabajos en las oficinas del cliente, el intercambio de información es sumamente importante para nuestro proceso de mejora continua ya que podemos observar, detectar y analizar las necesidades de nuestros clientes y buscar soluciones y alternativas que satisfagan estas necesidades y fortalezcan el servicio del despacho.

Por otra parte, el despacho debe tener establecido un plan de capacitación sumamente bien elaborado, ya que en el área en que se desenvuelve el despacho, la capacitación de su personal en busca de aumentar conocimientos y actualizar conocimientos se vuelve un factor crítico del éxito a la hora de competir en el mercado de evaluación de estados financieros y asesoría contable-financiera.

3.14. Programa de producción

Seguidamente se presenta el programa pre-operativo para iniciar las funciones del despacho:

Tabla N° 6
Programa de Producción

Actividad	Responsable	Fecha de Ejecución
Contratar local	Randall Chavarría H.	Semanas 1 y 2 de diciembre
Contratar personal	Randall Chavarría H.	Semana 3 de diciembre
Compra de equipo	José Godinez Montero	Semanas 2 de enero
Acondicionar local	José Godinez Montero	Semanas 3 y 4 de enero
Contratar servicios públicos	Ingrid Quirós Trujillo	Semana 1, 2, 3 y 4 de febrero
Inicio de operaciones	Randall Chavarría, José Godinez e Ingrid Quirós	Semana 1 de marzo

Tabla N° 7
Cronograma de Actividades

Actividades	Meses																				
	Dic-05				Ene-06				Feb-06				Mar-06								
	Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Contratar Local																					
Contratar Personal																					
Compra de Equipos																					
Acondicionar Local																					
Contratar Servicios Públicos																					
Inicio de Operaciones																					

CAPÍTULO 4

ORGANIZACIÓN

4.1. Objetivo del área de la organización

Corto Plazo

Como todo negocio al inicio, se buscará que por medio de su recurso más valioso, su personal, se puedan lograr las metas trazadas a corto, mediano y largo plazo. Considero que el trabajo en equipo, la coordinación y el compromiso con el trabajo serán factores críticos de éxito en el ámbito organizacional al inicio de las operaciones y a través de la permanencia del despacho en el mercado, es por esta razón que se prestará especial atención al manejo de los recursos humanos en el despacho a crear.

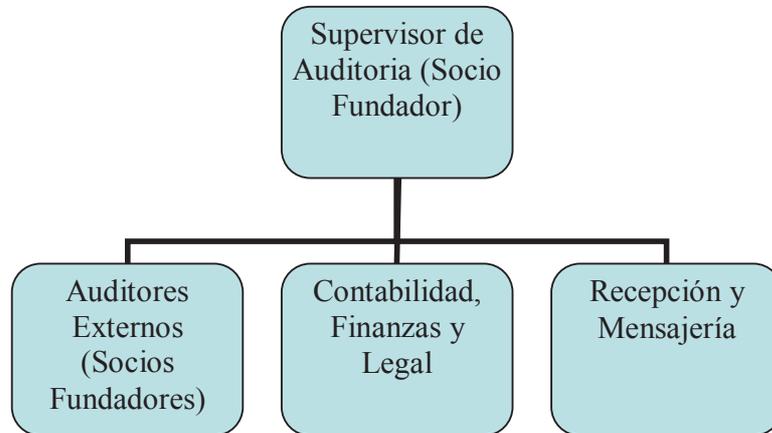
Mediano Plazo

Buscar el buen desempeño de las labores, considerando que es sumamente importante el aspecto de la retroalimentación y la crítica contractiva entre los miembros de la organización, ya que, por medio de estos instrumentos, se estimula la comunicación internamente y se detectan posibles debilidades y se fortalecen nuestras ventajas competitivas.

Largo Plazo

Al ser un trabajo que se realiza en un 10% en las oficinas del cliente, se plantea al objetivo a largo plazo de que el auditor externo desarrolle y posea valores importantes como lo son el secreto profesional, respeto, compromiso, adecuado manejo del vocabulario y subjetividad en las funciones, todo dado y adquirido bajo la experiencia que se desarrolle y lo aprendido académicamente.

4.2. Estructura organizacional



4.3. Funciones específicas por puesto

Supervisor de Auditoría:

Es el nivel máximo en la organización en términos jerárquicos, en el se definen todas las principales estrategias de negocios y es la instancia que vela por que todas las demás áreas de la organización laboren de acuerdo a lo planeado.

Las funciones generales son:

- Velar por el cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa.
- Dirigir a la organización hacia el logro de los objetivos.
- Definir y planear las metas y objetivos de la empresa.
- Controlar y planear de forma integral las funciones de las diferentes áreas de la compañía (Auditoría, Contabilidad, Finanzas, Legal, Mensajería y Recepción).
- Dirigir y controlar el ambiente laboral interno

- Realizar los procesos de selección, inducción y contratación del personal.
- Velar por la capacitación y motivación general del personal.
- Brindar asesoría financiera-contable a nuestros clientes.
- Supervisar cada trabajo de auditoría externa que se realice.
- Firma como responsable en cada una de las emisiones del Dictamen de Auditoría.
- Realizar presentaciones y exposiciones sobre la organización ante los clientes y clientes potenciales.

Auditoría Externa:

En esta área de la organización se ubican todos los auditores externos de campo de la organización y conforman el principal pilar de negocios de la empresa. En el recae toda la responsabilidad sobre la revisión a los estados financieros de las entidades que nos contraten para tal fin.

Las funciones generales son:

- Realizar presentaciones y exposiciones sobre la organización ante los clientes y clientes potenciales.
- Cerrar tratos con los clientes
- Ofrecer directamente los servicios a cada uno de los clientes potenciales
- Realizar, apoyados en el área administrativa, todos los trámites que requieren sus clientes.
- Presentar cotizaciones de los servicios

- Realizar el trabajo de campo en la evaluación a los estados financieros de nuestros clientes.
- Brindar asesoría financiera-contable a nuestros clientes.
- Elaborar la Carta a Gerencia producto de cada visita de evaluación de estados financieros.
- Elaborar el Dictamen acerca de los estados financieros de la empresa auditada.

Contabilidad, Finanzas y Legal.

Área de la organización encargada de la contabilidad de la firma, realiza los análisis financieros correspondientes y asesora al personal en materia legal.

Sus funciones generales son:

- Llevar los libros contables: diario, mayor e inventarios y balances.
- Presentar los estados financieros (balance general, estado de resultados y flujo de efectivos), así como los indicadores financieros derivados.
- Realizar los pagos de impuestos, trámites legales, servicios, salarios
- Analizar las opciones de maximizar la rentabilidad (inversiones, transacciones financieras, etc.)
- Confección de cheques y depósitos bancarios.
- Es el enlace entre el personal y la asesoría legal requerida por la firma.

Recepción

En esta sección de la empresa, la parte de recepción es la encargada de canalizar todo contacto con la firma y distribuirlo en forma telefónica o electrónica a la persona indicada, de manera oportuna.

Sus funciones generales son:

- Realizar las diligencias necesarias por la firma diariamente.
- Abre y cierra las oficinas de la organización.
- Atiende solicitudes varias del Supervisor de Auditoría.

Mensajería

Es el puesto encargado de velar por que los trámites externos se realicen de manera ágil y oportuna.

Sus funciones generales son:

- Atender la central telefónica de la firma.
- Velar por que el contacto con el cliente sea eficaz y eficiente.
- Atiende solicitudes del contador de la firma.

4.4. Captación de personal

4.4.1. Reclutamiento

Como el tipo de empresa nace a partir de un proyecto grupal de Contadores Públicos Autorizados, es en cierta manera "informal" como se llevará a cabo el proceso de reclutamiento ya que, el supervisor de auditoría y los tres auditores externos son los cuatro socios fundadores de la empresa y por lo tanto el reclutamiento fue por la amistad y el conocimiento profesional y laboral que estas cuatro personas han tenido en el pasado.

Para los demás puestos que se contraten a partir del inicio de operaciones de la firma, se reclutará personal basado en referencias de profesionales cercanos a la firma y por medio del contacto de bolsas de empleo de entidades como el Colegio de Contadores Públicos, el Colegio de Contadores Privados y Universidades del país.

4.4.2. Selección

El Supervisor de Auditoría evaluará a un máximo de 7 candidatos por puesto con la intención de conformar una terna calificada.

Se realizará una entrevista preliminar con la intención de tener un primer acercamiento con los candidatos y validar algunos datos establecidos en el currículum vitae de cada participante como lo son la experiencia, la apariencia y la formación obtenida a un momento en específico.

Según sea el caso, se efectuarán pruebas escritas que demuestren y validen los conocimientos establecidos en cada currículum vitae.

Por último, producto del análisis del currículum vitae de cada candidato y tomando en cuenta el resultado de la entrevista y las pruebas efectuadas, se determina el candidato a contratar.

4.4.3. Contratación

Una vez que se ha seleccionado al candidato apto para conformar el equipo de trabajo de la firma, se procede a contratar por medio de la firma de un contrato laboral por tiempo indefinido, aplicando la normativa vigente en materia laboral y de retenciones sociales establecidas legalmente.

El contrato laboral establecerá cláusulas relacionadas con el horario laboral, el comportamiento esperado dentro y fuera de las instalaciones, formas de pago así como los deberes y obligaciones de cada funcionario hacia la firma.

4.4.4. Inducción

En esta primera etapa de la firma, la inducción estará a cargo del supervisor de auditoría de la firma y se dará la inducción a cada trabajador en la primera semana en que comienzan las labores de cada empleado en el despacho, las principales actividades a realizar en cada inducción son:

- La presentación del equipo de trabajo de la firma.
- Las políticas y reglas de comportamiento que tiene la empresa.
- Principales funciones por cargo de la firma
- Misión, Visión y valores de la firma
- Calificación y tipo de clientela de la firma
- Paseo por las oficinas
- Entrega de lo relacionado con el puesto de trabajo a desempeñar (equipo, oficina, llaves, claves, etc.)

4.5. Desarrollo del personal

Como la empresa que se desarrollará es un Despacho de Contadores Públicos especializados en los campos del cooperativismo y del solidarismo nacional, y el cual se dedicará a la revisión de estados financieros de este tipo de empresas así como de asesoría legal, creemos que el aspecto relacionado con el desarrollo personal de la firma será una de las primeras prioridades a realizar por la organización y es un aspecto que representa ventaja competitiva para la firma.

Los puestos de supervisor de auditoría y los auditores externos tendrán un desarrollo basado principalmente en 5 campos: Normas Internacionales de

Información Financiera, Normativa de la Superintendencia General de Entidades, Normativa tributaria, Normativa Legal y Normas Internacionales de Auditoría.

En relación al puesto de contador, se le capacitará regularmente en Normas Internacionales de Información Financiera y en la normativa legal aplicable a las firmas de Contadores Públicos, así como lo relacionado en materia tributaria.

En cuanto a los puestos de recepción y mensajería, creemos que aparte de la capacitación requerida en el manejo de herramientas propias del puesto como centrales telefónicas, máquinas de escribir, manejo de vehículos, etc., un aspecto en el cual la firma capacitará a este personal será en el servicio al cliente ya que ante todo, el contacto de estos puestos con los clientes actuales y potenciales será determinante en la imagen que proyecte la firma en el mercado.

En cuanto al costo de este desarrollo del personal, se evaluará cada actividad por separado y se tomará la decisión más adecuada para la firma y para el personal a capacitar en aspectos como costo, calidad del material, horarios y presupuesto.

4.6. Administración de sueldos y salarios

En cuanto a la administración de salarios, la firma pretende iniciar reconociendo un salario justo a sus trabajadores determinado por medio de lo que se cancela en el mercado a cada puesto en particular y en la forma en que la firma se desarrolle se reconocerán otros tipos de beneficios a sus empleados como anualidades, becas, pasantías, participación de utilidades, etc.

El reconocimiento de salarios se realizará de acuerdo con la normativa vigente en materia laboral tal como Código Laboral y Ley de Protección al Trabajador, determinando con estos insumos las cargas laborales que deberá asumir la firma para laboral en un ambiente de legalidad y respecto a las leyes.

A continuación se detallan las cargas laborales determinadas, así como los salarios asignados al personal:

Tabla N° 8
Cargas Sociales Mensual

<i>INSTITUCIÓN</i>	<i>PORCENTAJE</i>	<i>MONTO</i>
Asignaciones familiares	5.00	77.50000
Banco Popular	0.50	7.750.00
Enfermedad y maternidad	9.25	143.375.00
Invalidez, vejez y muerte	4.75	73.625.00
Instituto Mixto de Ayuda Social	0.50	7.750.00
Instituto Nacional de Aprendizaje	1.50	23.250.00
Fondo de Capacitación Laboral	3.00	46,500.00
Pensión complementaria obligatoria	1.50	23.250.00
Total	26.00%	403.000.00

Tabla N° 9
Salarios y Prestaciones Mensual

<i>PUESTO</i>	<i>CATEGORÍA</i>	<i>SUELDO</i>	<i>PREST. Y SEGUROS (18.29%)</i>	<i>TOTAL</i>
Supervisor de Auditoria	5	500.000.00	91.450	946.320.00
Auditor Externo (2)	4	600.000.00	109.740	177.4350.00
Contador	3	200.000.00	36.580	295.725.00
Mensajero	2	130.000.00	23.777	177.435.00
Recepcionista	1	120.000.00	21.948	141.918.00
Total		1.550.000	283.495	1.833.495

4.7. Evaluación del desempeño

En el campo de los recursos humanos y su desempeño laboral, la evaluación del desempeño se vuelve un proceso indispensable en el objetivo de que la firma se caracterice por el profesionalismo, conocimiento y trato al cliente de su personal.

Una vez que la firma inicie sus funciones, se evaluará al personal en forma semestral confrontando el alcance de metas y objetivos trazados por la firma y comunicados al inicio de semestre.

Se empleará el siguiente formato, una vez que la empresa se haya establecido y entrado en un grado importante de producción de servicios.

Puesto: _____	
Actividad 1: _____	Indicador: _____
Objetivo de la quincena 1: _____	Resultado quincena 1: _____
Objetivo de la quincena 2: _____	Resultado quincena 2: _____
Objetivo del mes 1: _____	Resultado del mes 1: _____
Semestre mes 1 (2006): _____	Resultado del semestre: _____

4.8. Relaciones de trabajo

Con intenciones de alcanzar el éxito empresarial en el desarrollo a través del tiempo de la firma, hemos considerado que por medio del beneficio directo de nuestros trabajadores en el mejoramiento de la calidad de vida, el beneficiado es tanto el colaborador como la empresa.

La firma pretende desarrollar sus actividades en ambiente de respeto, amabilidad y cordialidad con todos los seres humanos que nos rodean, ya sea laborando en las oficinas centrales o en las oficinas del cliente.

Se desea crear un reglamento interno de trabajo en el cual se definan claramente y a la luz de la normativa vigente en materia laboral, una serie de normas de comportamiento por parte del personal que labora para la firma. Este documento será entregado y comunicado a cada colaborador de la firma en la primera semana de trabajo que desempeñe en la organización.

Como se indicó anteriormente, el propósito es que en la manera en que la firma crezca, aumenten las posibilidades empresariales y laborales de los colaboradores en materia de estudios, experiencia y aprendizaje.

4.9. Marco legal de la organización

En cuanto al campo legal, para que la firma opere adecuadamente se deben de realizar los siguientes trámites:

- Constituirse como sociedad colectiva de acuerdo a lo establecido en el capítulo IV artículos del 33 al 56 del Código de Comercio y de conformidad a lo establecido en el artículo 7 del Reglamento del Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica, con el nombre de **DESPACHO DE CONTADORES PÚBLICOS CHAVARRÍA Y ASOCIADOS**.
- Inscripción de la personería jurídica en el Registro Nacional de la Propiedad.
- Inscripción en la Dirección Nacional de Tributación Directa como entidad contribuyente.
- Firma de contratos laborales con los empleados.
- Trámites de inscripción del personal ante la CCSS.
- Trámites de aseguramiento del personal ante el INS.

- Inscripción de la firma ante el Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica como despacho activo y autorizado.
- Trámites de la patente respectiva.
- Trámites del registro fitosanitario respectivo.

Todos estos trámites mencionados anteriormente juntos suman un desembolso de recursos de aproximadamente ₡100,000.

CAPÍTULO 5

FINANZAS

5.1. Objetivo del área Contable

- Contar con información adecuada, ágil y oportuna para la toma de decisiones en la organización.

Objetivos a corto plazo

- Iniciar la generación de información contable para generar las bases de datos históricas de cada cuenta.
- Tener el cierre contable en los primeros 10 días hábiles de cada mes.
- Contar con un sistema adecuado para el registro de las transacciones contables de la firma.
- Realizar análisis financieros de los datos generados.

Objetivos a mediano plazo

- Poseer una base de datos históricos apta para la confección de presupuestos con base histórica.
- Tener el cierre contable en los primeros 7 días hábiles de cada mes
- Realizar los análisis financieros necesarios como máximo al décimo día hábil de cada mes.

Objetivos a largo plazo

- Realizar proyecciones financieras a tres años de manera móvil.
- Tener el cierre contable en los primeros 3 días hábiles de cada mes
- Realizar los análisis financieros necesarios como máximo al sétimo día hábil de cada mes.

5.2. Sistema Contable de la empresa

5.2.1. Contabilidad de la empresa

El responsable del Área Contable tendrá un sueldo mensual de \$200.000.00.

5.2.2. Catalogo de Cuentas

Seguidamente se presenta el catálogo de cuentas diseñado para la firma, basado en el catálogo sugerido por la SUGEF:

CATÁLOGO DE CUENTAS **Despacho de Contadores Públicos Chavarría y Asociados**

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
1	Activos
101	Activo Circulante
101-01	Cajas
101-01-101	Caja General
101-01-102	Caja Chica
101-02	Bancos
101-02-101	Banco Popular

101-02-102	Banco Nacional
101-03	Inversiones transitorias
101-03-101	Certificados de Inversión a Plazo
101-03-102	Fondos de Inversión
101-03-103	Títulos de Gobiernos
101-04	Cuentas por Cobrar
101-04-101	Clientes
101-04-102	Funcionarios
101-05	Estimaciones
101-05-101	Estimación por Incobrables
101-05-102	Estimaciones varias
101-06	Gastos prepagados
101-06-101	Seguros
102	Activo Fijo
102-01	Mobiliario y Equipo
102-01-101	Mobiliario y Equipo
102-02	Depreciación Acumulada Mobiliario y Equipo
102-02-101	Depreciación Acumulada Mobiliario y Equipo
102-03	Vehículos
102-03-101	Vehículos
102-04	Depreciación Acumulada Vehículos
102-04-101	Depreciación Acumulada Vehículos
102-05	Edificios
102-05-101	Edificios
102-06	Depreciación Acumulada Mobiliario Equipo
102-06-101	Depreciación Acumulada Mobiliario Equipo
102-07	Reevaluación Activos

102-07-101	Reevaluación Activos
102-08	Depreciación Acumulada Reevaluación de Activos
102-08-101	Depreciación Acumulada Reevaluación de Activos
103	Otros Activos
103-01	Depósitos en Garantía
103-01-101	Depósitos en Garantía
103-02	Derecho Mercantil
103-02-101	Derecho Mercantil
103-03	Patentes
103-03-101	Patentes
2	Pasivos
201	Pasivos Corto Plazo
201-01	Cuentas por pagar
201-01-101	Proveedores
201-02	Impuesto sobre la Renta
201-02-101	Impuesto sobre la Renta
201-03	Retenciones por pagar
201-03-101	C.C.S.S. 9%
201-04	Prestamos con Instituciones Financieras
201-04-101	Bancos Nacionales
201-04-102	Bancos Extranjero
201-05	Provisiones
201-05-101	Aguinaldos
201-05-102	Vacaciones
201-05-103	Prestaciones Legales
201-05-104	C.C.S.S. 25%

201-06 **Planillas por pagar**
201-06-101 Liquidación Planillas por pagar

202 **Pasivos a Largo Plazo**
202-01 **Documentos por pagar L.P**
202-01-101 Bancos Nacionales

202-02 **Hipotecas por pagar**
202-02-101 Bancos Nacionales

3 **Patrimonio**
301 **Patrimonio**
301-01 **Capital Social**
301-01-101 **Capital acciones**

301-02 **Utilidades no distribuidas**
301-02-101 Utilidades no distribuidas

301-03 **Aportes de Capital**
301-01-101 Socios

301-04 **Ganancias y pérdidas**
301-04-101 Ganancias y pérdidas

301-05 **Reserva Legal**
301-05-101 Reserva Legal

301-06 **Superávit por reevaluación**
301-06-101 Superávit por reevaluación

301-07 **Utilidades del periodo**
301-07101 Utilidades del periodo

4 **Ingresos**
401 **Ingresos**

401-01	Servicios Profesionales
401-01-101	Servicios de Auditoria
401-01-102	Asesorías Contables

5	Gastos
501	Gastos
501-01	Gastos Generales y Administrativos
501-01-101	Sueldos
501-01-102	Cargas Sociales
501-01-103	Aguinaldos
501-01-104	Vacaciones
501-01-105	Cesantía
501-01-106	Honorarios Profesionales
501-01-107	Servicios Contables
501-01-108	Servicios de Vigilancia
501-01-109	Incentivos
501-01-110	Comisiones
501-01-111	Servicio de Agua
501-01-112	Servicio Eléctrico
501-01-113	Servicio Telefónico
501-01-114	Impuestos Municipales
501-01-115	Patentes
501-01-116	Papelería y Útiles de Oficina
501-01-117	Suscripciones
501-01-118	Mantenimientos y Repuestos de Vehículos
501-01-119	Mantenimientos y Repuestos Mob. y Equipo
501-01-120	Mantenimientos y Repuestos Edificio
501-01-121	Depreciaciones
501-01-122	Combustibles y Lubricantes
501-01-123	Transportes
501-01-124	Viáticos, parqueo y peaje
501-01-125	Alquileres
501-01-126	Materiales de aseo
501-01-127	Pólizas
501-01-128	Multas
501-01-129	Materiales de empaque
501-01-130	Gastos Diversos

501-01-131	Publicidad
501-01-132	Intereses pagados
501-01-133	Comisiones Bancarias

501-02	Gastos Financieros
501-02-101	Intereses pagados
501-02-102	Comisiones Bancarias

5.2.3. Software a utilizar

El Software que se utilizará para llevar la Contabilidades de la firma será la aplicación desarrollada por la empresa INNOVASOFT la cual reúne las capacidades técnicas para realizar la contabilidad, el valor del programa es de \$210.000.00 e incluye una capacitación personalizada el mismo será manejado por el contador de la empresa; entre las características del programa se encuentran:

- Crear el catálogo de cuentas de acuerdo a la naturaleza de la empresa.
- Alimentar el sistema registrando todo tipo de transacciones.
- Confeccionar e imprimir asientos.
- Emitir Estados Financieros.
- Ejecutar el cierre mensual y fiscal.
- Actualizar la estadística de índices financieros más importantes.
- Actualizar los auxiliares de Caja y Bancos, Cuentas a Cobrar, Activos Fijos y Cuentas a Pagar.

5.3. Flujo de Efectivo

5.3.1. Costos y gastos

Los costos en los que incurrirá la firma se muestran a continuación:

Costos Variables	Costos Fijos
No hay Costos Variables	Alquiler del local
	Internet
	Electricidad
	Teléfono Convencional
	Teléfono Celular
	Agua

Los gastos en que incurrirá la firma a continuación se presentan:

Gastos Variables	Gastos Fijos
No hay gastos variables	Gastos de Depreciación
	Gastos Administrativos (Salarios)
	Gastos por impuestos
	Gastos operativos
	Gastos por publicidad

5.3.2. Capital Social

El capital social de Trámites Aduanales S. A. es de \$8,000,000, monto que será aportado por los tres socios en partes iguales.

5.3.3. Créditos bancarios

Al inicio de las operaciones, la firma no requerirá de financiamiento bancario para iniciar sus operaciones.

5.3.4. Entradas

Para el primer mes las entradas de la firma serán:

Concepto	Monto
Servicios de Auditoría	1,400,000
Asesorías contables-financieras	500,000
Total	1,900,000

En los siguientes seis meses, las entradas por mes serían:

Concepto	Monto
Servicios de Auditoría	9,800,000
Asesorías contables-financieras	3,000,000
Total	12,800,000

5.3.5. Salidas

Las salidas en que incurrirá el despacho se muestran a continuación para el primer y segundo mes:

Concepto	Primer mes	Segundo mes
Alquiler	337.500	337.500
Servicios públicos	128.000	128.000
Publicidad	100.000	-
Sueldos	1.550.000	1.550.000
Cargas Sociales	403.000	403.000
Prestaciones	283.495	283.495
Caja Chica	50.000	50.000
Total	2.851.995	2.751.995

En los siguientes 6 meses las salidas serán

Concepto	Monto
Alquiler	337.500
Servicios públicos	128.000
Publicidad	-
Sueldos	1.550.000
Cargas Sociales	403.000
Prestaciones	283.495
Caja Chica	50.000
Total	2.751.995

5.3.6. Proyección de Flujos de Efectivo

Seguidamente se presentan el Flujo de Efectivo de la firma por los doce meses siguientes al inicio de labores, planteados en tres escenarios; realista, pesimista y optimista.

Posterior a la presentación de los escenarios del flujo de caja indicados anteriormente, se presenta el flujo de caja real, utilizado para la evaluación de proyectos, específicamente para el cálculo del VAN y TIR, igualmente detallado para cada uno de los tres escenarios propuestos.

Despacho de Contadores Públicos Chavarría y Asociados
Flujo de Efectivo: Escenario Realista
del 01 de marzo del 2006 al 28 de febrero del 2007

	mes	Año	Año	Año											
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
Saldo Inicial	0.00	3,075,000.00	2,281,500.00	1,675,500.00	1,063,250.00	444,750.00	526,250.00	607,750.00	2,189,780.00	3,797,670.00	4,089,143.33	5,722,033.33	3,075,000.00	7,373,673.33	14,011,847.64
Entradas															
Aportes de Socios	8,000,000.00														
Servicios de Auditoría	1,400,000.00	1,400,000.00	1,400,000.00	1,400,000.00	2,100,000.00	2,100,000.00	2,969,000.00	2,969,000.00	3,710,000.00	3,710,000.00	3,710,000.00	3,710,000.00	30,576,000.00	42,806,400.00	57,531,801.60
Servicios de Asesoría	500,000.00	500,000.00	500,000.00	500,000.00	500,000.00	500,000.00	530,000.00	530,000.00	530,000.00	530,000.00	530,000.00	530,000.00	6,180,000.00	8,652,000.00	11,628,288.00
Intereses sobre Inversiones	25,000.00	12,500.00	6,250.00	0.00	0.00	0.00	12,500.00	18,750.00	37,500.00	43,750.00	62,500.00	81,250.00	300,000.00	1,365,000.00	1,834,560.00
Total Disponible	8,000,000.00	4,194,000.00	3,581,750.00	2,969,250.00	3,044,750.00	3,126,250.00	4,118,250.00	4,899,390.00	6,467,280.00	8,081,420.00	8,591,643.33	10,043,283.33	40,131,000.00	60,197,073.33	85,006,497.24
Salidas															
Mobiliario y Equipo	4,925,000.00														
Constitución de Sociedad	100,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100,000.00	140,000.00	188,161.00
Alquiler	337,500.00	337,500.00	337,500.00	337,500.00	337,500.00	337,500.00	357,750.00	357,750.00	357,750.00	357,750.00	357,750.00	357,750.00	4,171,500.00	5,840,100.00	7,849,094.40
Servicios Públicos	128,000.00	128,000.00	128,000.00	128,000.00	128,000.00	128,000.00	135,680.00	135,680.00	135,680.00	135,680.00	135,680.00	135,680.00	1,582,080.00	2,214,912.00	2,976,841.73
Publicidad	100,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	106,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	206,000.00	288,400.00	387,809.60
Sueldos	1,550,000.00	1,550,000.00	1,550,000.00	1,550,000.00	1,550,000.00	1,550,000.00	1,643,000.00	1,643,000.00	1,643,000.00	1,643,000.00	1,643,000.00	1,643,000.00	19,158,000.00	26,821,200.00	36,047,692.80
Cargos Sociales	403,000.00	403,000.00	403,000.00	403,000.00	403,000.00	403,000.00	427,180.00	427,180.00	427,180.00	427,180.00	427,180.00	427,180.00	4,981,080.00	6,973,512.00	9,372,400.13
Prestaciones	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,322,666.67	0.00	0.00	1,322,666.67	1,851,733.33	2,488,729.60
Gastos Varios	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	106,000.00	106,000.00	106,000.00	106,000.00	106,000.00	106,000.00	1,236,000.00	1,730,400.00	2,325,657.60
Impuesto Sobre Renta	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	324,968.36	1,025,033.56
Total de salidas	4,925,000.00	2,718,500.00	2,518,500.00	2,518,500.00	2,518,500.00	2,518,500.00	2,775,610.00	2,669,610.00	2,669,610.00	3,992,276.67	2,669,610.00	2,669,610.00	32,757,326.67	46,185,225.69	62,661,219.41
Saldo al Final del Periodo	3,075,000.00	2,281,500.00	1,675,500.00	1,063,250.00	444,750.00	526,250.00	607,750.00	1,342,640.00	2,189,780.00	3,797,670.00	4,089,143.33	5,722,033.33	7,373,673.33	14,011,847.64	22,346,277.83

Despacho de Contadores Públicos Charvria y Asociados
Flujo de Efectivo: Escenario Optimista
del 01 de marzo del 2006 al 28 de febrero del 2007

	mes	mes	Año	Año	Año											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
Saldo Inicial	0.00	3,075,000.00	1,888,000.00	888,500.00	-117,250.00	-1,129,250.00	-741,250.00	-353,250.00	706,500.00	1,878,500.00	4,553,340.00	5,399,703.33	8,099,483.33	3,075,000.00	10,818,013.33	21,335,793.38
Entradas																
Aportes de Socios	8,000,000.00															
Servicios de Auditoría	2,100,000.00	2,100,000.00	2,100,000.00	2,100,000.00	2,100,000.00	3,500,000.00	3,500,000.00	4,452,000.00	4,452,000.00	5,936,000.00	5,936,000.00	5,936,000.00	5,936,000.00	48,048,000.00	67,267,200.00	90,407,116.80
Servicios de Asesoría	500,000.00	500,000.00	500,000.00	500,000.00	500,000.00	500,000.00	500,000.00	500,000.00	500,000.00	500,000.00	500,000.00	500,000.00	500,000.00	6,180,000.00	8,652,000.00	11,628,288.00
Intereses sobre Inversiones	25,000.00	12,500.00	12,500.00	6,250.00	0.00	0.00	0.00	12,500.00	18,750.00	37,500.00	43,750.00	62,500.00	81,250.00	300,000.00	1,365,000.00	1,834,560.00
Total Disponible	8,000,000.00	5,700,000.00	4,500,500.00	3,494,750.00	2,482,750.00	2,870,750.00	3,258,750.00	4,641,250.00	5,707,280.00	8,382,060.00	11,063,090.00	11,928,203.33	14,646,733.33	57,603,000.00	88,102,213.33	125,205,758.18
Salidas																
Mobiliario y Equipo	4,925,000.00															
Constitución de Sociedad	100,000.00															
Alquiler	675,000.00	675,000.00	675,000.00	675,000.00	675,000.00	675,000.00	675,000.00	715,500.00	715,500.00	715,500.00	715,500.00	715,500.00	715,500.00	8,343,000.00	11,680,200.00	15,698,188.80
Servicios Públicos	128,000.00	128,000.00	128,000.00	128,000.00	128,000.00	128,000.00	128,000.00	135,680.00	135,680.00	135,680.00	135,680.00	135,680.00	135,680.00	1,582,080.00	2,214,912.00	2,976,841.73
Publicidad	100,000.00							106,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	206,000.00	288,400.00	387,609.60
Sueldos	2,150,000.00	2,150,000.00	2,150,000.00	2,150,000.00	2,150,000.00	2,150,000.00	2,279,000.00	2,279,000.00	2,279,000.00	2,279,000.00	2,279,000.00	2,279,000.00	2,279,000.00	26,574,000.00	37,203,600.00	50,001,638.40
Cargas Sociales	559,000.00	559,000.00	559,000.00	559,000.00	559,000.00	559,000.00	592,540.00	592,540.00	592,540.00	592,540.00	592,540.00	592,540.00	592,540.00	6,909,240.00	9,672,936.00	13,000,425.98
Prestaciones	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,834,666.67	0.00	0.00	1,834,666.67	2,568,533.33	3,452,108.80
Gastos Varios	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	106,000.00	106,000.00	106,000.00	106,000.00	106,000.00	106,000.00	1,236,000.00	1,730,400.00	2,325,657.60
Impuesto Sobre Renta	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,267,438.62	2,117,014.07
Total de salidas	4,925,000.00	3,812,000.00	3,612,000.00	3,612,000.00	3,612,000.00	3,934,720.00	3,612,000.00	3,828,720.00	3,828,720.00	3,828,720.00	5,663,866.67	3,828,720.00	3,828,720.00	46,784,986.67	66,766,419.95	90,147,644.98
Saldo al Final del Periodo	3,075,000.00	1,888,000.00	888,500.00	-117,250.00	-1,129,250.00	-741,250.00	-353,250.00	706,500.00	1,878,560.00	4,553,340.00	5,399,703.33	8,099,483.33	10,818,013.33	10,818,013.33	21,335,793.38	35,058,113.20

Despacho de Contadores Públicos Chavarría y Asociados
Flujo de Efectivo: Escenario Pesimista
del 01 de marzo del 2006 al 28 de febrero del 2007

	mes	Año	Año	Año												
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
Saldo Inicial	0.00	3,075,000.00	2,463,500.00	2,045,750.00	1,628,000.00	1,204,000.00	1,480,000.00	1,758,500.00	1,950,500.00	2,251,120.00	3,306,180.00	3,639,656.67	4,710,966.67	3,075,000.00	5,797,276.67	10,544,857.74
Entradas																
Aportes de Socios	8,000,000.00															
Servicios de Auditoría	700,000.00	700,000.00	700,000.00	700,000.00	700,000.00	1,400,000.00	1,400,000.00	1,484,000.00	1,484,000.00	2,226,000.00	2,226,000.00	2,226,000.00	2,226,000.00	17,477,000.00	24,460,800.00	32,875,315.20
Servicios de Asesoría	500,000.00	500,000.00	500,000.00	500,000.00	500,000.00	500,000.00	500,000.00	530,000.00	530,000.00	530,000.00	530,000.00	530,000.00	530,000.00	6,180,000.00	8,652,000.00	11,628,288.00
Intereses sobre Inversiones	25,000.00	18,750.00	18,750.00	18,750.00	12,500.00	12,500.00	15,000.00	18,750.00	21,250.00	33,750.00	37,500.00	50,000.00	65,000.00	328,750.00	1,500,000.00	2,595,000.00
Total Disponible	8,000,000.00	4,300,000.00	3,682,250.00	3,264,500.00	2,840,500.00	3,116,500.00	3,395,000.00	3,791,250.00	3,985,810.00	5,040,870.00	6,099,680.00	6,445,656.67	7,531,966.67	27,055,750.00	40,410,076.67	57,553,460.94
Salidas																
Mobiliario y Equipo	4,925,000.00															
Constitución de Sociedad	100,000.00															
Alquiler	337,500.00	337,500.00	337,500.00	337,500.00	337,500.00	337,500.00	337,500.00	357,750.00	357,750.00	357,750.00	357,750.00	357,750.00	357,750.00	4,171,500.00	5,840,100.00	7,849,094.40
Servicios Públicos	128,000.00	128,000.00	128,000.00	128,000.00	128,000.00	128,000.00	128,000.00	135,680.00	135,680.00	135,680.00	135,680.00	135,680.00	135,680.00	1,582,080.00	2,214,912.00	2,976,841.73
Publicidad	100,000.00							106,000.00	106,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	206,000.00	288,400.00	387,609.60
Sueldos	850,000.00	850,000.00	850,000.00	850,000.00	850,000.00	850,000.00	850,000.00	901,000.00	901,000.00	901,000.00	901,000.00	901,000.00	901,000.00	10,506,000.00	14,708,400.00	19,768,089.60
Cargas Sociales	221,000.00	221,000.00	221,000.00	221,000.00	221,000.00	221,000.00	221,000.00	234,260.00	234,260.00	234,260.00	234,260.00	234,260.00	234,260.00	2,731,560.00	3,824,184.00	5,139,703.30
Prestaciones	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	725,333.33	0.00	0.00	725,333.33	1,015,466.67	1,364,787.20
Gastos Varios	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	106,000.00	106,000.00	106,000.00	106,000.00	106,000.00	106,000.00	1,256,000.00	1,730,400.00	2,325,657.60
Impuesto Sobre Renta	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	103,356.26	536,747.53
Total de salidas	4,925,000.00	1,836,500.00	1,636,500.00	1,636,500.00	1,636,500.00	1,636,500.00	1,636,500.00	1,840,690.00	1,734,690.00	1,734,690.00	2,460,023.33	1,734,690.00	1,734,690.00	21,258,473.33	29,865,218.93	40,536,690.95
Saldo al Final del Periodo	3,075,000.00	2,463,500.00	2,045,750.00	1,628,000.00	1,204,000.00	1,480,000.00	1,758,500.00	1,950,500.00	2,251,120.00	3,306,180.00	3,639,656.67	4,710,966.67	5,797,276.67	5,797,276.67	10,544,857.74	17,016,769.99

Despacho de Contadores Públicos Chavarría y Asociados

Flujos de Efectivo Reales para Evaluación de Proyectos

Escenario Optimista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Saldo Inicial	0	0	0	0
Entradas				
Aportes de Socios	8,000,000	0	0	0
Servicios de Auditoría	30,576,000	42,806,400	57,531,802	57,531,802
Servicios de Asesoría	6,180,000	8,652,000	11,628,288	11,628,288
Intereses sobre Inversiones	300,000	1,365,000	1,834,560	1,834,560
Total Disponible	8,000,000	37,056,000	52,823,400	70,994,650
Salidas				
Mobiliario y Equipo	4,925,000	0	0	0
Cuentas por Pagar	0	0	0	0
Constitución de Sociedad	100,000	140,000	188,160	188,160
Alquiler	4,171,500	5,840,100	7,949,094	7,949,094
Servicios Públicos	1,582,080	2,214,912	2,976,842	2,976,842
Publicidad	206,000	288,400	387,610	387,610
Sueldos	19,158,000	26,821,200	36,047,693	36,047,693
Cargas Sociales	4,981,080	6,973,512	9,372,400	9,372,400
Prestaciones	1,322,667	1,851,733	2,488,730	2,488,730
Gastos Varios	1,236,000	1,730,400	2,325,658	2,325,658
Impuesto Sobre Renta	0	324,968	1,025,034	1,025,034
Total de salidas	0	37,682,327	46,185,226	62,661,219
Saldo al Final del Periodo	-8,000,000	-626,327	6,638,174	8,333,430

Escenario Optimista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Saldo Inicial	0	0	0	0
Entradas				
Aportes de Socios	8,000,000	0	0	0
Servicios de Auditoría	48,048,000	67,267,200	90,407,117	90,407,117
Servicios de Asesoría	6,180,000	8,652,000	11,628,288	11,628,288
Intereses sobre Inversiones	300,000	1,365,000	1,834,560	1,834,560
Total Disponible	8,000,000	54,528,000	77,284,200	103,869,965
Salidas				
Mobiliario y Equipo	4,925,000	0	0	0
Cuentas por Pagar	0	0	0	0
Constitución de Sociedad	100,000	140,000	188,160	188,160
Alquiler	8,343,000	11,680,200	15,699,199	15,699,199
Servicios Públicos	1,582,080	2,214,912	2,976,842	2,976,842
Publicidad	206,000	288,400	387,610	387,610
Sueldos	26,574,000	37,203,600	50,001,638	50,001,638
Cargas Sociales	6,909,240	9,672,936	13,000,426	13,000,426
Prestaciones	1,834,667	2,568,533	3,452,109	3,452,109
Gastos Varios	1,236,000	1,730,400	2,325,658	2,325,658
Impuesto Sobre Renta	0	1,267,439	2,117,014	2,117,014
Total de salidas	0	51,709,987	66,766,420	90,147,645
Saldo al Final del Periodo	-8,000,000	2,818,013	10,517,780	13,722,320

Escenario Pesimista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Saldo Inicial	0	0	0	0
Entradas				
Aportes de Socios	8,000,000	0	0	0
Servicios de Auditoría	17,472,000	24,460,800	32,875,915	32,875,915
Servicios de Asesoría	6,180,000	8,652,000	11,628,288	11,628,288
Intereses sobre Inversiones	328,750	1,500,000	2,505,000	2,505,000
Total Disponible	8,000,000	23,980,750	34,612,800	47,008,603
Salidas				
Mobiliario y Equipo	4,925,000	0	0	0
Cuentas por Pagar	0	0	0	0
Constitución de Sociedad	100,000	140,000	188,160	188,160
Alquiler	4,171,500	5,840,100	7,849,094	7,849,094
Servicios Públicos	1,582,080	2,214,912	2,976,842	2,976,842
Publicidad	206,000	288,400	387,610	387,610
Sueldos	10,506,000	14,708,400	19,788,090	19,788,090
Cargas Sociales	2,731,560	3,824,184	5,139,703	5,139,703
Prestaciones	725,333	1,015,467	1,364,787	1,364,787
Gastos Varios	1,236,000	1,730,400	2,325,658	2,325,658
Impuesto Sobre Renta	0	103,356	536,748	536,748
Total de salidas	0	26,183,473	29,865,219	40,536,691
Saldo al Final del Periodo	-8,000,000	-2,202,723	4,747,581	6,471,912

5.4. Estados Financieros Proyectados

Para el análisis financiero de la firma y sus proyecciones se detallan seguidamente los principales Estados Financieros Proyectados de la firma por el periodo comprendido entre el 1 de marzo de 2006 al 28 de febrero del 2007, planteados en tres escenarios; realista, pesimista y optimista:

5.4.1. Estado de Resultados

Para la elaboración del Estado de Resultados de la firma se considerarán las partidas de ingresos y gastos en las que incurrirá la empresa por el flujo normal de la operación de la misma. Este Estado Financiero muestra las ganancias o pérdidas de la firma a un momento determinado.

Seguidamente se presenta el Estado de Resultados del despacho por el periodo comprendido entre el 1 de marzo de 2006 al 28 de febrero del 2007, planteados en tres escenarios; realista, pesimista y optimista:

Despacho de Contadores Públicos Chavarría y Asociados
Estado de Resultados: Escenario Realista
del 01 de marzo del 2006 al 28 de febrero del 2007

	mes	mes	mes	mes	mes	mes	mes	mes	mes	mes	mes	mes	Año	Año	Año
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
Servicios de Auditoría	1,400,000.00	1,400,000.00	1,400,000.00	1,400,000.00	2,100,000.00	2,100,000.00	2,968,000.00	2,968,000.00	3,710,000.00	3,710,000.00	3,710,000.00	3,710,000.00	30,576,000.00	42,806,400.00	57,551,801.60
Servicios de Asesoría	500,000.00	500,000.00	500,000.00	500,000.00	500,000.00	500,000.00	530,000.00	530,000.00	530,000.00	530,000.00	530,000.00	530,000.00	6,180,000.00	8,652,000.00	11,628,288.00
Ingresos Totales	1,900,000.00	1,900,000.00	1,900,000.00	1,900,000.00	2,600,000.00	2,600,000.00	3,498,000.00	3,498,000.00	4,240,000.00	4,240,000.00	4,240,000.00	4,240,000.00	36,756,000.00	51,458,400.00	69,160,089.60
Constitución de Sociedad	100,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100,000.00	140,000.00	188,160.00
Alquiler	337,500.00	337,500.00	337,500.00	337,500.00	337,500.00	337,500.00	357,750.00	357,750.00	357,750.00	357,750.00	357,750.00	357,750.00	4,171,500.00	5,840,100.00	7,849,094.40
Servicios Públicos	128,000.00	128,000.00	128,000.00	128,000.00	128,000.00	128,000.00	135,680.00	135,680.00	135,680.00	135,680.00	135,680.00	135,680.00	1,582,080.00	2,214,912.00	2,976,841.73
Publicidad	100,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	106,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	206,000.00	288,400.00	387,609.60
Sueldos	1,550,000.00	1,550,000.00	1,550,000.00	1,550,000.00	1,550,000.00	1,550,000.00	1,643,000.00	1,643,000.00	1,643,000.00	1,643,000.00	1,643,000.00	1,643,000.00	19,158,000.00	26,821,200.00	36,047,892.80
Cargos Sociales	403,000.00	403,000.00	403,000.00	403,000.00	403,000.00	403,000.00	427,180.00	427,180.00	427,180.00	427,180.00	427,180.00	427,180.00	4,981,080.00	6,973,512.00	9,372,400.13
Prestaciones	283,495.00	283,495.00	283,495.00	283,495.00	283,495.00	283,495.00	300,504.70	300,504.70	300,504.70	300,504.70	300,504.70	300,504.70	3,503,998.20	4,995,597.48	6,593,123.01
Gastos Varios	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	106,000.00	106,000.00	106,000.00	106,000.00	106,000.00	106,000.00	1,236,000.00	1,730,400.00	2,325,657.60
Depreciación de activos	41,041.67	41,041.67	41,041.67	41,041.67	41,041.67	41,041.67	41,041.67	41,041.67	41,041.67	41,041.67	41,041.67	41,041.67	492,500.00	492,500.00	492,500.00
Total de Gastos	3,043,036.67	2,843,036.67	2,843,036.67	2,843,036.67	2,843,036.67	2,843,036.67	3,117,156.37	3,011,156.37	3,011,156.37	3,011,156.37	3,011,156.37	3,011,156.37	35,431,158.20	49,406,621.48	66,233,079.27
Utilidad Bruta	-1,143,036.67	-943,036.67	-943,036.67	-943,036.67	-243,036.67	-243,036.67	380,843.63	486,843.63	1,228,843.63	1,228,843.63	1,228,843.63	1,228,843.63	1,324,841.80	2,051,778.52	2,927,010.33
Ingresos Financieros	25,000.00	12,500.00	6,250.00	0.00	0.00	0.00	12,500.00	18,750.00	37,500.00	43,750.00	62,500.00	81,250.00	300,000.00	1,365,000.00	1,834,560.00
Utilidad antes de Impuestos	-1,118,036.67	-930,536.67	-936,786.67	-943,036.67	-243,036.67	-243,036.67	393,343.63	505,593.63	1,266,343.63	1,272,593.63	1,291,343.63	1,310,093.63	1,624,841.80	3,416,778.52	4,761,570.33
Impuesto sobre renta	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	324,968.36	1,025,033.56	1,428,471.10	
Utilidad Neta	-1,118,036.67	-930,536.67	-936,786.67	-943,036.67	-243,036.67	-243,036.67	393,343.63	505,593.63	1,266,343.63	1,272,593.63	1,291,343.63	985,125.27	1,299,873.44	2,391,744.96	3,333,099.23

Despacho de Contadores Públicos Chavarría y Asociados
Estado de Resultados: Escenario Optimista
del 01 de marzo del 2006 al 28 de febrero del 2007

	mes	mes	mes	mes	mes	mes	mes	mes	mes	mes	mes	Año	Año	Año	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
Servicios de Auditoría	2,100,000.00	2,100,000.00	2,100,000.00	2,100,000.00	3,500,000.00	3,500,000.00	4,452,000.00	4,452,000.00	5,936,000.00	5,936,000.00	5,936,000.00	5,936,000.00	48,048,000.00	67,267,200.00	90,407,116.80
Servicios de Asesoría	500,000.00	500,000.00	500,000.00	500,000.00	500,000.00	500,000.00	530,000.00	530,000.00	530,000.00	530,000.00	530,000.00	530,000.00	6,180,000.00	8,652,000.00	11,628,288.00
Ingresos Totales	2,600,000.00	2,600,000.00	2,600,000.00	2,600,000.00	4,000,000.00	4,000,000.00	4,982,000.00	4,982,000.00	6,466,000.00	6,466,000.00	6,466,000.00	6,466,000.00	54,228,000.00	75,919,200.00	102,035,404.80
Constitución de Sociedad	100,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100,000.00	140,000.00	188,160.00
Alquiler	675,000.00	675,000.00	675,000.00	675,000.00	675,000.00	675,000.00	715,500.00	715,500.00	715,500.00	715,500.00	715,500.00	715,500.00	8,343,000.00	11,680,200.00	15,698,888.80
Servicios Públicos	128,000.00	128,000.00	128,000.00	128,000.00	128,000.00	128,000.00	135,680.00	135,680.00	135,680.00	135,680.00	135,680.00	135,680.00	1,582,080.00	2,214,912.00	2,976,841.73
Publicidad	100,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	106,000.00	106,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	206,000.00	288,400.00	387,609.60
Sueldos	2,150,000.00	2,150,000.00	2,150,000.00	2,150,000.00	2,150,000.00	2,150,000.00	2,279,000.00	2,279,000.00	2,279,000.00	2,279,000.00	2,279,000.00	2,279,000.00	26,574,000.00	37,203,600.00	50,001,638.40
Cargas Sociales	559,000.00	559,000.00	559,000.00	559,000.00	559,000.00	559,000.00	592,540.00	592,540.00	592,540.00	592,540.00	592,540.00	592,540.00	6,909,240.00	9,672,936.00	13,000,425.98
Prestaciones	393,235.00	393,235.00	393,235.00	393,235.00	393,235.00	393,235.00	416,829.10	416,829.10	416,829.10	416,829.10	416,829.10	416,829.10	4,860,384.60	6,804,538.44	9,145,299.66
Gastos Varios	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	106,000.00	106,000.00	106,000.00	106,000.00	106,000.00	106,000.00	1,236,000.00	1,730,400.00	2,325,657.60
Depreciación de activos	41,041.67	41,041.67	41,041.67	41,041.67	41,041.67	41,041.67	41,041.67	41,041.67	41,041.67	41,041.67	41,041.67	41,041.67	492,500.00	492,500.00	492,500.00
Total de Gastos	4,246,276.67	4,046,276.67	4,046,276.67	4,046,276.67	4,046,276.67	4,046,276.67	4,392,590.77	4,286,590.77	4,286,590.77	4,286,590.77	4,286,590.77	4,286,590.77	50,303,204.60	70,227,486.44	94,216,321.78
Utilidad Bruta	-1,646,276.67	-1,446,276.67	-1,446,276.67	-1,446,276.67	-46,276.67	-46,276.67	589,409.23	695,409.23	2,179,409.23	2,179,409.23	2,179,409.23	2,179,409.23	3,924,795.40	5,691,713.56	7,819,083.02
Ingresos Financieros	25,000.00	12,500.00	6,250.00	0.00	0.00	0.00	12,500.00	18,750.00	37,500.00	43,750.00	62,500.00	81,250.00	300,000.00	1,365,000.00	1,834,560.00
Utilidad antes de Impuestos	-1,621,276.67	-1,433,776.67	-1,440,026.67	-1,446,276.67	-46,276.67	-46,276.67	601,909.23	714,159.23	2,216,909.23	2,223,159.23	2,241,909.23	2,260,659.23	4,224,795.40	7,056,713.56	9,653,643.02
Impuesto sobre renta	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,267,438.62	1,267,438.62	2,117,014.07	2,896,092.91
Utilidad Neta	-1,621,276.67	-1,433,776.67	-1,440,026.67	-1,446,276.67	-46,276.67	-46,276.67	601,909.23	714,159.23	2,216,909.23	2,223,159.23	2,241,909.23	2,257,220.61	2,957,356.78	4,939,699.49	6,757,550.12

Despacho de Contadores Públicos Chavarría y Asociados
Estado de Resultados: Escenario Pesimista
del 01 de marzo del 2006 al 28 de febrero del 2007

	mes	Año	Año	Año											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
Servicios de Auditoría	700,000.00	700,000.00	700,000.00	700,000.00	1,400,000.00	1,400,000.00	1,484,000.00	1,484,000.00	2,226,000.00	2,226,000.00	2,226,000.00	2,226,000.00	17,472,000.00	24,460,800.00	32,875,315.20
Servicios de Asesoría	500,000.00	500,000.00	500,000.00	500,000.00	500,000.00	500,000.00	530,000.00	530,000.00	530,000.00	530,000.00	530,000.00	530,000.00	6,180,000.00	8,652,000.00	11,628,288.00
Ingresos Totales	1,200,000.00	1,200,000.00	1,200,000.00	1,200,000.00	1,900,000.00	1,900,000.00	2,014,000.00	2,014,000.00	2,756,000.00	2,756,000.00	2,756,000.00	2,756,000.00	23,652,000.00	33,112,800.00	44,503,603.20
Constitución de Sociedad	100,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100,000.00	140,000.00	188,160.00
Alquiler	337,500.00	337,500.00	337,500.00	337,500.00	337,500.00	337,500.00	357,750.00	357,750.00	357,750.00	357,750.00	357,750.00	357,750.00	4,171,500.00	5,840,100.00	7,849,094.40
Servicios Públicos	128,000.00	128,000.00	128,000.00	128,000.00	128,000.00	128,000.00	135,680.00	135,680.00	135,680.00	135,680.00	135,680.00	135,680.00	1,582,080.00	2,214,912.00	2,976,841.73
Publicidad	100,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	106,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	206,000.00	288,400.00	387,809.60
Sueldos	850,000.00	850,000.00	850,000.00	850,000.00	850,000.00	850,000.00	901,000.00	901,000.00	901,000.00	901,000.00	901,000.00	901,000.00	10,506,000.00	14,708,400.00	19,768,089.60
Cargas Sociales	221,000.00	221,000.00	221,000.00	221,000.00	221,000.00	221,000.00	234,260.00	234,260.00	234,260.00	234,260.00	234,260.00	234,260.00	2,731,560.00	3,824,184.00	5,139,703.30
Prestaciones	155,465.00	155,465.00	155,465.00	155,465.00	155,465.00	155,465.00	164,792.90	164,792.90	164,792.90	164,792.90	164,792.90	164,792.90	1,921,547.40	2,690,166.36	3,615,383.59
Gastos Varios	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	106,000.00	106,000.00	106,000.00	106,000.00	106,000.00	106,000.00	1,236,000.00	1,730,400.00	2,325,657.60
Depreciación de activos	41,041.67	41,041.67	41,041.67	41,041.67	41,041.67	41,041.67	41,041.67	41,041.67	41,041.67	41,041.67	41,041.67	41,041.67	492,500.00	492,500.00	492,500.00
Total de Gastos	2,033,006.67	1,833,006.67	1,833,006.67	1,833,006.67	1,833,006.67	1,833,006.67	2,046,524.57	1,940,524.57	1,940,524.57	1,940,524.57	1,940,524.57	1,940,524.57	22,947,187.40	31,929,062.36	42,743,289.81
Utilidad Bruta	-833,006.67	-633,006.67	-633,006.67	-633,006.67	66,993.33	66,993.33	-32,524.57	73,475.43	815,475.43	815,475.43	815,475.43	815,475.43	704,812.60	1,183,737.64	1,760,363.39
Ingresos Financieros	25,000.00	18,750.00	18,750.00	12,500.00	12,500.00	15,000.00	18,750.00	21,250.00	33,750.00	37,500.00	50,000.00	65,000.00	328,750.00	1,500,000.00	2,505,000.00
Utilidad antes de Impuestos	-808,006.67	-614,256.67	-614,256.67	-620,506.67	79,493.33	81,993.33	-13,774.57	94,725.43	849,225.43	852,975.43	865,475.43	880,475.43	1,033,562.60	2,683,737.64	4,265,363.39
Impuesto sobre renta	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	103,356.26	103,356.26	536,747.53	853,072.68
Utilidad Neta	-808,006.67	-614,256.67	-614,256.67	-620,506.67	79,493.33	81,993.33	-13,774.57	94,725.43	849,225.43	852,975.43	865,475.43	777,119.17	930,206.34	2,146,990.11	3,412,290.71

5.4.2. Balance General

El último estado financiero confeccionado en este proyecto es el *Balance General* el cual detalla las principales cuentas de la firma acumuladas de acuerdo a sus transacciones históricas. Este Estado Financiero muestra la situación financiera de la empresa y su crecimiento a un momento determinado.

Seguidamente se presenta el *Balance General* de a firma por el periodo comprendido entre el 1 de marzo de 2006 al 28 de febrero del 2007, igualmente planteados en tres escenarios; realista, optimista y pesimista:

Despacho de Contadores Públicos Chavarría y Asociados
Balance General: Escenario Realista
del 01 de marzo del 2006 al 28 de febrero del 2007

	mes	mes	Año	Año	Año											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	
Activo																
Activo Circulante																
Caja y Bancos	281,500.00	675,500.00	563,250.00	444,750.00	526,250.00	607,750.00	342,640.00	669,780.00	797,670.00	589,143.33	722,033.33	873,673.33	873,673.33	4,911,847.64	10,114,877.83	
Inversiones Transitorias	2,000,000.00	1,000,000.00	500,000.00	0.00	0.00	0.00	1,000,000.00	1,500,000.00	3,000,000.00	3,500,000.00	5,000,000.00	6,500,000.00	6,500,000.00	9,100,000.00	12,230,400.00	
Total Activo Circulante	2,281,500.00	1,675,500.00	1,063,250.00	444,750.00	526,250.00	607,750.00	1,342,640.00	2,189,780.00	3,797,670.00	4,089,143.33	5,722,033.33	7,373,673.33	7,373,673.33	14,011,847.64	22,345,277.83	
Activo Fijo																
Mobiliario y Equipo	4,925,000.00	4,925,000.00	4,925,000.00	4,925,000.00	4,925,000.00	4,925,000.00	4,925,000.00	4,925,000.00	4,925,000.00	4,925,000.00	4,925,000.00	4,925,000.00	4,925,000.00	4,925,000.00	4,925,000.00	
Depreciación Acumulada	-41,041.67	-82,083.33	-123,125.00	-164,166.67	-205,208.33	-246,250.00	-287,291.67	-328,333.33	-369,375.00	-410,416.67	-451,458.33	-492,500.00	-492,500.00	-985,000.00	-1,477,500.00	
Total Activo Fijo	4,883,958.33	4,842,916.67	4,801,875.00	4,760,833.33	4,719,791.67	4,678,750.00	4,637,708.33	4,596,666.67	4,555,625.00	4,514,583.33	4,473,541.67	4,432,500.00	4,432,500.00	3,940,000.00	3,447,500.00	
Total Activos	7,165,458.33	6,518,416.67	5,865,125.00	5,205,583.33	5,246,041.67	5,286,500.00	5,980,348.33	6,786,446.67	8,353,295.00	8,603,726.67	10,195,575.00	11,806,173.33	11,806,173.33	17,951,847.64	25,792,777.83	
Pasivo																
Pasivo a Corto Plazo																
Impuesto por pagar	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	324,968.36	324,968.36	1,025,033.56	1,428,471.10	
Provisiones Laborales	283,495.00	566,990.00	850,485.00	1,133,980.00	1,417,475.00	1,700,970.00	2,001,474.70	2,301,979.40	2,602,484.10	1,580,322.13	1,880,826.83	2,181,331.53	2,181,331.53	5,235,195.68	9,339,589.09	
Total Pasivo a Corto Plazo	283,495.00	566,990.00	850,485.00	1,133,980.00	1,417,475.00	1,700,970.00	2,001,474.70	2,301,979.40	2,602,484.10	1,580,322.13	1,880,826.83	2,506,299.89	2,506,299.89	6,260,229.24	10,768,060.19	
Patrimonio																
Capital Acciones	8,000,000.00	8,000,000.00	8,000,000.00	8,000,000.00	8,000,000.00	8,000,000.00	8,000,000.00	8,000,000.00	8,000,000.00	8,000,000.00	8,000,000.00	8,000,000.00	8,000,000.00	8,000,000.00	8,000,000.00	
Utilidades Retenidas	-1,118,036.67	-2,048,573.33	-2,985,360.00	-3,928,396.67	-4,871,433.33	-4,814,470.00	-4,021,126.37	-3,515,532.73	-2,249,189.10	-976,595.47	314,748.17	1,299,873.44	1,299,873.44	3,691,618.40	7,024,717.64	
Total Patrimonio	6,881,963.33	5,951,426.67	5,014,640.00	4,071,603.33	3,828,566.67	3,585,530.00	3,978,873.63	4,484,467.27	5,750,810.90	7,023,404.63	8,314,748.17	9,299,873.44	9,299,873.44	11,691,618.40	15,024,717.64	
Total Pasivo y Patrimonio	7,165,458.33	6,518,416.67	5,865,125.00	5,205,583.33	5,246,041.67	5,286,500.00	5,980,348.33	6,786,446.67	8,353,295.00	8,603,726.67	10,195,575.00	11,806,173.33	11,806,173.33	17,951,847.64	25,792,777.83	

Despacho de Contadores Públicos Chavarría y Asociados
Balance General: Escenario Optimista
del 01 de marzo del 2006 al 28 de febrero del 2007

	mes	mes	mes	mes	mes	mes	mes	mes	mes	mes	mes	Año	Año	Año		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	
Activo																
Activo Circulante																
Caja y Bancos	-112,000.00	-111,500.00	-617,250.00	-1,129,250.00	-741,250.00	-353,250.00	-293,470.00	378,560.00	1,553,340.00	1,899,703.33	3,099,483.33	4,318,013.33	4,318,013.33	12,235,793.38	22,827,713.20	
Inversiones Transitorias	2,000,000.00	1,000,000.00	500,000.00	0.00	0.00	0.00	1,000,000.00	1,500,000.00	3,000,000.00	3,500,000.00	5,000,000.00	6,500,000.00	6,500,000.00	9,100,000.00	12,230,400.00	
Total Activo Circulante	1,888,000.00	888,500.00	-117,250.00	-1,129,250.00	-741,250.00	-353,250.00	706,530.00	1,878,560.00	4,553,340.00	5,399,703.33	8,099,483.33	10,818,013.33	10,818,013.33	21,335,793.38	35,058,113.20	
Activo Fijo																
Mobiliario y Equipo	4,925,000.00	4,925,000.00	4,925,000.00	4,925,000.00	4,925,000.00	4,925,000.00	4,925,000.00	4,925,000.00	4,925,000.00	4,925,000.00	4,925,000.00	4,925,000.00	4,925,000.00	4,925,000.00	4,925,000.00	
Depreciación Acumulada	-41,041.67	-82,083.33	-123,125.00	-164,166.67	-205,208.33	-246,250.00	-287,291.67	-328,333.33	-369,375.00	-410,416.67	-451,458.33	-492,500.00	-492,500.00	-985,000.00	-1,477,500.00	
Total Activo Fijo	4,883,958.33	4,842,916.67	4,801,875.00	4,760,833.33	4,719,791.67	4,678,750.00	4,637,708.33	4,596,666.67	4,555,625.00	4,514,583.33	4,473,541.67	4,432,500.00	4,432,500.00	3,940,000.00	3,447,500.00	
Total Activos	6,771,958.33	5,731,416.67	4,684,625.00	3,631,583.33	3,978,541.67	4,325,500.00	5,344,238.33	6,475,226.67	9,108,965.00	9,914,286.67	12,573,025.00	15,250,513.33	15,250,513.33	25,275,793.38	38,505,613.20	
Pasivo																
Pasivo a Corto Plazo																
Impuesto por pagar	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,267,438.62	1,267,438.62	2,117,014.07	2,896,092.91	
Provisiones Laborales	393,235.00	786,470.00	1,179,705.00	1,572,940.00	1,966,175.00	2,359,410.00	2,776,239.10	3,193,063.20	3,609,897.30	2,192,059.73	2,608,888.83	3,025,717.93	3,025,717.93	7,261,723.04	12,954,913.90	
Total Pasivo a Corto Plazo	393,235.00	786,470.00	1,179,705.00	1,572,940.00	1,966,175.00	2,359,410.00	2,776,239.10	3,193,068.20	3,609,897.30	2,192,059.73	2,608,888.83	4,293,156.55	4,293,156.55	9,378,737.11	15,851,006.81	
Patrimonio																
Capital Acciones	8,000,000.00	8,000,000.00	8,000,000.00	8,000,000.00	8,000,000.00	8,000,000.00	8,000,000.00	8,000,000.00	8,000,000.00	8,000,000.00	8,000,000.00	8,000,000.00	8,000,000.00	8,000,000.00	8,000,000.00	
Utilidades Retenidas	-1,621,276.67	-3,055,053.33	-4,495,080.00	-5,941,356.67	-7,387,633.33	-8,833,910.00	-10,280,000.77	-11,721,841.53	-13,169,932.30	-14,619,773.07	-16,071,661.70	-17,523,556.78	-17,523,556.78	-18,975,056.27	-20,426,606.39	
Total Patrimonio	6,378,723.33	4,944,946.67	3,504,920.00	2,058,643.33	612,366.67	1,165,090.00	2,567,999.23	3,282,158.47	4,339,067.70	5,822,226.93	7,400,118.30	9,000,453.22	9,000,453.22	15,897,056.27	22,654,606.39	
Total Pasivo y Patrimonio	6,771,958.33	5,731,416.67	4,684,625.00	3,631,583.33	3,978,541.67	4,325,500.00	5,344,238.33	6,475,226.67	9,108,965.00	9,914,286.67	12,573,025.00	15,250,513.33	15,250,513.33	25,275,793.38	38,505,613.20	

Despacho de Contadores Públicos Chavarría y Asociados
Balance General: Escenario Pesimista
del 01 de marzo del 2006 al 28 de febrero del 2007

	mes	Año	Año	Año												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	
Activo																
Activo Circulante																
Caja y Bancos	463,500.00	545,750.00	128,000.00	204,000.00	480,000.00	558,500.00	450,560.00	551,120.00	606,180.00	639,656.67	710,966.67	597,276.67	597,276.67	544,857.74	316,769.99	
Inversiones Transitorias	2,000,000.00	1,500,000.00	1,500,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,200,000.00	1,500,000.00	1,700,000.00	2,700,000.00	3,000,000.00	4,000,000.00	5,200,000.00	5,200,000.00	10,000,000.00	16,700,000.00	
Total Activo Circulante	2,463,500.00	2,045,750.00	1,628,000.00	1,204,000.00	1,480,000.00	1,758,500.00	1,950,560.00	2,251,120.00	3,306,180.00	3,639,656.67	4,710,966.67	5,797,276.67	5,797,276.67	10,544,857.74	17,016,769.99	
Activo Fijo																
Mobiliario y Equipo	4,925,000.00	4,925,000.00	4,925,000.00	4,925,000.00	4,925,000.00	4,925,000.00	4,925,000.00	4,925,000.00	4,925,000.00	4,925,000.00	4,925,000.00	4,925,000.00	4,925,000.00	4,925,000.00	4,925,000.00	
Depreciación Acumulada	-41,041.67	-82,083.33	-123,125.00	-164,166.67	-205,208.33	-246,250.00	-287,291.67	-328,333.33	-369,375.00	-410,416.67	-451,458.33	-492,500.00	-492,500.00	-985,000.00	-1,477,500.00	
Total Activo Fijo	4,883,958.33	4,842,916.67	4,801,875.00	4,760,833.33	4,719,791.67	4,678,750.00	4,637,708.33	4,596,666.67	4,555,625.00	4,514,583.33	4,473,541.67	4,432,500.00	4,432,500.00	3,940,000.00	3,447,500.00	
Total Activos	7,347,458.33	6,888,666.67	6,429,875.00	5,964,833.33	6,199,791.67	6,437,250.00	6,588,268.33	6,847,786.67	7,861,805.00	8,154,240.00	9,184,508.33	10,229,776.67	10,229,776.67	14,484,857.74	20,464,269.99	
Pasivo																
Pasivo a Corto Plazo																
Impuesto por pagar	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	103,356.26	103,356.26	536,747.53	853,072.68	
Provisiones Laborales	155,465.00	310,930.00	466,395.00	621,860.00	777,325.00	932,790.00	1,097,582.90	1,262,375.80	1,427,168.70	866,628.27	1,031,421.17	1,196,214.07	1,196,214.07	2,870,913.76	5,121,710.15	
Total Pasivo a Corto Plazo	155,465.00	310,930.00	466,395.00	621,860.00	777,325.00	932,790.00	1,097,582.90	1,262,375.80	1,427,168.70	866,628.27	1,031,421.17	1,299,570.33	1,299,570.33	3,407,661.29	5,974,782.83	
Patrimonio																
Capital Acciones	8,000,000.00	8,000,000.00	8,000,000.00	8,000,000.00	8,000,000.00	8,000,000.00	8,000,000.00	8,000,000.00	8,000,000.00	8,000,000.00	8,000,000.00	8,000,000.00	8,000,000.00	8,000,000.00	8,000,000.00	
Utilidades Retenidas	-808,006.67	-1,422,263.33	-2,036,520.00	-2,657,026.67	-2,577,533.33	-2,495,540.00	-2,509,314.57	-2,414,589.13	-1,565,363.70	-712,388.27	153,087.17	930,206.34	930,206.34	3,077,196.45	6,489,487.16	
Total Patrimonio	7,191,993.33	6,577,736.67	5,963,480.00	5,342,973.33	5,422,466.67	5,504,460.00	5,490,685.43	5,585,410.87	6,434,636.30	7,287,611.73	8,153,087.17	8,930,206.34	8,930,206.34	11,077,196.45	14,489,487.16	
Total Pasivo y Patrimonio	7,347,458.33	6,888,666.67	6,429,875.00	5,964,833.33	6,199,791.67	6,437,250.00	6,588,268.33	6,847,786.67	7,861,805.00	8,154,240.00	9,184,508.33	10,229,776.67	10,229,776.67	14,484,857.74	20,464,269.99	

5.4.3. Estados Financieros Proyectados por Tres Periodos Fiscales

Finalmente se presenta un detalle de la información financiera, pero en esta ocasión, es un detalle anual, por los tres periodos fiscales posteriores a la fecha de inicio de operaciones del despacho, de igual manera, planteados en tres escenarios; realista, optimista y pesimista:

Despacho de Contadores Públicos Chavarría y Asociados
Estados Financieros: Escenario Realista
Proyectados a 3 periodos fiscales

Flujo de Efectivo

	Año 1	Año 2	Año 3
Saldo Inicial	3,075,000	7,373,673	14,011,848
Entradas			
Aportes de Socios	0	0	0
Servicios de Auditoría	30,576,000	42,806,400	57,531,802
Servicios de Asesoría	6,180,000	8,652,000	11,628,288
Intereses sobre Inversiones	300,000	1,365,000	1,834,560
Total Disponible	40,131,000	60,197,073	85,006,497
Salidas			
Mobiliario y Equipo	0	0	0
Cuentas por Pagar	100,000	140,000	188,160
Constitución de Sociedad	4,171,500	5,840,100	7,849,094
Alquiler	1,582,080	2,214,912	2,976,842
Servicios Públicos	206,000	288,400	387,610
Publicidad	19,158,000	26,821,200	36,047,693
Sueldos	4,981,080	6,973,512	9,372,400
Cargas Sociales	3,503,998	4,905,597	6,593,123
Prestaciones	1,236,000	1,730,400	2,325,658
Gastos Varios	492,500	492,500	492,500
Depreciación de activos			
Total de Gastos	35,431,158	49,406,621	66,233,079
Utilidad Bruta	1,324,842	2,051,779	2,927,010
Ingresos Financieros	300,000	1,365,000	1,834,560
Utilidad antes de Impuestos	1,624,842	3,416,779	4,761,570
Impuesto sobre renta	324,968	1,025,034	1,428,471
Total de salidas	32,757,327	46,185,226	62,661,219
Saldo al Final del Periodo	7,373,673	14,011,848	22,345,278

Estados de Resultados

	Año 1	Año 2	Año 3
Servicios de Auditoría	30,576,000	42,806,400	57,531,802
Servicios de Asesoría	6,180,000	8,652,000	11,628,288
Ingresos Totales	36,756,000	51,458,400	69,160,090
Constitución de Sociedad	100,000	140,000	188,160
Alquiler	4,171,500	5,840,100	7,849,094
Servicios Públicos	1,582,080	2,214,912	2,976,842
Publicidad	206,000	288,400	387,610
Sueldos	19,158,000	26,821,200	36,047,693
Cargas Sociales	4,981,080	6,973,512	9,372,400
Prestaciones	3,503,998	4,905,597	6,593,123
Gastos Varios	1,236,000	1,730,400	2,325,658
Depreciación de activos	492,500	492,500	492,500
Total de Gastos	35,431,158	49,406,621	66,233,079
Utilidad Bruta	1,324,842	2,051,779	2,927,010
Ingresos Financieros	300,000	1,365,000	1,834,560
Utilidad antes de Impuestos	1,624,842	3,416,779	4,761,570
Impuesto sobre renta	324,968	1,025,034	1,428,471
Utilidad Neta	1,299,873	2,391,745	3,333,099

Balance General

	Año 1	Año 2	Año 3
Activo			
Activo Circulante			
Caja y Bancos	873,673	4,911,848	10,114,878
Inversiones Transitorias	6,500,000	9,100,000	12,230,400
Total Activo Circulante	7,373,673	14,011,848	22,345,278
Activo Fijo			
Mobiliario y Equipo	4,925,000	4,925,000	4,925,000
Depreciación Acumulada	-492,500	-985,000	-1,477,500
Total Activo Fijo	4,432,500	3,940,000	3,447,500
Total Activos	11,806,173	17,951,848	25,792,778
Pasivo			
Pasivo a Corto Plazo			
Impuesto por pagar	324,968	1,025,034	1,428,471
Provisiones Laborales	2,181,332	5,235,196	9,339,589
Total Pasivo a Corto Plazo	2,506,300	6,260,229	10,768,060
Patrimonio			
Capital Acciones	8,000,000	8,000,000	8,000,000
Utilidades Retenidas	1,299,873	3,691,618	7,024,718
Total Patrimonio	9,299,873	11,691,618	15,024,718
Total Pasivo y Patrimonio	11,806,173	17,951,848	25,792,778

Despacho de Contadores Públicos Chavarría y Asociados
Estados Financieros: Escenario Optimista
Proyectados a 3 periodos fiscales

Flujo de Efectivo

	Año 1	Año 2	Año 3
Saldo Inicial	3,075,000	10,818,013	21,335,793
Entradas			
Aportes de Socios	0	0	0
Servicios de Auditoría	48,048,000	67,267,200	90,407,117
Servicios de Asesoría	6,180,000	8,652,000	11,628,288
Intereses sobre Inversiones	300,000	1,365,000	1,834,560
Total Disponible	57,603,000	88,102,213	125,205,758
Salidas			
Mobiliario y Equipo	0	0	0
Cuentas por Pagar	100,000	140,000	188,160
Constitución de Sociedad	8,343,000	11,680,200	15,698,189
Alquiler	1,582,080	2,214,912	2,976,842
Servicios Públicos	206,000	288,400	387,610
Publicidad	26,574,000	37,203,600	50,001,638
Sueldos	6,909,240	9,672,936	13,000,426
Cargas Sociales	4,860,385	6,804,538	9,145,300
Prestaciones	1,236,000	1,730,400	2,325,658
Gastos Varios	492,500	492,500	492,500
Depreciación de activos			
Total de Gastos	50,303,205	70,227,486	94,216,322
Utilidad Bruta	3,924,795	5,691,714	7,819,083
Ingresos Financieros	300,000	1,365,000	1,834,560
Utilidad antes de Impuestos	4,224,795	7,056,714	9,653,643
Impuesto sobre Renta	1,267,439	2,117,014	2,896,093
Total de salidas	46,784,987	66,766,420	90,147,645
Saldo al Final del Periodo	10,818,013	21,335,793	35,058,113

Estados de Resultados

	Año 1	Año 2	Año 3
Servicios de Auditoría	48,048,000	67,267,200	90,407,117
Servicios de Asesoría	6,180,000	8,652,000	11,628,288
Ingresos Totales	54,228,000	75,919,200	102,035,405
Constitución de Sociedad	100,000	140,000	188,160
Alquiler	8,343,000	11,680,200	15,698,189
Servicios Públicos	1,582,080	2,214,912	2,976,842
Publicidad	206,000	288,400	387,610
Sueldos	26,574,000	37,203,600	50,001,638
Cargas Sociales	6,909,240	9,672,936	13,000,426
Prestaciones	4,860,385	6,804,538	9,145,300
Gastos Varios	1,236,000	1,730,400	2,325,658
Depreciación de activos	492,500	492,500	492,500
Total de Gastos	50,303,205	70,227,486	94,216,322
Utilidad Bruta	3,924,795	5,691,714	7,819,083
Ingresos Financieros	300,000	1,365,000	1,834,560
Utilidad antes de Impuestos	4,224,795	7,056,714	9,653,643
Impuesto sobre renta	1,267,439	2,117,014	2,896,093
Utilidad Neta	2,957,357	4,939,699	6,757,550

Balance General

	Año 1	Año 2	Año 3
Activo			
Activo Circulante			
Caja y Bancos	4,318,013	12,235,793	22,827,713
Inversiones Transitorias	6,500,000	9,100,000	12,230,400
Total Activo Circulante	10,818,013	21,335,793	35,058,113
Activo Fijo			
Mobiliario y Equipo	4,925,000	4,925,000	4,925,000
Depreciación Acumulada	-492,500	-985,000	-1,477,500
Total Activo Fijo	4,432,500	3,940,000	3,447,500
Total Activos	15,250,513	25,275,793	38,505,613
Pasivo			
Pasivo a Corto Plazo			
Impuesto por pagar	1,267,439	2,117,014	2,896,093
Provisiones Laborales	3,025,718	7,261,723	12,954,914
Total Pasivo a Corto Plazo	4,293,157	9,378,737	15,851,007
Patrimonio			
Capital Acciones	8,000,000	8,000,000	8,000,000
Utilidades Retenidas	2,957,357	7,897,056	14,654,606
Total Patrimonio	10,957,357	15,897,056	22,654,606
Total Pasivo y Patrimonio	15,250,513	25,275,793	38,505,613

Despacho de Contadores Públicos Chavarría y Asociados
Estados Financieros: Escenario Pesimista
Proyectados a 3 periodos fiscales

Flujo de Efectivo

	Año 1	Año 2	Año 3
Saldo Inicial	3,075,000	5,797,277	10,544,858
Entradas			
Aportes de Socios	0	0	0
Servicios de Auditoría	17,472,000	24,460,800	32,875,315
Servicios de Asesoría	6,180,000	8,652,000	11,628,288
Intereses sobre Inversiones	328,750	1,500,000	2,505,000
Total Disponible	27,055,750	40,410,077	57,553,461
Salidas			
Mobiliario y Equipo	0	0	0
Cuentas por Pagar	100,000	140,000	188,160
Constitución de Sociedad	4,171,500	5,840,100	7,849,094
Alquiler	1,582,080	2,214,912	2,976,842
Servicios Públicos	206,000	288,400	387,610
Publicidad	10,506,000	14,708,400	19,768,090
Sueldos	2,731,560	3,824,184	5,139,703
Cargas Sociales	1,921,547	2,690,166	3,615,684
Prestaciones	1,236,000	1,730,400	2,325,658
Gastos Varios	492,500	492,500	492,500
Depreciación de activos			
Total de Gastos	22,947,187	31,923,062	42,743,240
Utilidad Bruta	704,813	1,183,738	1,760,363
Ingresos Financieros	328,750	1,500,000	2,505,000
Utilidad antes de Impuestos	1,033,563	2,683,738	4,265,363
Impuesto sobre renta	103,356	536,748	853,073
Total de salidas	21,258,473	29,865,219	40,536,691
Saldo al Final del Periodo	5,797,277	10,544,858	17,016,770

Estados de Resultados

	Año 1	Año 2	Año 3
Servicios de Auditoría	17,472,000	24,460,800	32,875,315
Servicios de Asesoría	6,180,000	8,652,000	11,628,288
Ingresos Totales	23,652,000	33,112,800	44,503,603
Constitución de Sociedad	100,000	140,000	188,160
Alquiler	4,171,500	5,840,100	7,849,094
Servicios Públicos	1,582,080	2,214,912	2,976,842
Publicidad	206,000	288,400	387,610
Sueldos	10,506,000	14,708,400	19,768,090
Cargas Sociales	2,731,560	3,824,184	5,139,703
Prestaciones	1,921,547	2,690,166	3,615,684
Gastos Varios	1,236,000	1,730,400	2,325,658
Depreciación de activos	492,500	492,500	492,500
Total de Gastos	22,947,187	31,923,062	42,743,240
Utilidad Bruta	704,813	1,183,738	1,760,363
Ingresos Financieros	328,750	1,500,000	2,505,000
Utilidad antes de Impuestos	1,033,563	2,683,738	4,265,363
Impuesto sobre renta	103,356	536,748	853,073
Utilidad Neta	930,206	2,146,990	3,412,291

Balance General

	Año 1	Año 2	Año 3
Activo			
Activo Circulante			
Caja y Bancos	597,277	544,858	316,770
Inversiones Transitorias	5,200,000	10,000,000	16,700,000
Total Activo Circulante	5,797,277	10,544,858	17,016,770
Activo Fijo			
Mobiliario y Equipo	4,925,000	4,925,000	4,925,000
Depreciación Acumulada	-492,500	-985,000	-1,477,500
Total Activo Fijo	4,432,500	3,940,000	3,447,500
Total Activos	10,229,777	14,484,858	20,464,270
Pasivo			
Pasivo a Corto Plazo			
Impuesto por pagar	103,356	536,748	853,073
Provisiones Laborales	1,196,214	2,870,914	5,121,710
Total Pasivo a Corto Plazo	1,299,570	3,407,661	5,974,783
Patrimonio			
Capital Acciones	8,000,000	8,000,000	8,000,000
Utilidades Retenidas	930,206	3,077,196	6,489,487
Total Patrimonio	8,930,206	11,077,196	14,489,487
Total Pasivo y Patrimonio	10,229,777	14,484,858	20,464,270

5.5. Indicadores Financieros

$$\text{Razones de liquidez} = \text{Act. Circulante} / \text{Pasiv. circulante} = \frac{7.373.673}{2.506.300} = 2.94$$

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Circulante} - \text{Pasivo Circulante} \\ 7.373.673 - 2.506.300 = 4.867.373$$

Razones de Endeudamiento

$$\text{Pasivos/Activos} = 2.506.300 / 11.806.173 = 0.21$$

$$\text{Capital total/ Activos} = 9.299.873 / 11.806.173 = 0.79$$

Razones de eficiencia y operación

Rotación de activo total:

$$\text{Ventas netas/ Activo total} = 36.756.000 / 11.806.173 = 3.11$$

Rentabilidad sobre ventas

$$(\text{Utilidad neta/ Ventas netas}) * 100 = (1.299.873 / 36.756.000) * 100 = 3.5\%$$

Rentabilidad sobre activo total

$$(\text{Utilidad neta/activo}) * 100 = (1.299.873 / 11.806.173) * 100 = 11.01\%$$

Rentabilidad sobre capital

$$(\text{Utilidad neta/capital}) * 100 = (1.299.873 / 8.000.000) * 100 = 16.25\%$$

Evaluación de Proyectos

	Esc. Realista	Esc. Optimista	Esc. Pesimista
VAN	1.699.258	9.935.693	-1.800.148
TIR	25.08%	70.86%	4.11%

Interpretación

En cuanto a las razones de liquidez, se observa que la firma muestra un razón de un 2.94 lo que significa que se posee liquidez para hacerle frente a las obligaciones a corto plazo.

Acorde con las razones de endeudamiento se tiene que el 79% de los activos pertenecen a los socios de la empresa (capital total / activo total).

Se observa que la rentabilidad sobre el activo total aproximadamente asciende a un 11% y la rentabilidad sobre los aportes de los socios es de 16.25%, lo que representa una rentabilidad sobre la inversión atractiva para los socios ya que, en este momento cualquier inversión a un año plazo no tiene una tasa superior al 14%, por lo que la empresa muestra rentabilidades superiores en un 225 puntos base, en relación al mercado de inversiones transitorias.

Por último, la eficiencia en las operaciones de la firma se refleja en su rotación de activos ya que en un año, el activo total rota más de 3 veces.

En cuanto a la evaluación de proyectos se refiere, se observa que para el escenario realista de este proyecto, se obtiene una Tasa Interna de Retorno de un 25.08%, por encima de la tasa de costo de capital utilizada, la cual es de un 15%, lo cual indica que el proyecto es rentable, máxime que el VAN en este caso es positivo.

En el escenario optimista, se obtiene un TIR de 70.86% y un VAN positivo, lo que evidentemente, al ser un escenario optimista, supera los resultados de evaluación de proyectos del escenario realista, que ya era factible ponerlo en marcha.

Por último se presenta el escenario pesimista, en el cual se obtendría un TIR de 4.11% y un VAN negativo, lo que provocaría la recomendación de no poner este proyecto en marcha, ya que la rentabilidad del proyecto estaría muy por debajo de la rentabilidad esperada y además, proporcionaría un Valor Actual Neto negativo, lo que indica que no se cubre, en el corto plazo, ni siquiera la inversión de los socios.

5.6. Supuestos utilizados en las proyecciones financieras

Escenario Realista

Para la elaboración de Estados Financieros de del despacho. se consideraron los siguientes supuestos:

- Para realizar la parte financiera de nuestro Plan de Negocios, se proyectó una producción de 3 visitas y tres asesorías al mes en promedio, producto del cumplimiento del objetivo a un año del capítulo de mercadeo, en relación a la incorporación de 20 clientes a los cuales se le prestarán nuestros servicios, para un ingreso neto por ventas de un promedio aproximado de \$3.000.000 al mes.
- El precio de las transacciones sufrirá un incremento del 12% anualmente.
- Los gastos sufrirán un incremento del 6% semestralmente.
- Al inicio, la totalidad de las utilidades se capitalizarán para hacer crecer a la firma.

Escenario Optimista

Para la elaboración de las proyecciones financieras del escenario optimista, se utilizaron los mismos supuestos del escenario realista, a excepción de los siguientes puntos:

- Se proyectó una producción de 4 visitas y tres asesorías al mes en promedio, producto de la incorporación de 26 clientes a los cuales se le prestarán nuestros servicios, para un ingreso neto por ventas de un promedio aproximado de \$4.500.000 al mes.

- Se contratan a dos auditores de campo adicionales, con un salario de \$300,000 mensual por cada auditor.
- Producto del aumento de personal, se alquila el doble del espacio físico establecido para el escenario realista.

Escenario Pesimista

Para la elaboración de las proyecciones financieras del escenario pesimista, se utilizaron los mismos supuestos del escenario realista, a excepción del siguiente punto:

- Se proyectó una producción de 2 visitas y tres asesorías al mes en promedio, producto de la incorporación de 12 clientes a los cuales se le prestarán nuestros servicios, para un ingreso neto por ventas de un promedio aproximado de \$2.000.000 al mes.

5.7. Sistemas de Financiamiento

Para iniciar operaciones la empresa no va a requerir de ningún tipo de préstamo bancario.

CAPITULO 6

PLAN DE TRABAJO

Con la intención de dar cumplimiento al inicio de labores del despacho, se establecieron 15 principales actividades a realizar en las áreas de Mercadotecnia, Producción, Organización, Aspectos legales y Finanzas, que servirán como guía en la implementación de la empresa.

También se indican las fechas de inicio y fin de cada una de las actividades, las cuales serán ejecutadas conjuntamente por los tres socios fundadores de la empresa (José Godínez M., Ingrid Quirós T. y Randall Chavarría H).

Fecha propuesta de inicio formal de operaciones: 01 de marzo de 2006

Plan de Trabajo Implementación de un Despacho de Contadores Despacho de Contadores Públicos Chavarría y Asociados

<i>ACTIVIDAD</i>	Diciembre			Enero				Febrero				
1. Definición de justificación, nombre, visión, misión de la empresa												
2. Definición de objetivos empresariales												
3. Definición de segmento de mercado												
4. Evaluación de competencia												
5. Identificación de personas de apoyo												
6. Entrevista con personal de apoyo												
7. Ajustes a los servicios a ofrecer												
8. Trámites legales												
9. Compra de equipos												
10. Acondicionamiento de local												
11. Contratación de servicios												
12. Contratación de personal												
13. Selección de clientes potenciales												
14. Pruebas de los sistemas												
15. Inicio de las actividades												

Resumen Ejecutivo.

El siguiente plan de negocios tiene la intención de dar forma a un proyecto de negocio dedicado a la prestación de servicios derivados de la carrera profesional de la Contaduría Pública y pretende dar servicio enfocado al nicho de mercado conformado por las cooperativas de ahorro y crédito del país y asociaciones solidaristas existentes.

El despacho de contadores públicos tendrá la misión de ofrecer servicios de asesoría contable-financiera y evaluación de estados financieros de las cooperativas de ahorro y crédito y asociaciones solidaristas de una manera eficaz y eficiente y de acuerdo a las necesidades que presentan estas organizaciones en materia financiera y contable.

La necesidad del sector cooperativo de ahorro y crédito y asociaciones solidaristas de que sus transacciones contables y actividades financieras sean asesoradas o evaluadas por personal competente que le ofrezca valor agregado a su gestión, con la intención de afrontar aspectos como ventajas competitivas, supervisiones financieras y estructura financiera.

Se determinó que la firma llevará en nombre de "**Despacho de Contadores Públicos Chavarría y Asociados**" conformado por tres socios fundadores: C.P.A Randall Chavarría Hernández, C.P.A José Godinez Montero y C.P.A Ingrid Quirós Trujillo.

La empresa es una organización de prestación de servicios, ya que se dedica a la asesoría contable-financiera y a la evaluación de estados financieros.

Se define como misión de la empresa:

Somos una empresa especializada en asesoría profesional en el campo de la contaduría pública, ofreciendo asesoría contable-financiera y evaluación de estados financieros en el sector cooperativo y solidarista dedicado a la intermediación financiera en el país, bajo estándares de calidad, seguridad, agilidad y transparencia en la gestión, para la satisfacción de nuestros clientes.

En relación al mercado, es importante señalar que se determinaron varios aspectos que a éstas organizaciones les gustaría que un despacho les brinde

diferentes servicios, aspectos como asesoría personalizada, profesionalismo, planteamiento de asientos de ajuste, compromiso, aspectos relacionados con la administración y recomendaciones relacionadas con el control interno.

También es importante el dato resultante de la encuesta realizada en relación a que el 95% de los encuestados manifiestan que el aspecto del cual más carecen los despachos contratados es la falta de conocimiento del sector cooperativo, del sector solidarista y en general, falta de conocimiento de la normativa aplicable.

En el área de proyecciones financieras, en cuanto a las razones de liquidez, se observa que la firma muestra un razón de un 2.94 lo que significa que se posee liquidez para hacerle frente a las obligaciones a corto plazo.

Acorde con las razones de endeudamiento se tiene que el 79% de los activos pertenecen a los socios de la empresa (capital total / activo total).

Se observa que la rentabilidad sobre el activo total aproximadamente asciende a un 11% y la rentabilidad sobre los aportes de los socios se acerca al 16.25%, lo que representa una rentabilidad sobre la inversión atractiva para los socios ya que, en este momento cualquier inversión a un año plazo no tiene una tasa superior al 14%, por lo que la empresa muestra rentabilidades superiores en un 2.25% en relación al mercado de inversiones transitorias.

Por último, la eficiencia en las operaciones de la firma se refleja en su rotación de activos ya que en un año, el activo total rota más de 3 veces.

Con la intención de dar cumplimiento al inicio de labores del despacho, se establecieron 15 principales actividades a realizar en las áreas de Mercadotecnia, Producción, Organización, Aspectos legales y Finanzas, que servirán como guía en la implementación de la empresa.

También se indican las fechas de inicio y fin de cada una de las actividades, las cuales serán ejecutadas conjuntamente por los tres socios fundadores de la empresa (José Godínez M., Ingrid Quirós T. y Randall Chavarría H).

Derivado del análisis realizado, se establece la meta de que las operaciones de la firme inicien el 01 de marzo de 2006.

Bibliografía

Bibliografía consultada

- Dolan, Schuler, Valle, *La Gestión de Recursos Humanos*, año 1999, Editorial McGraw Hill.
- Alcaraz, *El Emprendedor de éxito*, año 2001, Editorial McGraw Hill.
- Kotler, Armstrong, *Fundamentos de Mercadotecnia*, año 1991, Editorial McGraw Hill.
- Chase, Aquilano, Jacobs, *Administración de Producción y Operaciones*, año 2000, Editorial McGraw Hill.
- Weston, Copelan, *Finanzas en Administración*, año 1990, Editorial McGraw Hill.

Anexos

Índice

CONTRAPORTADA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
ÍNDICE.....	iii
CAPÍTULO 1	1
1.1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1.1. PROCESO CREATIVO PARA DETERMINAR EL SERVICIO DE LA EMPRESA.....	1
1.1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA EMPRESA	2
1.2. NOMBRE DE LA EMPRESA.....	2
1.3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	3
1.3.1. TIPO DE EMPRESA	3
1.3.2. UBICACIÓN Y TAMAÑO DE LA EMPRESA.....	3
1.4. MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA	3
1.5. OBJETIVOS.....	4
1.5.1. Objetivos a corto plazo.....	4
1.5.2. Objetivo a mediano plazo.....	4
1.5.3. Objetivo a largo plazo.....	5
1.6. VENTAJAS COMPETITIVAS.....	5
1.6.1. VENTAJAS COMPETITIVAS.....	5
1.6.2. DISTINGOS COMPETITIVOS	6
1.7. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	6
1.8. SERVICIOS DE LA EMPRESA	7
1.9. CALIFICACIONES PARA ENTRAR AL ÁREA.....	8
1.10. APOYOS	8
CAPÍTULO 2	10
2.1. OBJETIVOS DE LA MERCADOTECNIA	10
2.2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	11
2.2.1. TAMAÑO DEL MERCADO	11
2.2.2. CONSUMO APARENTE	12
2.2.3. DEMANDA POTENCIAL.....	12
2.2.4. PARTICIPACIÓN DE LA COMPETENCIA EN EL MERCADO	13
2.3. ESTUDIO DEL MERCADO.....	13
2.3.1. OBJETIVO DEL ESTUDIO DEL MERCADO.....	13

2.3.2. ENCUESTA TIPO INTENCIONAL	14
2.3.3. Aplicación de encuesta.....	15
2.3.4. Resultados obtenidos.....	15
2.3.5. Conclusiones del estudio realizado	19
2.4. DISTRIBUCIÓN Y PUNTOS DE VENTAS.....	20
2.5. PROMOCIÓN DEL SERVICIO	20
2.5.1. PROMOCIÓN DEL SERVICIO	20
2.5.2. PROMOCIÓN DE VENTAS	21
2.5.3. MARCAS	21
2.5.4. ETIQUETA	21
2.5.5. EMPAQUE	21
2.6. FIJACIÓN Y POLÍTICAS DE PRECIO	22
2.7. PLAN DE INTRODUCCIÓN AL MERCADO	22
2.9. SISTEMAS Y PLAN DE VENTAS.....	24
CAPÍTULO 3	26
3.1. OBJETIVOS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN.....	26
3.2. ESPECIFICACIÓN DEL SERVICIO.....	26
3.3. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN O PRESTACIÓN DEL SERVICIO.....	27
3.4. DIAGRAMA DE FLUJO.....	28
3.5. CARACTERÍSTICAS DE LA TECNOLOGÍA.....	28
3.6 EQUIPO E INSTALACIÓN.....	29
3.7. Materia prima.....	30
3.8. Capacidad instalada	30
3.9. MANEJO DE INVENTARIOS.....	31
3.10. UBICACIÓN DE LA EMPRESA	31
3.11. DISEÑO Y DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA Y OFICINAS	31
3.12. MANO DE OBRA REQUERIDA	32
3.13. PROCEDIMIENTO DE MEJORA CONTINUA.....	34
3.14. PROGRAMA DE PRODUCCIÓN	34
CAPÍTULO 4	36
4.1. OBJETIVO DEL ÁREA DE LA ORGANIZACIÓN	36
4.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	37
4.3. FUNCIONES ESPECÍFICAS POR PUESTO.....	37
4.4. CAPTACIÓN DE PERSONAL	40

4.4.1. RECLUTAMIENTO	40
4.4.2. SELECCIÓN	41
4.4.3. CONTRATACIÓN.....	41
4.4.4. INDUCCIÓN	42
4.5. DESARROLLO DEL PERSONAL	42
4.6. Administración de sueldos y salarios	43
4.7. Evaluación del desempeño	45
4.8. Relaciones de trabajo	45
4.9. MARCO LEGAL DE LA ORGANIZACIÓN	46
CAPÍTULO 5	48
5.1. OBJETIVO DEL ÁREA CONTABLE	48
5.2. SISTEMA CONTABLE DE LA EMPRESA.....	49
5.2.1. CONTABILIDAD DE LA EMPRESA	49
5.2.2. CATALOGO DE CUENTAS	49
5.2.3. SOFTWARE A UTILIZAR.....	54
5.3. FLUJO DE EFECTIVO	55
5.3.1. COSTOS Y GASTOS	55
5.3.2. CAPITAL SOCIAL.....	55
5.3.3. CRÉDITOS BANCARIOS.....	56
5.3.4. Entradas	56
5.3.5. Salidas.....	56
5.3.6. Proyección de Flujos de Efectivo.....	58
5.4. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS	62
5.4.2. BALANCE GENERAL	67
5.4.3. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS POR TRES PERIODOS FISCALES.....	71
5.5. INDICADORES FINANCIEROS.....	75
5.6. SUPUESTOS UTILIZADOS EN LAS PROYECCIONES FINANCIERAS	77
5.7. SISTEMAS DE FINANCIAMIENTO.....	78
CAPITULO 6	79
PLAN DE TRABAJO	79
RESUMEN EJECUTIVO	80
BIBLIOGRAFÍA	82

Índice de Tablas

Tabla N° 1	
Mobiliario y Equipo.....	29
Tabla N° 2	
Necesidades Requeridas.....	29
Tabla N° 3	
Área de Oficinas.....	30
Tabla N° 4	
Capacidad de Producción.....	31
Tabla N° 5	
Mano de obra requerida.....	33
Tabla N° 6	
Programa de Producción.....	34
Tabla N° 7	
Cronograma de Actividades.....	35
Tabla N° 8	
Cargas Sociales.....	44
Tabla N° 9	
Salarios y Prestaciones.....	44
Tabla N° 10	
Costos y Gastos Variables.....	55
Tabla N° 11	
Entradas.....	56
Tabla N° 12	
Salidas.....	57
Tabla N° 13	
Salidas para los siguientes 6 meses.....	57

Índice Gráficos

Gráfico N° 1, Ubicación de las Empresas Entrevistadas.....	16
Gráfico N° 2 Satisfacción de los Despachos Contratados.....	16
Gráfico N° 3 Visitas Requeridas en el Año.....	17
Gráfico N° 4 Gasto promedio en servicios de auditoría.....	18
Gráfico N° 5 Organizaciones que desean conocer una nueva opción.....	18
Gráfico N° 6 Diseño y Distribución de oficinas.....	32