

**Modelo De Negocio Para La Creación De Una Unidad Estratégica De Negocio En
Revisoría Fiscal En Dasser "Soluciones Gerenciales"**

Omar Camilo Villamizar Hernández

**Proyecto de grado presentado como requisito para optar al título de
Magister En Gerencia De Negocios - Mba**

**Director: Arnaldo Heli Solano Ruiz
Doctor en sociedad de la información y el conocimiento**

**Universidad Industrial De Santander
Facultad De Ingenierías Físico mecánicas
Escuela De Estudios Industriales Y Empresariales
Maestría En Gerencia De Negocios Mba
Bucaramanga
2018**

Dedicatoria

A DIOS muchas gracias por darme la oportunidad de terminar mis estudios de la mejor manera con sacrificios, dedicación y esfuerzo.

A mis padres por la paciencia y apoyo moral que han tenido conmigo en el transcurso de esta maestría. Quienes han confiado y apoyado en todo lo que me he arriesgado y en mis sueños para alcanzar las metas.

A mi familia que con palabras de apoyo y admiración me ayudaron para lograr este nuevo objetivo en mi vida.

A mi prometida quien ha sido mi soporte y apoyo incondicional en los momentos más difíciles.

Agradecimientos

Nuevamente agradecer a DIOS por darme salud e inteligencia para elegir la Universidad Industrial de Santander para realizar mis estudios de maestría. Agradecer a mi familia por su apoyo emocional en todo momento y agradecer a todos aquellos que han aportado su granito de arena para cumplir mis metas.

Agradecer a la compañía DASSER “Soluciones Gerenciales” S.A.S, Diego Camilo Ayala y Laura Ines Serrano quienes me dieron la oportunidad de realizar el proyecto para su empresa y el apoyo en todo momento para realizar este proyecto de la mejor manera.

Al Dr. Arnaldo Heli Solano quien me ha brindado el apoyo y ha sido mi inspiración y modelo a seguir como persona y profesional.

Tabla de Contenido

Introducción.....	13
1. Planteamiento y Justificación del problema	16
2. Objetivos.....	20
2. 1 Objetivo General.....	20
2. 2 Objetivos Específicos	20
3. Metodología.....	21
3.1 Marco Teórico.....	21
3. 1. 1 Historia de la auditoria.	22
3. 1. 2 Teoría básica de la auditoria.....	23
3. 1. 3 Historia de la revisoría fiscal.....	24
4. Análisis de las normas que rigen la revisoría fiscal.....	36
4. 1. Normas que rigen actualmente en Colombia la revisoría fiscal.	36
4. 2. Norma Internacional de Auditoria (NIA)	38
4.2.1 Implementación de los ISA (NIA) Clarificados	40
4.2.2 Principales retos en el ejercicio de la Revisoría Fiscal.....	42
4.2.2.1 <i>Reto 1: Entender el sistema.</i>	42
5. Estudio de Mercados	48
5. 1. Propuesta	48
5. 2. Objetivos de la investigación de mercados	48
5. 3. Definición del servicio.....	49
5. 4. Análisis del sector.....	51
5. 5. Segmentación del mercado	52
5. 6. Denominación de la población	53
5. 7. Tipo de investigación	56

5. 8	Fuentes primarias y secundarias	57
5.9.	Muestreo y tamaño de muestra.....	58
5.10	Ficha técnica de la demanda.....	59
5. 11	Tabulación de la información	59
5. 12.	Análisis del resultado de las encuestas.....	60
5. 13.	Análisis de la demanda.....	69
5. 14.	Proyección de la demanda.....	70
5. 16.	Competidores.....	73
5. 17.	Análisis de precios.....	74
5. 17. 1	Análisis de precios de la competencia.....	74
5. 18.	Estrategia de precios.....	75
5. 19.	Canales de distribución del servicio.....	75
5. 20.	Canales de comunicación al cliente.....	77
5. 20. 1	Fase informativa	78
5.20.2	Fase Evolutiva	78
5.20.3	Fase de Compra.....	79
5.20.4	Fase de Entrega.....	79
5.21	Asistencia personal exclusiva.....	79
5.21.1	Estandarización del servicio al cliente.....	79
5.21.2	Servicios automáticos de relación con el cliente.....	80
6.	Propuesta de Valor	80
6.1	Reducción de riesgos.....	80
6.2	Novedad en el producto.....	81
6.3	Comodidad y utilidad	82
7.	Análisis técnico	83

UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO EN REVISORIA FISCAL EN DASSER	8
7. 1 Oficina física.....	84
7.2 Talento humano	85
7.3 Equipo de cómputo y oficina.....	86
8. Análisis Financiero.....	87
8.1 Fuente de ingresos	87
8.2 Estructura de costos	88
8.3 Proyección de estados financieros y análisis financiero.....	93
8.3.1 Estado de la situación financiera	93
8.3.2 Estado de resultado integral.....	94
8.3.3 Flujo de efectivo	95
8.4 Indicadores Financieros	95
8.4.1 Indicadores de Liquidez	95
8.4.2 Indicadores de Endeudamiento.....	96
8.4.3 Indicadores de Rentabilidad	97
8.5 Análisis de Sensibilidad.....	98
9. Actividades claves.....	100
9.1 Mercadeo y comercialización.....	100
9.2 Seguimiento al proceso de revisoría fiscal	100
9.3 Alimentación de la base de datos web.....	100
9.4 Análisis de la información.....	101
9.5 Asociaciones claves.....	101
10. Plan de acción.....	102
10.1 Iniciativas	102
10.2 Evaluación de Iniciativas.....	103
11. Propuesta comercial.....	105

12. Conclusiones..... 106

Referencias Bibliográficas..... 107

Apéndices 109

Lista de Figuras

Figura 1. Estándares internacionales de auditoría y aseguramiento	39
Figura 2. Cadena de preparación de información financiera	42
Figura 3. Control interno COSO.	45
Figura 4. Muestra Trimestral de Servicios MTS.	52
Figura 5. Pregunta 1. Número de colaboradores	60
Figura 6. Pregunta 2. Activos de la compañía	61
Figura 7. Pregunta 3. Calidad en revisoría fiscal	62
Figura 8. Pregunta 4. Beneficio empresarial	63
Figura 9. Pregunta 5. Facilidad de información	64
Figura 10. Pregunta 6. Sistema de información de revisoría fiscal	64
Figura 11. Pregunta 7. Información revisoría fiscal personalizada	65
Figura 12. Pregunta 8. Sistema de información para la empresa	66
Figura 13. Pregunta 9. Pago por servicio	67
Figura 14. Pregunta 10. Información con NIIF	67
Figura 15. Pregunta 11. Interés en el servicio.	68
Figura 16. Pregunta 12. Servicios adicionales	69
Figura 17. Tabla nuevas empresas por año	71
Figura 18. Gráfico nuevas empresas por año 2017.	71
Figura 19. Tabla nuevas empresas proyectadas a 2022	72
Figura 20. Proyección nuevas empresas 2022	72
Figura 21. Diagrama de flujo actividades claves	84
Figura 22. Organigrama unidad revisoría fiscal	85
Figura 23. Proyección ventas	87
Figura 24. Proyección crecimiento clientes	88
Figura 25. Tipos de financiación	89
Figura 26. Costo Nomina	89
Figura 27. Nomina	90
Figura 28. Nomina operativa	90
Figura 29. Nomina Ejecutiva	91
Figura 30. Proyección de nómina requerida	91

UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO EN REVISORIA FISCAL EN DASSER	11
Figura 31. Proyección gastos administrativos	92
Figura 32. Inversiones iniciales	92
Figura 33. Estado situación financiera	93
Figura 34. Estado de resultado integral	94
Figura 35. Flujo de efectivo	95
Figura 36. Razón corriente	95
Figura 37. Prueba acida	96
Figura 38. Nivel de endeudamiento	96
Figura 39. Grafica tipos de rentabilidad	97
Figura 40. Rentabilidad operacional	97
Figura 41. Rentabilidad Neta	98
Figura 42. Resumen análisis de sensibilidad	98
Figura 43. Cuadro evaluación de iniciativas	104

Lista de Tablas

Tabla 1 Segmentación de Mercado	53
Tabla 2. Ficha Técnica de la Demanda Ficha Técnica de la Demanda	59
Tabla 3. Recursos Físicos	86
Tabla 4. Asociaciones claves	101
Tabla 5. Iniciativas	102

RESUMEN

TITULO: “MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO EN REVISORIA FISCAL EN DASSER "SOLUCIONES GERENCIALES"”*

AUTOR: VILLAMIZAR HERNANDEZ, Omar Camilo†

PALABRAS CLAVES: Revisoría Fiscal, Negocio, Unidad Estratégica, Finanzas.

DESCRIPCIÓN:

Este plan de negocio nace gracias a la búsqueda de expandir las oportunidades de negocio y focos de acción en la línea de revisoría fiscal para la empresa Dasser “Soluciones Gerenciales”, proporcionando así una herramienta básica para el momento de su implementación. Este proyecto tiene como objetivo desarrollar el modelo de negocio para la unidad estratégica de revisoría fiscal, describiendo la situación actual del mercado, definiendo los clientes potenciales, las alianzas estratégicas, así como las iniciativas claves al momento de desarrollar la propuesta comercial.

Gracias al constante crecimiento de las empresas en el área metropolitana de Bucaramanga, y el aumento del emprendimiento en la misma, se detectó la factibilidad de ofrecer el servicio de revisoría fiscal al mercado empresarial, se realizó un estudio de campo a través de la recolección de datos de fuentes primarias de varios sectores. Producto de este estudio se encontró un mercado en crecimiento y latente a la obtención del servicio de revisoría fiscal, ofreciendo así un servicio confiable y practico gracias a la propuesta de valor brindada y desarrollada por la unidad estratégica.

Luego de analizar las exigencias y peticiones del mercado se realizó la verificación de su factibilidad financiera y un análisis técnico del modelo de negocio.

* Proyecto de Grado

† Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.
Director, Dr. Arnaldo Helí Ruiz Solano Ruiz

ABSTRACT

TITLE: “BUSINESS MODEL FOR THE CREATION OF A STRATEGIC BUSINESS UNIT IN FISCAL ASSURANCE IN DASSER "MANAGEMENT SOLUTIONS ""”[‡]

AUTOR: VILLAMIZAR HERNANDEZ, Omar Camilo[§]

KEYWORDS: Fiscal assurance, Business, Strategic Unit, Finance.

DESCRIPTION:

This business plan was born thanks to the search to expand business opportunities and action centers in the line of fiscal review for the company Dasser "Management Solutions", thus providing a basic tool for the time of implementation. The objective of this project is to develop the business model for the strategic fiscal review unit, describing the current market situation, defining potential clients, strategic alliances, as well as key initiatives when developing the commercial proposal.

Thanks to the constant growth of companies in the metropolitan area of Bucaramanga, and the increase of entrepreneurship in the same, it was detected the feasibility of offering the fiscal review service to the business market, a field study was carried out through the collection of data from primary sources of various sectors. As a result of this study, we found a growing and latent market for obtaining the fiscal review service, thus offering a reliable and practical service thanks to the value proposal provided and developed by the strategic unit.

After analyzing the demands and requests of the market, the verification of its financial feasibility and a technical analysis of the business model were carried out.

[‡] Graduation Thesis

[§] Faculty of Physicomechanicals Engineering. School of Industrial Studies and Business, Director, Dr Arnaldo Heli Solano Ruiz

Introducción

En el progreso diario de la compañía y con la necesidad para contribuir a la organización empresarial de la empresa DASSER “Soluciones Gerenciales”, he tenido la iniciativa de investigar y analizar la factibilidad para crear una unidad estratégica de negocio de revisoría fiscal cuyo objetivo principal sea explotar una línea de negocio de manera estratégica con mucho potencial en el área metropolitana.

Esta necesidad surge del incesante avance empresarial que ha tenido la región siendo Santander una de las regiones con mayor potencial y de menor desempleo, un claro ejemplo de eso está en que Bucaramanga tenga el 7,6% de tasa de desempleo en el país, la ciudad con menor tasa. Esto muestra el claro desarrollo y potencial que tiene la economía afectando directamente la oferta de empleo para los profesionales en el área contable.

Por esta razón, para dar solución a esta necesidad se toma como base de desarrollo y elaboración del documento y materialización de este, la metodología canvas que analiza a profundidad las estrategias planteadas para el fortalecimiento de la revisoría fiscal como una línea de negocio con potencial.

Es importante destacar que la revisoría fiscal es un derivado de la auditoría, pero con la característica que solo puede ser ejercida por profesionales contables, se espera que con la aplicación de las normas internacionales de contabilidad toda el área el control interno empresarial también tenga algunos ligeros cambios del cual en el transcurso del desarrollo de este proyecto voy a hacer referencia y detallaré específicamente cuales son esos cambios.

En este momento el marco normativo en Colombia para la revisoría fiscal se reglamenta por normas de carácter nacional y se conocen como Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA). Este servicio está enfocado a prestarse en aquellas empresas del área metropolitana que según el código de comercio estén obligados a tener revisor fiscal.

La metodología a utilizar sigue los indicados en el desarrollo de un modelo de plan de negocios que incluye la recolección de datos cuantitativos, análisis de mercado, análisis técnico, un estudio financiero y presupuestal y un plan estratégico.

Este modelo de plan de negocio se desarrolló en doce meses por medio de la estructura planteada en este documento y con los recursos humanos, tecnológicos, ambientales y cognoscitivos que pueda brindar.

Como entregables de este proyecto se cuenta con un informe de viabilidad para la creación de la unidad de negocio en revisoría fiscal en DASSER “Soluciones Gerenciales” para las empresas del área metropolitana de Bucaramanga.

1. Planteamiento y Justificación del problema

DASSER “Soluciones Gerenciales” es una firma de contadores públicos y consultores gerenciales, que han conformado un equipo de profesionales interdisciplinarios y competentes con una amplia experiencia y sólidos conocimientos en las áreas contables, financieras, tributarias y de procesos de negocio. El sistema de consultoría ofrece servicios de valor agregado, acreditando una gran experiencia en el desarrollo de soluciones de

negocios con el fin de diagnosticar, planear o implementar las mejores prácticas para el mejoramiento de las compañías. En donde la mayoría de los ingresos de DASSER hacen parte de sus cuatro focos de negocio que son aseguramiento, outsourcing, consultoría y capacitación. Estos focos de negocio en este momento no están siendo aprovechados al 100%, pues hay servicios que están dentro del listado de productos que tienen la compañía pero que no se están realizando, un ejemplo de ellos es en el foco de aseguramiento la línea de negocio de revisoría fiscal. Por lo tanto, se crea la necesidad de estructurar los procesos para crear una unidad estratégica de negocios en revisoría fiscal para DASSER “Soluciones Gerenciales”.

El foco de aseguramiento de la empresa DASSER “Soluciones Gerenciales” se empeña prácticamente en ayudar a los clientes con confiabilidad y seguridad en la información para la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos del negocio. DASSER es especialista en la aplicación de normas de auditoría con los más rigurosos procedimientos de control y estándares de calidad, para brindar seguridad en las operaciones desarrolladas y en la información suministrada por la compañía. Dentro del foco de negocio de aseguramiento se encuentran los siguientes productos:

- Auditoría Financiera.
- Auditoría Tributaria.
- Auditoría Normas Internacionales de la Información financiera (NIIF).
- Auditoría Sistemas de Gestión (9001, 14001, 18001, RUC).
- Control Interno.

Con la creación de la unidad estratégica de negocio de revisoría fiscal en DASSER “Soluciones Gerenciales” se buscó aumentar la productividad de la línea de negocio del foco de negocio y lógicamente de manera inherente ampliar el mercado, mejorar ingresos, mayor competitividad en el mercado. En la compañía DASSER “Soluciones Gerenciales” anteriormente no se había hecho una evaluación de factibilidad para la creación de una Unidad Estratégica de Negocio en prestar el servicio de revisoría fiscal para empresas del área metropolitana de Bucaramanga, que inicialmente se basa en la normatividad vigente, en las técnicas de auditoría y políticas internas de la organización como principal pilar de funcionamiento.

En lo concerniente a la competencia que tiene Dasser “Soluciones Gerenciales” existen unas cuantas firmas multinacionales y nacionales con las que compite directamente en la prestación de servicio de Revisoría Fiscal en el área metropolitana de Bucaramanga. Estas firmas tienen sede en principales ciudades capitalinas del país como Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla. Entre estas firmas multinacionales y nacionales se destacan Deloitte, Price Waterhouse Cooper, Ernst and Young, Baker Tilly, entre otras firmas. Para Dasser es una oportunidad inmensa para penetrar el mercado local por el posicionamiento geográfico que hace tener por ahora un costeo bastante inferior a los demás competidores. Otro punto a favor que tiene Dasser es la generación de empleo local, esto la hace más competitiva y con mayor producción eficiente ya que las personas contratadas son locales del área metropolitana que hace que conozcan la cultura empresarial y de la población haciendo más fácil el entendimiento de procedimientos de negociación y de sustentación de resultados. La gran mayoría de estas personas han tenido experiencia con las grandes firmas multinacionales que los hacen de cierta manera expertos en procesos de evaluación de la información y la

ejecución de informes. Adicionalmente, conoce como actúan estas multinacionales y saben sus falencias con sus oportunidades de mejora para poder ofrecer un servicio con valor agregado.

Según Cámara de comercio de Bucaramanga (CAMARA DIRECTA, 2017), finalizando el 2017 el país viene mostrando señales de recuperación, especialmente con el crecimiento en la demanda interna y un mejor comportamiento en los índices de producción industrial y de comercio al por menor. La cámara de comercio de Bucaramanga también afirma que se debe sumar que la inflación ha logrado controlarse significativamente hasta ubicarse dentro del rango meta propuesta por el banco de la república.

Esto demuestra que la economía en el área metropolitana tiene una recuperación bastante significativa y las cifras respaldan las oportunidades que tiene Dasser “Soluciones Gerenciales” para ganar mercado y contribuir a la generación de empleo.

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado se hace énfasis en la importancia de la obtención y desarrollo del servicio ofrecido a las empresas del mercado, el cual conlleva a un beneficio significativo por brindar una revisoría a fiscal personalizada donde el cliente puede conocer en tiempo real el estado de la compañía y sus diferentes departamentos, de igual manera para Dasser “Soluciones Gerenciales”, esta oportunidad de negocio debe ser aprovechada, incrementando sus ingresos para cumplir con la misión de aumento de productividad, al prestar un servicio diferenciado a los demás se pueden detectar y abarcar mercados regionales potenciales y así lograr un posicionamiento regional óptimo.

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Desarrollar un modelo de negocio para la creación de una unidad estratégica de negocio en DASSER “Soluciones Gerenciales” de revisoría fiscal en el área metropolitana de Bucaramanga.

2.2 Objetivos Específicos

- Revisar y analizar las normas y reglamentación establecidas por el gobierno nacional de Colombia con respecto a la revisoría fiscal.
- Realizar un estudio de mercados en el área metropolitana de Bucaramanga a pequeñas y medianas empresas para definir los segmentos de mercado, canales y relaciones con clientes objetivos de la nueva unidad estratégica en revisoría fiscal en DASSER “Soluciones Gerenciales”.
- Identificar la propuesta de valor a ofrecer en la unidad estratégica de negocio en revisoría fiscal en DASSER “Soluciones Gerenciales”.
- Realizar un análisis técnico para determinar los recursos, actividades y aliados para la creación de la unidad estratégica en revisoría fiscal en DASSER “Soluciones Gerenciales”.

- Realizar un análisis financiero para comprobar la viabilidad de la nueva unidad estratégica de negocios en revisoría fiscal en DASSER “Soluciones Gerenciales” definiendo la fuente de ingresos, estructura de costos y un análisis de rentabilidad.
- Desarrollar un plan de acción para la ejecución del modelo de negocio para la unidad estratégica de negocios en revisoría fiscal en DASSER “Soluciones Gerenciales”.
- Presentar propuestas comerciales como primera etapa de implementación a clientes potenciales en el área metropolitana de Bucaramanga de la nueva unidad estratégica de negocios en revisoría fiscal en DASSER “Soluciones Gerenciales”.

3. Metodología

3.1 Marco Teórico

Antes de iniciar el referente teórico una vez más se hace hincapié en que la revisoría fiscal es una rama de la profesión contable y parte importantísima del control interno de una compañía, la revisoría fiscal es un nombre que es conocido únicamente en Colombia. En el resto del mundo y por norma internacional se conoce como auditoría externa o auditoría fiscal. De esta manera se inicia hablando un poco de la historia de la auditoría para poder entender a detalle la revisoría fiscal.

Desde el inicio de la apertura económica en los años 90, Colombia ha sufrido impactos considerables en el ambiente de los negocios, pero todo mirándolo desde el punto de vista de

la demanda laboral, hace que la competencia sea mayor, y crea la tendencia a mejorar cada día. A continuación, se expone brevemente los temas principales en los que se enfocara este proyecto para entrar en contexto:

AUDITORÍA: Esta ciencia tiene como tarea básica revisar y verificar todos los procedimientos, información y demás información contable. Existen diferentes tipos de auditoría como la auditoría financiera, interna, externa, entre otras.

3. 1. 1 Historia de la auditoría. Desde la antigüedad la auditoría a desempeñado papeles muy importantes en cuanto al orden de las cuentas y la rectificación de la información, al final del siglo 18 en el reinado de Enrique 1 la auditoría ya podía ser acreditada. Muchas organizaciones llamadas en ese entonces como asociaciones comerciales se encargaban de auditar haciendas para rectificar la exactitud de sus registros patrimoniales.

La revolución industrial llevo a otro nivel las direcciones de las técnicas contables en el siglo presente con la aparición de las grandes empresas especializadas en la auditoría , muchas de las empresas poseían estudiantes de las facultades más reconocidas en ese entonces se trataba de la escuela de contadores en Venecia y los consejos londinenses que gracias a la antigüedad que poseían muchos tenían grandes aprendices con las mejores cualidades y conocimiento; no obstante después de atender la auditoría obligatoria de esos años nace con un preanuncio en 1845 la “Railway Companies Consolidation Act” los balances que debían realizar los auditores de la mano con la verificación anual que debía ser realizada.

Avanzando un poco en el tiempo y fuera de Europa también existían escuelas y asociaciones situadas en el territorio que hoy conocemos como Norteamérica, asociaciones

de gran importancia que velan por la importancia de las normas de auditoría se dan en la tarea de crear normas y reglamentos que datan de la década de los 30 y 40 para la consolidación de las normas.

En la medida de que el tiempo avanza y se realizan cambios tecnológicos importantes en las empresas, la auditoría se ha entrelazado poco a poco con la gerencia dando como resultado la auditoría administrativa. Hoy en día la auditoría posee nuevos objetivos motivados por las grandes exigencias de la sociedad y la tecnología para abarcar toda su responsabilidad en la empresa, y realizar su tarea efectivamente.

Inicialmente cuando nos referimos a la auditoría tenemos un concepto el cual se basa en un señalamiento y detección de errores cuando la realidad de la auditoría es un examen crítico que se realiza para calificar o verificar la organización interna de la empresa, también es tomada en cuenta como la efectividad de los procesos en control en áreas específicas de la empresa.

Cuando nos referimos a auditoría virtual hacemos un señalamiento de verificación y control en cuanto a los registros, operaciones y movimientos de la información contable en la empresa. (Contadores, 2011)

3. 1. 2 Teoría básica de la auditoría. La auditoría debe estar basada en objetivos definidos por el cliente. El alcance es determinado por el auditor líder en acuerdo con el cliente para alcanzar los objetivos. El alcance describe la extensión y límites de la auditoría.

Los objetivos y el alcance deben ser comunicados al auditado antes de la auditoría. Los siguientes son ejemplos de objetivos típicos:

a) Determinar la conformidad con los criterios de auditoría.

- b) Identificar las áreas de mejora potencial.
- c) Evaluar el sistema de gestión de calidad de una organización cuando existe un deseo de establecer una relación contractual.

Una auditoría de calidad debe enfocarse en criterios claramente definidos y documentados. La auditoría solamente se lleva a cabo si, luego de consultar con el cliente, es opinión del auditor líder que:

- Existe información suficiente y apropiada sobre el tema de la auditoría.
- Existen recursos adecuados que respalden y avalen el proceso de la auditoría.
- Existe una cooperación adecuada por parte del auditado. (Gestiopolis, 2012)

REVISORIA FISCAL: Según el Consejo Técnico de la Contaduría Pública la revisoría fiscal es una institución de origen legal, carácter profesional a la cual le corresponde por ministerio de ley, bajo la responsabilidad de un profesional contable, con sujeción a las normas que le son propias, vigilar integralmente los entes económicos, dando fe pública de sus actuaciones. (GERENCIE, 2011)

3. 1. 3 Historia de la revisoría fiscal. Como primer antecedente legal de la institución, tal como la conocemos hoy, los investigadores mencionan el artículo 562 del Código de Comercio Terrestre del Estado de Panamá, que fue adoptado como legislación permanente para toda la República mediante la ley 57 de 1887. Este artículo facultaba al Gobierno, respecto de las sociedades anónimas, para nombrar un Comisario, pagado por las compañías, que vigilara las operaciones de los administradores. Fue derogado por la ley 27 de 1888.

También mencionan como antecedente el artículo 620 del mismo código. Dicha disposición obligaba a las sociedades en comandita por acciones a tener una Junta de

Vigilancia, compuesta por lo menos por cinco accionistas, a la cual correspondía examinar si la sociedad había sido legalmente constituida, inspeccionar los libros, comprobar la existencia de los valores sociales en caja, en documentos o en cualquier otra forma y presentar a fin de cada año a la asamblea una memoria acerca de los inventarios y de las proposiciones que hiciera el gerente para la distribución de dividendos.

Corroborando su existencia previa, ya que no se encuentran en ella reglas sobre la creación y el funcionamiento del órgano, la ley 58 de 1931, estableció normas sobre el revisor fiscal de las sociedades anónimas. Así, en su artículo 26, estipuló que dicho funcionario no podía ser accionista de la respectiva compañía, ni ser pariente del gerente, el cajero o el contador de la misma. De otro lado, en el artículo 41, consagró la responsabilidad solidaria de los administradores y el revisor fiscal por los daños que causaren a los socios y acreedores de la sociedad, al faltar a sus deberes. La ley 58 de 1931 solo entró en vigencia en 1937. (Notinet, 2013)

En 1935, por virtud de la ley 73, el revisor fiscal se convirtió en obligatorio para todas las sociedades anónimas. En los artículos 6° y 7° de dicha ley se fijaron sus funciones y estableció la forma de elegirlo. Por virtud del primero, el revisor fiscal debía examinar todas las operaciones, inventarios, actas, libros, correspondencia y negocios de la compañía, sus comprobantes de cuentas, sus balances y “demás cuentas” y autorizar con su firma los balances mensuales y semestrales de la sociedad. Adicionalmente debía verificar el arqueo de caja por lo menos una vez por semana y la comprobación de todos los valores sociales de propiedad o custodiados por la compañía. Debía, también, cerciorarse del cumplimiento de los estatutos, de las disposiciones de la asamblea y de la junta directiva. Quedó obligado a

denunciar oportunamente las irregularidades que notara en los actos de la sociedad. Finalmente, la ley facultó a la asamblea para asignar otras funciones al revisor, siempre que fueran compatibles con las enumeradas.

Mediante el decreto 1946 de 1936 se ordenó a las Cámaras de Comercio abstenerse de practicar o renovar la inscripción de las sociedades anónimas cuando la compañía no tuviese revisor fiscal según lo dispuesto por la ley 73 de 1935. (Jurista, s.f.)

El 18 de diciembre de 1939, mediante la resolución número 1, la Superintendencia de Sociedades Anónimas exigió que los balances que se le enviaran fueran suscritos por las firmas autógrafas del gerente, el secretario, el revisor fiscal y el contador de la sociedad, norma que debe considerarse como antecedente de la figura de estados financieros certificados que hoy consagran nuestras leyes.

El 30 de enero de 1940, a través de la resolución 10, la nombrada Superintendencia exigió que entre los documentos necesarios para otorgar un permiso de funcionamiento a una sociedad anónima se encontrara una atestación del revisor fiscal sobre el pago del capital.

El 6 de junio de 1940, la Superintendencia de Sociedades Anónimas, mediante su resolución 204, ordenó que la firma del revisor fiscal en los balances de las sociedades anónimas debía precederse de la declaración de que ellos estaban fielmente tomados de los libros y que las operaciones se habían efectuado conforme a la ley, los estatutos y las disposiciones de la asamblea y de la junta. Probablemente este sea el antecedente legislativo más remoto sobre el dictamen del revisor fiscal.

Mediante el decreto 1357 de 1941, el Gobierno Nacional aprobó el reglamento de la institución de contadores juramentados cuya organización autorizó la ley 58 de 1931. Tales contadores, que deberían ser nacionales colombianos, ejercerían funciones de carácter oficial y, entre otras cosas, serían tenidos especialmente en cuenta para la provisión de los cargos de revisores fiscales en las sociedades anónimas. Su actividad debía ser caucionada mediante la consignación de una suma de dinero a satisfacción de la Superintendencia de Sociedades Anónimas. Esta quedó facultada para señalar los casos en que las atestaciones de dichos contadores se revestirían de fe pública. El decreto en cuestión representa el primer intento de regulación legal sobre la profesión contable colombiana. Su vigencia fue corta, debido a que el 27 de marzo de 1943 la Corte Suprema de Justicia declaró inconstitucional la norma en que se basó su expedición.

El decreto 2521 de 1950 reglamentó en forma integral las leyes existentes sobre las sociedades anónimas. Sus artículos 134 a 141 se destinaron a la revisoría fiscal. Estipuló que el revisor fiscal debía ser persona natural, incluyó entre las normas cuya observancia debía vigilar el revisor fiscal a las normas legales, ordenó la autorización de los balances anuales, consagró como incompatible el cargo con el desempeño de empleos en la rama jurisdiccional o el ministerio público, confirmó el contenido de la atestación de los balances que había determinado la Superintendencia, encomendó a la asamblea resolver los eventuales conflictos entre el revisor fiscal y los administradores, facultó a la Superintendencia para imponerle multas, extendió expresamente su responsabilidad durante el período de liquidación de la compañía fiscalizada y exigió su presencia en las sucursales de las sociedades anónimas domiciliadas en el exterior.

Mediante el decreto 2373 de 1956 el Gobierno Nacional, al amparo del estado de sitio, reguló la profesión de contador juramentado. En él se distinguía entre contadores inscritos y contadores públicos. Este último fue facultado para imprimir fe pública. Por primera vez se exigió que los revisores fiscales obligatorios fuesen contadores, razón por la cual el régimen de dicho funcionario vino a quedar adicionado con las disposiciones de la citada profesión. Se reformó el contenido y alcance de las atestaciones, incluyéndose la manifestación sobre la calidad de fidedigna de la situación financiera mostrada por los balances y limitando la manifestación sobre el cumplimiento de las normas a los requisitos de forma. Para efecto de las penas se asimiló el contador a funcionario público. Se reguló el contenido del informe que debía acompañarse a los balances y se invocó allí la técnica de la interventoría de cuentas. Se autorizó a las firmas u organizaciones profesionales para cumplir las funciones adscritas a los contadores juramentados, aunque bajo la responsabilidad individual de uno de sus asociados. Finalmente, se autorizó la organización de la revisoría fiscal en departamentos, al mando de distintos profesionales, reservándose la sección o parte contable a los contadores juramentados.

El proyecto de código de comercio de 1958 propuso el establecimiento de la revisoría plural. Recomendó que los revisores fuesen siempre personas naturales. Incluía como inhabilidad la de ser consocio de los administradores, el cajero o el contador de la sociedad. Obligaba al revisor fiscal a verificar el cumplimiento de las órdenes emanadas del Departamento Nacional de Comercio, institución que se proponía reemplazara a la Superintendencia de Sociedades Anónimas. Proponía que se facultara al revisor fiscal para impartir instrucciones en materia contable y sobre el control de los valores sociales. Se regulaba un informe a la asamblea, distinto y adicional al dictamen del balance. Suprimía la

verificación del arqueo semanal de caja. Consagraba los términos en los cuales el revisor fiscal sería imputable de falsedad documental. Planteaba la posibilidad de una revisoría potestativa. Autorizaba la remoción del revisor por el citado Departamento. Permitía que los revisores fiscales fuesen contadores inscritos, pero no los facultaba para dar fe pública a no ser que fuesen contadores públicos. Propendía por la extensión de la revisoría fiscal a toda clase de sociedades con excepción de las colectivas y de las en comandita simple, en este último caso cuando tuvieran menos de 10 socios comanditarios.

Valga la pena anotar que la redacción del decreto 2373 de 1956 se encomendó a la Comisión Revisora del Código de Comercio que conocemos como de 1958 y que en ésta participaban miembros del Instituto Nacional de Contadores Públicos.

La ley 151 de 1959 ordenó que la elección de los revisores fiscales de “las empresas o instituciones en que tenga parte principal el Estado”, con excepción de los establecimientos bancarios, se hiciera de ternas suministradas por el Contralor General de la República. La ley 155 de 1959 ordenó a los revisores fiscales vigilar el cumplimiento de las disposiciones sobre prácticas comerciales restrictivas. La ley 145 de 1960 derogó el decreto 2373 de 1956. Suprimió las categorías de contador inscrito y contador público. Desde esa fecha todos los contadores lo son públicos. Mantuvo la exigencia de que los revisores fiscales obligatorios fuesen contadores. Estableció que la dependencia laboral inhabilitaba al contador público para dar fe pública, salvo en el caso de los revisores fiscales. Eliminó la mención que en materia de atestaciones se hacía a los requisitos legales de forma. Mantuvo la asimilación a funcionarios públicos. Conservó la regulación sobre el dictamen de los balances. Reprodujo

el artículo 46 del decreto 2373 de 1956 sobre las firmas u organizaciones profesionales. Eliminó la autorización legal para que la revisoría se organizara por departamentos.

El decreto 2368 de 1960 exigió a las sociedades administradoras de inversión someter las cuentas de los fondos por ellas administrados a la revisión de contadores o de firmas u organizaciones profesionales independientes.

El decreto 1651 de 1961 consagró la pena de cancelación de la inscripción profesional de los contadores públicos, incluyendo entonces a los revisores fiscales obligatorios, que autorizaran o intervinieran en la elaboración de declaraciones de renta inexactas, que sería impuesta por la Junta Central de Contadores. El decreto 3233 de 1965 estableció un régimen sancionatorio propio en materia contravencional o administrativa para las entidades vigiladas por la Superintendencia Bancaria, que además de multas permitía decretar la remoción del infractor. Este régimen comprendía a los revisores fiscales.

En 1971 se dieron a conocer dos proyectos de ley sobre el régimen de las sociedades comerciales. El primero de ellos, fechado en febrero de ese año, elaborado con el concurso, entre otros, de los doctores Neira y Pinzón, que también habían participado en la elaboración del decreto 2373 de 1956 y en el proyecto de 1958, proponía que tuvieran revisor fiscal todas las sociedades anónimas, las sucursales de sociedades domiciliadas en el exterior, las sociedades de responsabilidad limitada o en comandita por acciones con capital superior a un millón de pesos y que en las demás dicho funcionario fuese potestativo. La elección del revisor fiscal se haría por la mayoría ordinaria. Se consagraba la figura de los auxiliares del revisor fiscal, se establecía el deber de reserva o secreto, facultaba a las Superintendencia

Bancaria y de Sociedades y a las Cámaras de Comercio para sancionar con multas a los revisores, insistía en la regulación de un informe distinto y separado del dictamen que debía presentarse a los máximos órganos sociales, en la tipificación de un delito de falsedad aplicable a los revisores fiscales y mantenía la posibilidad de que las firmas u organizaciones profesionales actuaran como revisores fiscales, siguiendo los lineamientos de la ley 145 de 1960.

El 1° de enero de 1972 entró en vigencia el decreto ley 410 de 1971, mediante el cual se adoptó un nuevo código de comercio, que reguló íntegramente la materia, derogándose, en consecuencia todas las disposiciones anteriores sobre las sociedades comerciales, incluyéndose, entre otras, la ley 58 de 1931, la ley 73 de 1935 y el decreto 2521 de 1950. Subsistieron las leyes 151 y 155 de 1959 y 145 de 1960.

Este código impuso la revisoría fiscal obligatoria solamente a las sociedades por acciones y a las sucursales de sociedades extranjeras. Dispuso que la elección se hiciese por la mayoría ordinaria. Integró en una sola norma las inhabilidades propuestas, consagrando así impedimentos por razón del parentesco, el contrato social, el empleo o la vinculación con las subordinadas. Dispuso que el período fuese igual al de la junta directiva. Actualizó las funciones del revisor fiscal consagrando la colaboración con el Estado, la facultad de impartir instrucciones en materia contable y de control sobre los bienes, la de convocar los órganos sociales, eliminó la verificación del arqueo semanal de caja y exigió la autorización de cualquier balance que se hiciese. Mantuvo el contenido del dictamen y consagró un informe adicional para la asamblea o junta de socios. Autorizó la utilización de auxiliares. Contempló una triple fuente de responsabilidad: civil, penal y contravencional o administrativa, que se

unió a la disciplinaria prevista en el régimen profesional. Mantuvo la profesionalización de la revisoría obligatoria y conservó el régimen de las firmas u organizaciones profesionales. Limitó a cinco el número de revisorías en materia de sociedades por acciones. Consagró un régimen especial en materia de inscripción del nombramiento y los efectos de esta. Facultó al revisor fiscal para impugnar los actos ilegales de la asamblea o junta de socios. El decreto 2073 de 1973 reguló la presencia de la revisoría fiscal al interior de las empresas comunitarias.

El decreto 2815 de 1974 consagró la responsabilidad del revisor fiscal, solidaria con los administradores y contadores, por los mayores valores que en materia del impuesto sobre las ventas estableciera la Autoridad Tributaria. También en 1974 la Sala de Consulta y Servicio Civil del Consejo de Estado conceptuó que si un balance certificado era firmado por un revisor fiscal que fuese contador público no sería necesaria la firma del contador que los hubiese preparado.

La ley 20 de 1975, reformando la ley 151 de 1959, reemplazó el sistema de ternas por el de listas para la elección de los revisores fiscales en las sociedades de economía mixta en que el Estado tuviese menos del 50% del capital. Si el Estado tenía más del 50% el régimen de vigilancia aplicable sería el correspondiente a las empresas industriales y comerciales del Estado. El decreto 1520 de 1978 dispuso que en los estatutos de las Cámaras de Comercio se regule la revisoría fiscal.

La ley 32 de 1979, que creó la Comisión Nacional de Valores, exigió que la información rendida por los emisores fuese dictaminada por contadores públicos independientes, quienes

con base en normas de auditoría y con sustento en papeles de trabajo, debían pronunciarse sobre la razonabilidad de las cifras. Posteriormente, por vía de doctrina, la entidad consideró que el revisor fiscal clasificaba como contador independiente. La ley creó un régimen sancionatorio propio para las entidades vigiladas por dicha Comisión, que comprendía a sus respectivos revisores fiscales.

La ley 9ª de 1983 reformó las sanciones a imponer a los contadores en caso de inexactitud en las declaraciones tributarias. Fijó un límite de materialidad equivalente al 20%, en todo caso no inferior a una suma fija. Estableció que primero se suspendería por un año la facultad de firmar declaraciones, hasta dos años en la segunda oportunidad y definitivamente en la tercera oportunidad. Reguló un procedimiento propio para el efecto y atribuyó la competencia a un comité en el que habría un delegado de la Junta Central de Contadores.

El decreto 3410 de 1983 exigió la firma del revisor fiscal en la declaración de renta y complementarios. Consagró el sentido y alcance de tal firma para efectos tributarios, con relación a los principios de contabilidad generalmente aceptados y respecto de la razonabilidad de la información. Dispuso que tal firma reemplazara la obligación de enviar ciertas pruebas, anexos y certificados a la Administración Tributaria. Reguló la expresión de salvedades del revisor fiscal en estas materias.

La ley 43 de 1990 reformó el estatuto de la profesión contable. Mantuvo al revisor fiscal excluido de los casos en que la dependencia laboral impide dar fe pública. Catalogó la revisoría fiscal como una actividad relacionada con la ciencia contable en general. Conservó el régimen aplicable a las sociedades de contadores públicos, aunque impuso nuevas reglas

para estas en materia de composición y ciertas actividades. Dispuso que los contadores deban observar las normas de auditoría de general aceptación. Ordenó la elaboración de papeles de trabajo y su conservación por cinco años. Modificó la regulación sobre la fe pública, limitándola a los actos propios de la profesión contable, conservando la asimilación a funcionarios públicos. Declaró como función privativa de los contadores la emisión de dictámenes sobre estados financieros. Siguió exigiendo la calidad de contador para los casos en que la revisoría es obligatoria, los cuales aumentó al disponer que todas las sociedades comerciales que superen los 5.000 salarios mínimos de activos brutos o los 3.000 salarios mínimos de ingresos brutos a 31 de diciembre de un año deberán tener tal funcionario. Estableció un código de ética. Instituyó el principio de separación de responsabilidades. Consagró nuevas inhabilidades para ser revisor fiscal y prohibiciones aplicables luego de la dejación del cargo.

La ley 45 de 1990 exige la presencia de revisor fiscal en cualquier institución vigilada por la Superintendencia Bancaria o la Superintendencia de Valores. Consagró que su elección corresponde al Ministro de Hacienda y Crédito Público en las entidades estatales en las cuales la junta directiva cumpla las funciones de asamblea. Introdujo el deber de posesión de los revisores fiscales ante la respectiva Autoridad, quien puede denegarla si considera que el nombrado no tiene suficiente carácter, experiencia o idoneidad. Impuso el deber de aprobarle un presupuesto de recursos humanos y técnicos para el cumplimiento de sus funciones.

La ley 42 de 1993 eliminó la intervención de la Contraloría General de la República en la elección de los revisores fiscales de las entidades del Estado, pero lo obligó a remitirle los correspondientes informes a la asamblea con antelación de 10 días a la fecha de sus reuniones

y a presentarle los demás informes que le solicite. La ley 100 de 1993 hizo obligatoria la revisoría fiscal para todas las entidades promotoras de salud y las instituciones prestadoras de servicios de salud. Los revisores están obligados a posesionarse y deberán contar con un presupuesto. La Superintendencia de Salud goza de un régimen propio en materia contravencional.

En 1994 el Consejo Técnico de la Contaduría Pública expidió, con el número 7, un Pronunciamiento sobre Revisoría Fiscal. La definió como “un órgano de fiscalización que, en interés de la comunidad, bajo la dirección y responsabilidad del revisor fiscal y con sujeción a las normas de auditoría generalmente aceptadas, le corresponde dictaminar los estados financieros y revisar y evaluar sistemáticamente los componentes y elementos que integran el control interno, en forma oportuna e independiente en los términos que señala la ley, los estatutos y los pronunciamientos profesionales.”. Determina que las funciones correspondientes se cumplen mediante el desarrollo de cuatro auditorías: financiera, de cumplimiento, de gestión y de control interno. Con relación a ésta última acogió los planteamientos expuestos en el documento Control Interno - Un marco de trabajo integrado elaborado por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO).

El decreto 2150 de 1995 ordenó que, si es el caso, los estatutos de las organizaciones civiles, corporaciones, fundaciones, juntas de acción comunal y demás entidades sin ánimo de lucro, deben contemplar las funciones y obligaciones del revisor fiscal.

La ley 222 de 1995 contempla la intervención del revisor fiscal en los procesos de escisión, obliga a los administradores a velar porque puedan realizar sus funciones, encomienda al

revisor incoar la acción social de responsabilidad, reguló la figura de estados financieros dictaminados y estableció su autenticidad, contempla la publicidad de sus dictámenes u opiniones, consagra el deber de indemnizar los perjuicios derivados de la ausencia de estados financieros, esclarece la responsabilidad penal, extiende el derecho de inspección de los socios a los dictámenes e informes del revisor fiscal, lo sanciona con remoción si no denuncia la violación de dicho derecho, establece causales de remoción en caso de concordato, e inhabilidades para desempeñarse como contralor o liquidador obligatorio, le prohibió el ejercicio de la acción de reintegro en materia laboral y determinó la prescripción de las acciones en su contra en cinco años. La misma ley atribuyó la competencia reglamentaria en materia de normas de auditoría al Gobierno Nacional.

4. Análisis de las normas que rigen la revisoría fiscal

4.1. Normas que rigen actualmente en Colombia la revisoría fiscal.

Para el funcionamiento de la unidad estratégica de negocio de revisoría fiscal es indispensable conocer la normatividad nacional que rige actualmente la revisoría fiscal en Colombia, ya que estamos es los primeros pasos de adaptación y aplicación de la normatividad internacional de contabilidad y auditoría. Una de las propuestas de valor de la unidad estratégica de negocio es prestar el servicio bajo normas internacionales de auditoría. Esta normatividad es de relevancia para hacer el empalme entre la norma local y las normas internacionales.

Actualmente, en Colombia se habla de hojas de trabajo de auditoría se debe realizar el trabajo según las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA) que son los principios fundamentales de auditoría a los que debe enmarcarse su desempeño los auditores en el proceso de auditoría.

En la actualidad las NAGAS, vigentes son 10, las mismas que constituyen los (10) diez mandamientos para el auditor y son:

Normas Generales o Personales

1. Entrenamiento y capacidad profesional
2. Independencia
3. Cuidado o esmero profesional.

Normas de Ejecución del Trabajo

4. Planeamiento y Supervisión
5. Estudio y Evaluación del Control Interno
6. Evidencia Suficiente y Competente

Normas de Preparación del Informe

7. Aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.
8. Consistencia
9. Revelación Suficiente
10. Opinión del Auditor

Estas normas por su carácter general se aplican a todo el proceso del examen y se relacionan básicamente con la conducta funcional del auditor como persona humana y regula los requisitos y aptitudes que debe reunir para actuar como Auditor. La mayoría de este grupo de normas es contemplado también en los Códigos de Ética de otras profesiones (EAFIT, 2016).

Las NAGA deben regular el ejercicio de las auditorías externas, contador público, cualquier tipo de auditorías y el revisor fiscal.

4. 2. Norma Internacional de Auditoría (NIA)

En la actualidad Colombia maneja un plan de trabajo muy acorde a lo que la normatividad internacional exige para la elaboración, desarrollo y presentación de informes en las auditorías realizadas, en pocas palabras, no estamos muy lejos o no hay mucha diferencia entre la normatividad internacional y la normatividad colombiana. Cabe resaltar diferencias notables como la desaparición del nombre de revisoría fiscal con la normatividad internacional y ser reconocida de ahora en adelante como auditoría externa. Esto contextualizado desde el punto de vista que las revisorías fiscales son entes externos a la compañía generalmente tercerizado y por lo tanto entra dentro del grupo de auditorías externas solo que de una manera más completa.

Esto anteriormente mencionado es de primordial importancia para la unidad estratégica de negocio de revisoría fiscal por los diferentes cambios que se deben tener en cuenta para la adaptación de nuevos procesos y las oportunidades de negocio que se van a derivar de las empresas ya que la superintendencia de sociedades para sus diferentes requerimientos exige desde el 2016 la presentación de la información bajo las NIA.

Las NIA constituyen un sistema o conjunto amplio que incluye unos fundamentos o respaldos (Prefacio, Estructura Conceptual, Glosario, Código de Ética). Si bien éstos no son propiamente ‘estándares de auditoría’, constituyen la base para su implementación, interpretación y explicación. En consecuencia, no se puede desconocer estos fundamentos. Los estándares internacionales sobre control de calidad. Como se privilegia la calidad y no la norma, entonces estos estándares adquieren una preeminencia que se destaca.

Los estándares internacionales de auditoría propiamente tales NIA, referidos a las auditorías de información financiera histórica y clasificado en 6 grupos, así:

1. Principios y responsabilidades generales
2. Valoración del riesgo y respuesta a los riesgos valorados
3. Evidencia de auditoría
4. Uso del trabajo de otros
5. Conclusiones de auditoría y presentación de reportes de auditoría
6. Áreas especializadas

Estándares Internacionales de Auditoría y Aseguramiento			
IFAC – Código de Ética			
IAASB - Pronunciamientos			
Normas sobre Control de Calidad – ISQC 1			
Auditoría y Revisión de Información Financiera Histórica RIF H		Otras tareas diferentes de auditoría y RIF H	Servicios Relacionados
Normas Internacionales de Auditoría - ISA	Normas Internacionales sobre revisiones ISRE	Normas internacionales sobre otros trabajos que ofrecen seguridad ISAE	Normas Internacionales sobre servicios relacionados ISRS
Seguridad Alta	Seguridad Moderada	Seguridad Moderada	No ofrecen seguridad

Figura 1. Estándares internacionales de auditoría y aseguramiento. Adaptado de <https://www.incp.org.co/la-implementacion-de-las-normas-internacionales-de-auditoria-nia-en-el-2016/>

La anterior clasificación responde a cómo se entiende el aseguramiento, donde la auditoría da seguridad razonable de nivel alto y donde las revisiones dan seguridad razonable de nivel medio, o más precisamente compromisos de seguridad razonable y compromisos de seguridad limitada. Asimismo, es importante mencionar que no hay aseguramiento de nivel bajo.

El enfoque NIA Plus es un intento externo (proviene de los reguladores) orientado a ayudar a acelerar la incorporación de la administración de riesgos dentro de las NIA. A la fecha, las NIA (luego del proceso de claridad culminado a finales del 2009), solamente han incorporado el nuevo modelo de riesgos de auditoría (valoración del riesgo y respuesta del auditor frente al riesgo) pero no precisan un enfoque específico (incluso mantienen el muestreo selectivo).

Para llenar ese ‘vacío’, los reguladores han definido de manera clara el enfoque de auditoría que es admisible en el presente: top-down (desde arriba-hacia-abajo), risk-based (basado en riesgos) y entity-level controls (controles a nivel de entidad). Este enfoque está contenido tanto en el AS-5 de la US-PCAOB como en la Octava Directiva de la Unión Europea (que adopta en la Unión Europea las NIA y les adiciona el plus regulatorio mencionado).

4.2.1 Implementación de los ISA (NIA) Clarificados

- Los Estándares Internacionales de Auditoría emitidos por la International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) son estándares reconocidos internacionalmente que proporcionan un referente global para las auditorías de estados financieros.
- 126 jurisdicciones de todo el mundo han adoptado los ISA (NIA) Clarificados o de otra manera los usan como la base para sus estándares nacionales.
- En los mercados de valores más grandes de todo el mundo hay aceptación importante de los ISA (NIA) para las auditorías de estados financieros.

- La Financial Stability Board (FSB) identifica los ISA (NIA) como uno de los 12 estándares internacionales clave relevantes para el buen funcionamiento de sistemas financieros sólidos y estables.
- La International Organization of Securities Commissions (IOSCO), el Basel Committee on Banking Supervision, la World Federation of Exchanges, el World Bank y la United Nations Conference on Trade and Development han expresado su apoyo a los ISA (NIA).
- Las metodologías de auditoría de las 22 firmas más grandes del mundo están alineadas con los ISA (NIA).

Como se observó en esta sección de “contexto” los estándares y las normas han surgido como reflejo de las prácticas reconocidas en una jurisdicción concreta. La aceptación general ya sea con el respaldo de la asociación profesional (‘estándares técnicos’) o con el respaldo de la ley y los reglamentos (‘normas de aplicación obligatoria’) le ha dado a este conjunto la denominación de ‘generalmente aceptados’.

Asimismo, con la globalización de las comunicaciones, la tecnología y los negocios, ha surgido la búsqueda de ‘estándares internacionales,’ esto es, la homogenización o normalización de las distintas prácticas y sus estándares o normas de referencia de la más alta calidad. Para ello, el proceso ha sido inicialmente la identificación de diferencias y la búsqueda de elementos más fuertes o las mejores prácticas; por lo cual, el problema central ha estado en la consistencia, razón por la cual se han generado glosarios uniformes (esto es, términos con significados técnicos), redacciones mejoradas (cfr. Proyecto Claridad) y un respaldo conceptual por la vía de los Frameworks (Estructuras o marcos de referencia) y los Preface (Introducciones, prefacios, presentaciones, delimitaciones de los alcances).

De acuerdo con lo anterior, queda pendiente la deuda de estructuras realmente teóricas que respondan a un pensamiento propio, y que reciban el reconocimiento de las comunidades tanto profesionales como académicas, así como su inserción en las disciplinas del conocimiento científico. En esto último lo contable (información financiera, aseguramiento y control interno) todavía tiene un largo camino por recorrer.

4.2.2 Principales retos en el ejercicio de la Revisoría Fiscal. Todo cambio genera retos. Los siguientes son algunos retos que hemos identificado y que podrían tener un impacto significativo en el ejercicio de la Revisoría Fiscal en Colombia:

4.2.2.1 Reto 1: Entender el sistema. La importancia de entender el sistema es que seamos conscientes que hay una cadena de valor para la preparación de la información financiera que cuenta con:

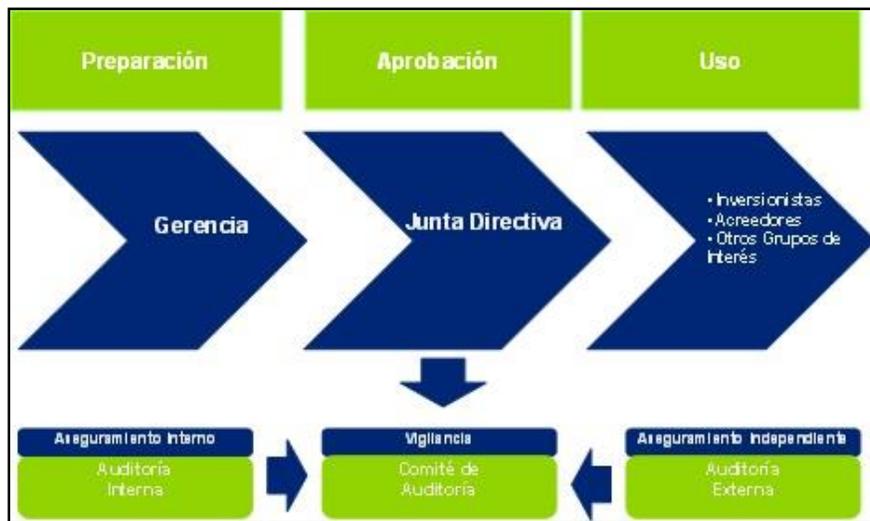


Figura 2. Cadena de preparación de información financiera. Adaptado de <https://www.incp.org.co/la-implementacion-de-las-normas-internacionales-de-auditoria-nia-en-el-2016/>

Por tanto, el hecho que hayamos adoptado los estándares internacionales de auditoría, no implica que en adelante la información financiera no va tener más problemas. Como lo

menciona la Federación de Expertos Contables de Europa, la auditoría y el aseguramiento hacen parte de una cadena de suministro de información, ya que tenemos personas que están a cargo de la preparación, hay personas que aprueban dicha información y luego hay unos usuarios de la información, y cada uno de ellos tienen una responsabilidad diferente en esa cadena de suministro de la información.

4.2.2.2 Reto 2: Desarrollar conocimiento. Como bien se mencionó al inicio, todo cambio implica una serie de retos que deben ser afrontados. Uno de ellos es cómo podemos desarrollar el conocimiento en materia de Normas Internacionales de Auditoría. El reto es importante teniendo en cuenta lo que históricamente estábamos aplicando. El contenido de las nuevas normas es mucho mayor. Pasamos de los textos de la Ley 43 de 1990 y las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas en Colombia – NAGA, cuyo contenido no supera las 30 páginas y contiene alrededor de 75 artículos, pasando al handbook de IFAC que cuenta con 3 volúmenes que hacen más de 1500 páginas. Y no se vaya a entender que entre más texto tengan las normas, esto significa que son mejores, ni mucho menos.

Los usuarios de esta nueva información requieren estudiar, analizar y aplicar estos nuevos manuales, con el fin de desarrollar adecuadamente el trabajo. Esto va implicar que se debe estudiar, leer, atender cursos y seminarios, entre otros. En este aspecto la academia tiene un papel preponderante y deberá incluir en sus programas académicos el nuevo conjunto normativo y tener docentes preparados desde lo académico y lo práctico, con el fin que las nuevas generaciones de profesionales sean adecuadamente preparadas.

4.2.2.3 Reto 3: Hacer una auditoría basada en riesgos. Las Normas Internacionales de Auditoría están construidas basadas en la identificación de riesgos de incorrecciones

materiales. En consecuencia, el Revisor Fiscal y/o Auditor Independiente deberá ser experto en riesgos y controles, entre otros.

Pero la gran pregunta que muchos se harán es: ¿cuáles riesgos debo tener en cuenta? Este es, quizás, el elemento más crucial a tener en cuenta. La ‘tentación’ es abordar de manera indiscriminada todos los riesgos. Sin embargo, la NIA 315 hace una precisión importante: riesgos de incorrección material. Tales riesgos constituyen el centro de atención para la identificación y valoración, así como también la respuesta del auditor ante los riesgos valorados. Por otra parte, puede haber algunas discrepancias respecto de la traducción de Risks of Material Misstatement que algunos entienden como ‘Riesgos de declaración equivocada material.’ Lo cierto, es que aquí está la clave de la nueva metodología de auditoría según las NIA actuales.

Este reto, como se puede observar, está completamente alineado con el reto No. 2 anterior, en cuanto a que debemos volvernos expertos en riesgos. Para este fin una de las principales herramientas es el entendimiento de las operaciones de las compañías y su control interno, como lo abordan muchos modelos de control interno siendo el más conocido en nuestro medio el referente de COSO.

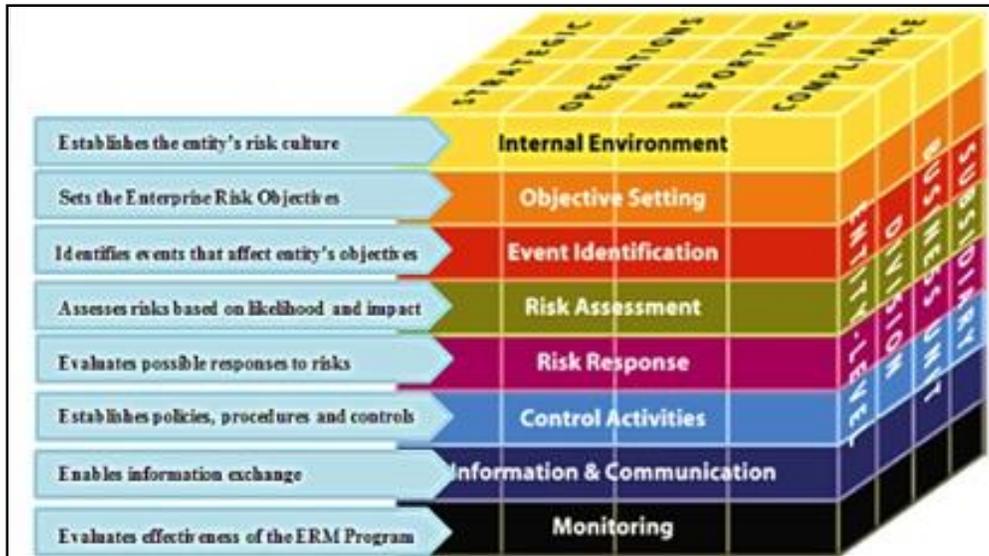


Figura 3. Control interno COSO. Adaptado de <https://chauditoriaucaldas1700711839.wordpress.com/2013/11/27/modelo-coso/>

4.2.2.4 Reto 4: Adecuada supervisión. La población de profesionales de la Contaduría Pública crece cada día más en Colombia. De esta gran población existe un número importante de profesionales que se dedican a dar algún tipo de aseguramiento de la información. Aquí el reto en este cambio normativo que estamos afrontando, también es de cara el regulador debido a que, él también debe estar completamente capacitado en estas nuevas normas, con el fin de realizar una supervisión eficiente, con un entendimiento profundo y el criterio adecuado en su supervisión. Dentro de este criterio adecuado, se debe demostrar la capacidad de análisis y conclusión sobre los juicios profesionales que aplicaría un profesional que esté dando algún tipo de aseguramiento de la información. Para este caso uno de los mejores referentes en el mundo, sin decir que sea el que debemos aplicar en Colombia, es el que tiene el PCAOB (The Public Company Accounting Oversight Board) para auditores de compañías que coticen sus acciones en la bolsa de valores de Nueva York. De acuerdo con lo anterior y

siendo conscientes del cambio que estamos afrontando, la construcción en este tema debe ser conjunta, esto quiere decir un trabajo en equipo entre el regulador y el regulado.

4.2.2.5 Reto 5: La independencia. Uno de los principales retos que tienen los profesionales de la Revisoría Fiscal en Colombia es la aplicación del código de ética emitido por el IESBA. Es un código muy amplio y extenso y que trata con amplitud el tema de la independencia del profesional sobre los compromisos y clientes que se auditan. Asimismo, uno de los desafíos de mayor cuidado en el ejercicio de la profesión es dar cumplimiento a dicho código, más aún cuando en nuestra normatividad local, el Revisor Fiscal tiene un sin número de requerimientos legales, algunos de los cuales riñen con los principios de independencia que debe resguardar dicho profesional. El conocimiento de este código toma mayor relevancia, dado que será una herramienta para defenderse ante un posible juicio legal, donde se esté juzgando la actuación profesional en especial lo relacionado con la independencia.

4.2.2.6 Reto 6: La materialidad. El alto contenido de juicio profesional y la documentación del mismo, exige a los Revisores Fiscales tener mayor cuidado profesional, principalmente en temas que no tienen una medida exacta como lo es el concepto de materialidad; por esta razón, la necesidad de capacitarse en asuntos de esta naturaleza es prioritario y aquí la academia tiene un papel protagónico.

4.2.2.7 Reto 7: Aplicación de las Normas Internacionales de Auditoría en firmas pequeñas y medianas. A diferencia de las Normas Internacionales de Información Financiera que cuenta con un conjunto de normas para empresas grandes y otro para Pymes, las Normas

Internacionales de Auditoría solo cuenta con un único conjunto de normas, de modo que para el caso de las firmas de auditoría pequeñas y medianas, se presenta el reto de aplicar dichas normas en una forma proporcionada, como bien lo requieren los estándares, con el fin de no generar trabajos que no se acoplen a las circunstancias del tamaño de la firma y del ente auditado.

4.2.2.8 Reto 8: Concepto de fraude. Cuando se habla de fraude, usualmente se viene a la mente la malversación de activos; sin embargo, el concepto de fraude en este conjunto de normas está enfocado adicionalmente al fraude sobre los estados financieros, cuando los preparadores de la información alteran de manera deliberada los estados financieros.

4.2.2.9 Reto 9: Uso del trabajo de expertos. En la medida que las compañías han crecido y se han hecho más complejas, el auditor se soporta en especialistas. Esto incluye áreas tales como sistemas, impuestos, valoraciones, instrumentos financieros, determinación de valor razonable, entre otros; por ello, la exigencia de un conocimiento detallado y adecuado de las operaciones de las compañías objeto de auditoría es más relevante, debido a que se debe identificar oportuna y asertivamente qué nivel de especialistas debemos involucrar en los diferentes compromisos de auditoría. Todo esto conlleva a la elaboración detallada de programas de trabajo y a determinar cuál es el nivel de esfuerzo que requieren las auditorías que estamos adelantando.

4.2.2.10 Reto 10: Auditoría del control interno. Regularmente se confunde lo que es una auditoría de control interno frente al entendimiento del control interno para propósitos de una auditoría de estados financieros, donde el alcance requerido en las Normas Internacionales de Auditoría asociadas al aseguramiento de la información financiera histórica, es exactamente el relacionado con los estados financieros y no una auditoría por separada de control interno; por este motivo, el reto en este asunto, es que el mercado y el regulador entiendan esta diferencia, debido a que serían alcances totalmente diferentes en dimensión y resultado (INCP, 2016).

5. Estudio de Mercados

5. 1. Propuesta

Brindar un servicio moderno, estandarizado y de máxima eficiencia en las actividades de auditoría, detectando errores en procesos y administrativos para desarrollando oportunidades de mejora bajo estándares regulatorios internacionales según exigencias normativas del estado colombiano.

5. 2. Objetivos de la investigación de mercados

5. 2. 1. Objetivo general. Realizar una investigación de mercados, mediante la obtención de información primaria y secundaria que permita determinar las variables de mercadotecnia necesarias para la identificación de la demanda y oferta, que establezca la viabilidad de una unidad estratégica de negocio en la empresa DASSER “Soluciones Gerenciales” en el área de revisoría fiscal dirigido a las PYME de la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana.

5. 2. 2. Objetivos específicos

- Utilizar elementos de recolección de información, como encuesta, que permita establecer las posibles empresas clientes en el servicio de revisoría fiscal.
- Realizar un análisis de la oferta y demanda para determinar la viabilidad de la unidad estratégica de negocios en DASSER “Soluciones Gerenciales” en el servicio de revisoría fiscal.
- Reconocer los canales de comercialización que se pueden utilizar para el lanzamiento del nuevo producto de revisoría fiscal en DASSER “Soluciones Gerenciales”
- Establecer un precio el cual las empresas estarían dispuestos a pagar por el servicio de revisoría fiscal de la empresa DASSER “Soluciones Gerenciales”.
- Elaborar acciones publicitarias, promocionales y de posicionamiento del servicio de revisoría fiscal de DASSER “Soluciones Gerenciales” dirigido a las empresas de Bucaramanga y su área metropolitana.

5. 3. Definición del servicio

El ejercicio empresarial se basa básicamente en dos factores de vital importancia confianza y eficacia en la toma de decisiones para realizar una labor veraz y prospera para la economía del país. Dicho de este modo, las actividades desarrolladas por la revisoría fiscal de manera efectiva generan confianza en los inversionistas tanto locales como extranjeros que generan un movimiento positivo en la economía, reactivando inclusive sectores que han estado descuidados o inactivos por mucho tiempo.

Para la toma de decisiones es necesario contar siempre con opiniones externas del negocio a través de revisiones profundas y con resultados que evidencien las falencias y

oportunidades de mejora para el crecimiento económico del negocio. La revisoría fiscal como órgano externo de fiscalización está obligada también a que los propietarios se sometan a la normatividad vigente en el desarrollo de su objeto social, el aseguramiento de la información financiera con el fin de proteger el patrimonio de la organización y dar fe del buen uso de los recursos.

La revisoría fiscal es también un apoyo vital para los entes gubernamentales que se encargan de realizar la supervisión del correcto funcionamiento de las compañías según su sector económico. El propósito de DASSER “Soluciones Gerenciales” con el servicio de revisoría fiscal es establecer el lazo único e intangible pero valioso de la fe pública y generar confianza entre el empresario y los entes regulatorios gubernamentales creando un ambiente de confianza que incremente la competitividad empresarial y el crecimiento de la inversión extranjera en las empresas de Bucaramanga y su área metropolitana. Para DASSER “Soluciones Gerenciales” es de vital importancia que los resultados de la revisoría fiscal sean de total exactitud y pertinencia para que el empresario pueda tomar sus decisiones de la mejor manera. También para DASSER “Soluciones Gerenciales” la información revelada hacia la empresa debe cumplir con los estándares regulatorios y normativos internacionales para que la información proyectada por los empresarios sea de total transparencia y entendimiento para los futuros inversionistas de otros países, y sean dignos competidores a la hora de presentar la información financiera.

DASSER “Soluciones Gerenciales” ofrece el producto de revisoría fiscal como su producto estrella, debido a que el área cuenta con personal ampliamente capacitado y comprometido con el continuo aprendizaje de normatividades y procesos que lleven a mejorar el producto. El personal tiene experiencia en este servicio porque han laborado por

varios años en empresas multinacionales que tienen estandarizados los procesos de revisoría fiscal bajo normas internacionales. Algo que las empresas de consultorías y auditorías en Bucaramanga muy pocas han aplicado o han ofrecido como producto para que sea aplicado en las PYME.

Cabe resaltar adicionalmente, que la revisoría fiscal en Colombia y en general toda el área de auditoría es reconocida internacionalmente por realizar procesos impecables y de calidad desde el punto de vista ético y cognitivo. Algo que es de reconocer y de replicarlo con los empresarios de Bucaramanga y su área metropolitana.

5. 4. Análisis del sector

La revisoría fiscal es considerada una actividad de servicio administrativo que dentro del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) entra en el grupo de actividades administrativas y de apoyo a oficina y otras actividades de apoyo a las empresas.

Actividad que según las estadísticas presentadas por el DANE ha gozado de un crecimiento según las cifras mostradas en el último boletín en la muestra trimestral de servicios 2017 del DANE el sector administrativo tuvo un crecimiento 7,3% de los ingresos nominales y de un 4,5% del personal ocupado comparado con el año 2016. En lo transcurrido del año 2017 el incremento de los ingresos nominales de las actividades administrativas fue del 7,4% y el personal ocupado incremento en un 6,1% respecto al año anterior (DANE, 2016).

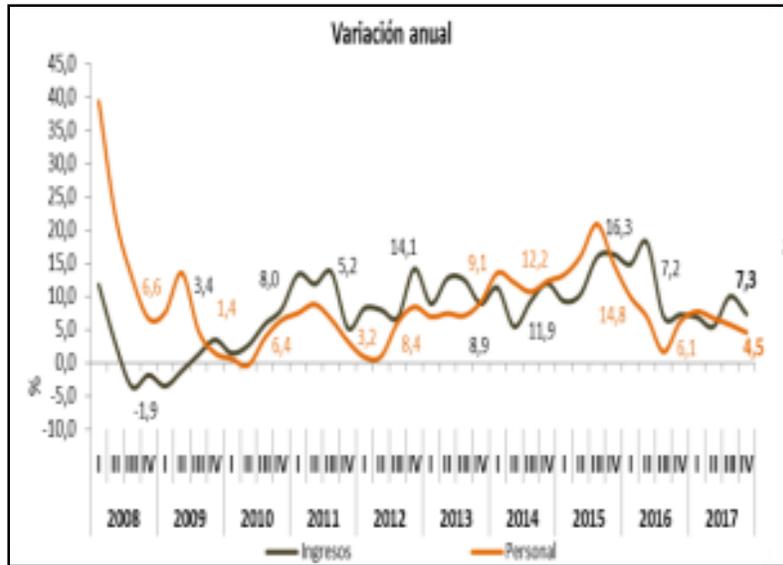


Figura 4. Muestra Trimestral de Servicios MTS. Adaptado del DANE

Estas cifras demuestran una vez más que en Santander y más específico en el área metropolitana de Bucaramanga el crecimiento empresarial es cada vez mayor en el sector administrativo donde está vinculado en la muestra tomada por el DANE.

5. 5. Segmentación del mercado

El segmento determinado para la unidad estratégica de negocios de revisoría fiscal para la empresa DASSER “Soluciones Gerenciales” son todas las empresas que estén obligadas a tener revisoría fiscal según lo determina la normatividad colombiana y todas aquellas empresas que no lo requieran, pero lo deseen tener.

Se determinará como clientes potenciales todas las empresas PYME y grandes empresas de Bucaramanga y su área metropolitana que por su obligatoriedad deban llevar revisoría fiscal bajo la normatividad de las NIA según reglamentación actual vigente en Colombia.

La segmentación está sustentada en la experiencia que la empresa DASSER “Soluciones Gerenciales” ha tenido en otros servicios prestados y con la experiencia de los diferentes socios y colaboradores que tiene DASSER “Soluciones Gerenciales” en sectores específicos como el sector salud, transporte, construcción, hotelero, actividades de servicio administrativo, almacenamiento, industrial y otros servicios. Estos segmentos fueron sujetos a la investigación de mercados realizada para este proyecto.

5. 6. Denominación de la población

5. 6. 1. Mercado potencial. El mercado potencial está definido teóricamente en un inicio por pequeñas y medianas empresas de Bucaramanga y su área metropolitana, que requieran de los servicios de revisoría fiscal. Para determinar el mercado potencial se hace una investigación de la cantidad total de empresas activas en el área metropolitana de Bucaramanga por cada segmento, se totaliza los resultados de la población para obtener una muestra cómo se puede observar en el grafico que se encuentra a continuación.

Tabla 1

Segmentación de mercado

Tipo de empresa	# de Empresas
Industrias manufactureras	6.000
Servicio de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	49
Construcción	2.363
Transporte y almacenamiento	1.270
Información y comunicaciones	988
Actividades financieras y de seguros	1.032
Actividades inmobiliarias	782
Alojamiento y servicios de comida	3.961
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	1.526
Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	814
Otras actividades de servicios	2.041
Total	20.826

5. 6. 2. Mercado Objetivo. Las empresas que se incluyen dentro del nicho de mercado son aquellas que ejercen su objeto social o tiene locales comerciales dentro de Bucaramanga y su área metropolitana. Las compañías que sean:

- Sociedades por acciones.
- Sucursales de compañías extranjeras
- Toda sociedad cuyo activos brutos a 31 de diciembre del año anterior sean superiores a 5.000 SMMLV y/o cuyos ingresos brutos del año inmediatamente anterior no superen los 3.000 SMMLV .
- Sociedades de economía mixta.
- Empresas de servicios públicos domiciliarios.
- Propiedades horizontales mixtas o comerciales.
- Cajas de compensación familiar
- Fondos ganaderos
- Asociaciones de autores
- Asociaciones gremiales agropecuarias
- Fondos mutuos de inversión
- Cámaras de comercio
- Asociaciones, fundaciones e instituciones de utilidad común
- Instituciones no oficiales de educación
- Empresas comunitarias
- Corporaciones autónomas regionales

Están obligadas a llevar revisoría fiscal, según (CONTABLE, 2018) teniendo en cuenta la normatividad vigente en Colombia.

5. 6. 3. Demanda. La demanda se determina dependiendo la necesidad que exija un individuo o el conjunto de varios de ellas para satisfacer una necesidad. Estos individuos son los llamados consumidores o clientes de un producto o servicio y que estarán dispuestos a tomarlos por un precio determinado según la cantidad, calidad y duración del servicio.

En este tipo de casos donde se realizan auditorias y revisorías fiscales a las empresas de Bucaramanga y su área metropolitana se debe hacer de una manera periódica porque así también lo exige la ley. Esta determinado según los estatutos el plazo, pero tiene como periodo máximo para elegir una nueva revisoría fiscal o ser reelegido, un tiempo determinado de dos años. En muchas ocasiones y por experiencias vividas la gran mayoría de las compañías prefieren en sus asambleas anuales realizar la elección o reelección del revisor fiscal y su suplente.

En cuanto a precios depende de muchos factores, el alcance de la revisoría fiscal, la presencia física del personal, la cantidad de focos que tenga la compañía y que se debe realizar procesos de auditoria para su análisis y que sea incluido como oportunidades de mejora dentro del dictamen, el dictamen y diferentes certificaciones que exija la compañía para presentación de propuestas o para entidades gubernamentales o privadas según sea el motivo. También se debe tener en cuenta la presentación y liquidación de los impuestos, de lo cual el revisor fiscal debe tener presente dentro de su alcance e incluirlo en el dictamen anual.

Por esta razón, a través de este proyecto y la investigación que este conlleva la empresa DASSER “Soluciones Gerenciales” está implementando un paquete de servicios y operaciones a realizar en la revisoría fiscal para ser tanto competitivos con las demás empresas del sector como de realmente brindar un valor agregado y una excelente experiencia del cliente con el servicio prestado.

5. 7. Tipo de investigación

El contenido de este trabajo está elaborado bajo el método de investigación descriptivo del diseño transversal simple que incluye la recolección de datos de una muestra dada de elementos de población una sola vez que se realiza a través de encuestas y observación.

El objetivo de esta investigación consiste en llegar a determinar cuáles son las variables como costumbres, situaciones y actitudes predominantes para hallar la correlación que existen entre una o más variables que determinen la toma de decisiones o aceptación de un servicio o no. Se debe disponer de toda la documentación recolectada tanto de encuestas y observaciones para establecer una teoría o hipótesis acerca del comportamiento dominante para determinar que foco es importante para la elección de un buen servicio y el precio que pagaría por él. Estas serían las ventajas de utilizar este método de investigación ya que permite analizar los diferentes fenómenos para medir el grado de aceptación de la población del servicio que ofrece para este caso DASSER “Soluciones Gerenciales”

Con esta investigación se determinarán algunas estrategias que nos permitan identificar los factores básicos que conformen el problema, como la oferta y la demanda, el precio, canales de comercialización, publicidad, etc. Analizando en conjunto los datos de esta

investigación se determinará la viabilidad de la creación de la unidad estratégica de negocios en revisoría fiscal para la empresa DASSER “Soluciones Gerenciales”.

Para llevar a cabo la investigación se deben tener en cuenta un orden específico:

- Definir población.
- Recolectar información (Encuestas específicas)
- Análisis de sector
- Oferta y demanda.
- Fijación de nicho de mercado
- Ejecución efectiva del servicio

5.8 Fuentes primarias y secundarias

Para esta investigación se tendrá en cuenta como fuente primaria la recolección de información de primera mano, confiable y veraz, uno de los tipos de fuentes primarias son las encuestas y entrevistas lo cual permite recoger información de manera fácil y acertada.

La información recolectada aplicada a través de encuesta fue dirigida a empresas y personas que serían posibles clientes potenciales.

En cuanto a los datos se busca información con terceros que son reconocidos y especialistas en el tema para realizar una viabilidad de la creación del modelo negocio lo más acertado posible y que cumplan con las expectativas y objetivos trazados para esta implementación. De la misma manera, se apoyó la investigación de datos de artículos, libros e investigaciones de autores reconocidos y trayectoria para contar con la suficiente ayuda en la realización de este documento.

5.9. Muestreo y tamaño de muestra.

El tipo de muestreo utilizado en este trabajo es muestreo simple y para calcular el tamaño de la muestra se realizará un muestreo de tipo probabilístico aleatorio simple aplicando la siguiente formula:

$$\frac{N * Z.^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z.^2 * p * q}$$

La nomenclatura para la formula anterior es:

N = Total población

Z = (1.96)² (seguridad del 5%)

P = 50% o 0,50

Q = 1 – p (en este caso 1 - 0,5 = 0,50)

D = 5% (precisión)

Para la elaboración de este trabajo se tomó una población de 20.826 empresas que forman parte de la población de estudio que serán los posibles clientes.

N	20.826
Z	1,96
P	50%
Q	95%
d	50%
n	377

De acuerdo con los datos anteriores el resultado del total de la muestra a realizar son 377 encuestas.

5.10 Ficha técnica de la demanda

Se desarrolla la ficha técnica en base de la investigación teniendo en cuenta tipo y método de investigación técnica de recolección de datos, modo de aplicación teniendo en cuenta el instrumento a aplicar y el proceso de muestreo a utilizar con sus respectivas características.

Tabla 2.

Ficha Técnica de la demanda

Tipo de Investigación	El estudio es de carácter descriptivo, de corte transversal simple
Método de Investigación	Deductivo – inductivo
Fuentes de Información	Es necesaria la utilización de fuentes de recopilación de información. Dentro de las primeras se encuentran las encuestas aplicadas directamente.
Técnicas de recolección de investigación	Encuesta
Instrumentos para recolectar la información	Encuesta estructurada de preguntas cerradas.
Modo de aplicación	Directa
Definición de población	Empresas Pymes de Bucaramanga y su área metropolitana que se escogieron de forma aleatoria.
Determinación de la muestra	El método de muestreo utilizado es el no probabilístico
Alcance de la investigación	Área metropolitana de Bucaramanga
Tiempo de aplicación	Julio de 2018

5.11 Tabulación de la información

La información recolectada en esta investigación se obtiene de las encuestas realizadas a empresarios y gerentes. Las encuestas están compuestas por preguntas formuladas y basadas

en la necesidad del servicio generando un valor agregado a empresarios nuevos y empresarios con bastante experiencia donde la prioridad es la información. Las preguntas tienen una correlación entre servicio y costo de una revisoría fiscal, la necesidad de tener una revisoría fiscal en su empresa y generar un análisis de la información recolectada para establecer una serie de condiciones como precio, clientes, nicho de mercado y en parte viabilidad del proyecto.

5. 12. Análisis del resultado de las encuestas.

Una vez obtenido los resultados de las encuestas planteadas para la investigación a la cual fueron sometidos los gerentes y emprendedores del área metropolitana. De los cuales se pudo concluir que los resultados obtenidos son fuente fiable y válida para ser presentada como prueba de la viabilidad de la unidad de negocio en revisoría fiscal en el área metropolitana de Bucaramanga, obteniendo resultados parametrizables del precio. Estas encuestas fueron realizadas vía correo electrónico. Del total de las 400 encuestas realizadas se puede analizar lo siguiente:

1. ¿Cuántos empleados tiene su compañía contratada de manera directa?

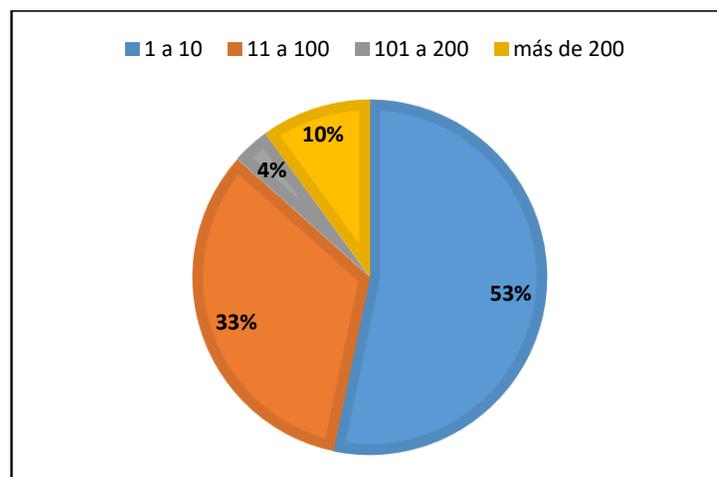


Figura 5. Pregunta 1. Número de colaboradores

Se observa según los resultados de la encuesta que el 53,3% siendo la gran mayoría de empresas tienen como máximo 10 empleados, lo cual es determinante a la hora de establecer el precio del servicio. Esto solo determina un tamaño pequeño en el talento humano de la empresa, pero a pesar de eso pueda contar con un amplio margen financiero y volumen de activos fijos por lo que se procede a realizar la siguiente pregunta para ir segmentar los clientes y determinar los alcances del servicio.

2. ¿Cuál es el total de los activos de la compañía?

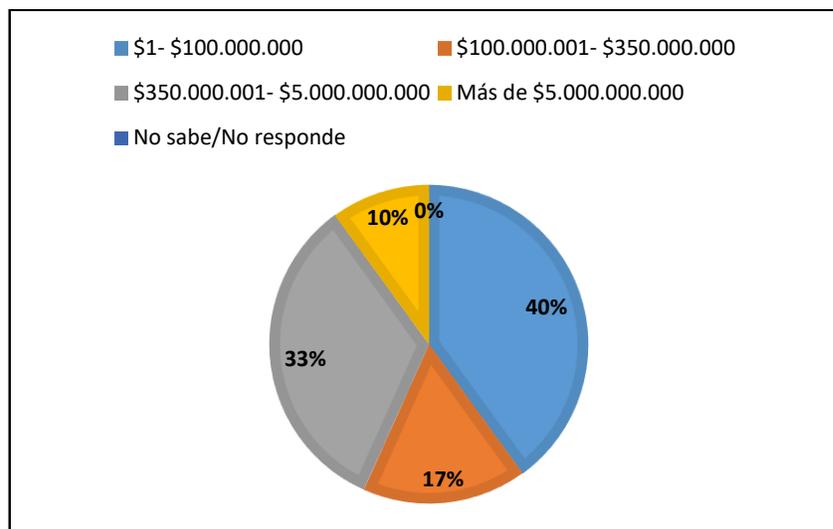


Figura 6. Pregunta 2. Activos de la compañía

Evaluando la pregunta con unos activos de un máximo de 5.000MM, los resultados obtenidos arrojan que en el área metropolitana el 40% de las compañías son pequeñas compañías y un 33% son mediana. Esto reporta un panorama económico ya conocido por muchos el cual se asemeja a la realidad del país donde el mayor porcentaje de empresa en Colombia son pequeñas y medianas empresas. Los activos más frecuentes son activos fijos, además esta pregunta corrobora la hipótesis de anteriormente planteada, ya que las empresas cuentan con pocos colaboradores, pero con un activo de trabajo fuerte para adquirir el

servicio de revisoría fiscal ofrecido, siendo un 10% de las empresas consultadas, las más prometedoras a ser clientes.

3. Para usted cual es el factor más relevante en cuanto a calidad en revisoría fiscal

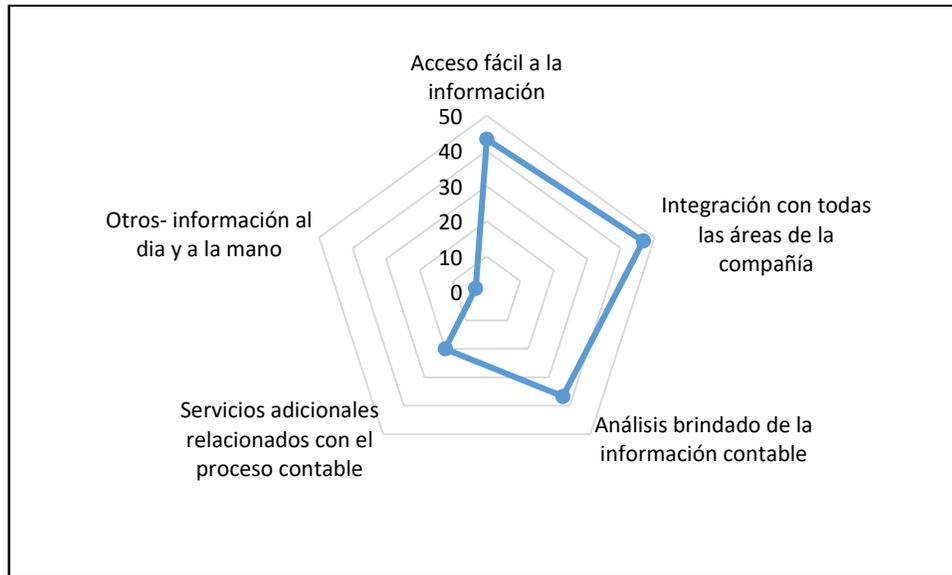


Figura 7. Pregunta 3. Calidad en revisoría fiscal

Según los resultados arrojados se puede observar que las empresas se encuentran altamente interesadas en un servicio completo que combine el acceso a la información de manera sencilla, brindando un análisis de esta misma pero sobre todo integrando todas las dependencias que la compañía posea ya que este factor fue el más seleccionado por los encuestados obteniendo un 46,7%, esto soporta la propuesta de unidad estratégica en revisoría fiscal ya que se ofrece todo un servicio que complementa la revisión de la información y realización de auditorías a cualquier dependencia de la organización, con sus respectivos informes debidamente diligenciados y a disposición fácil, ágil y rápido del personal designado por la compañía.

4. ¿Cree usted que el servicio de revisoría fiscal es un beneficio que genera calidad para su empresa?

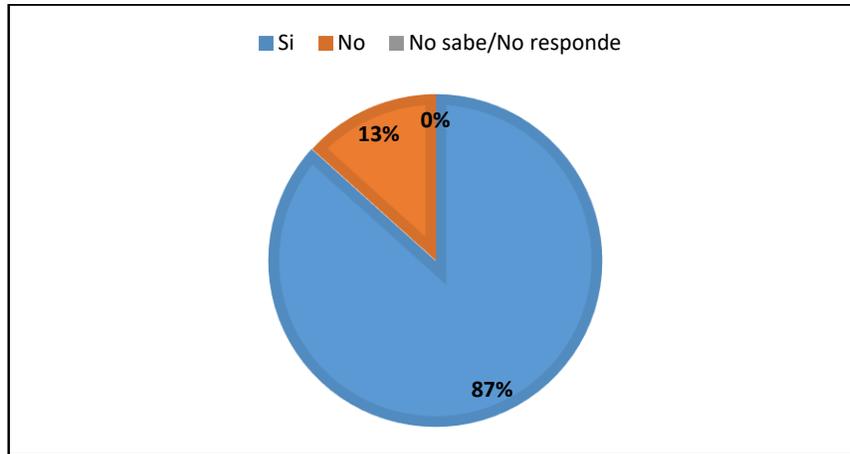


Figura 8. Pregunta 4. Beneficio empresarial

Para la gran mayoría de las empresas encuestadas la calidad en sus servicios prestados es muy importante, y gracias a la pregunta anterior podemos verificar ese factor clave ya que el 87% opina y afirma que un servicio de revisoría fiscal brinda calidad y seguridad adicional a sus servicios. Este resultado corrobora la necesidad y disposición de las empresas al momento de contratar los servicios prestados por la unidad estratégica de revisoría fiscal.

5. ¿Como miembro de su empresa le gustaría saber el estado de su compañía sin necesidad de estar a fin de mes?

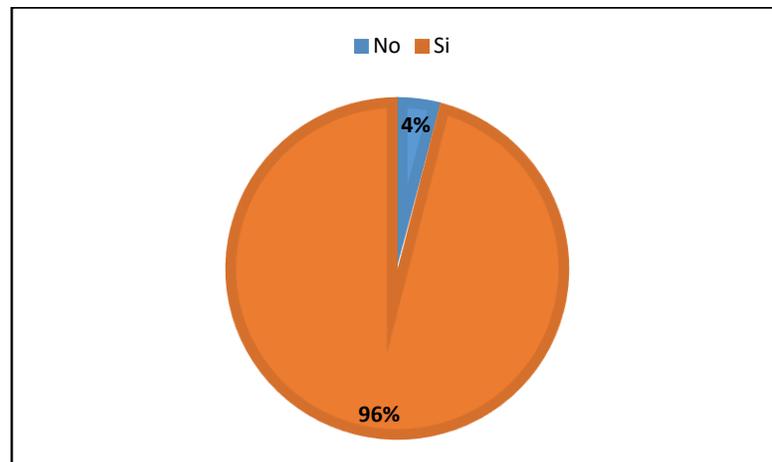
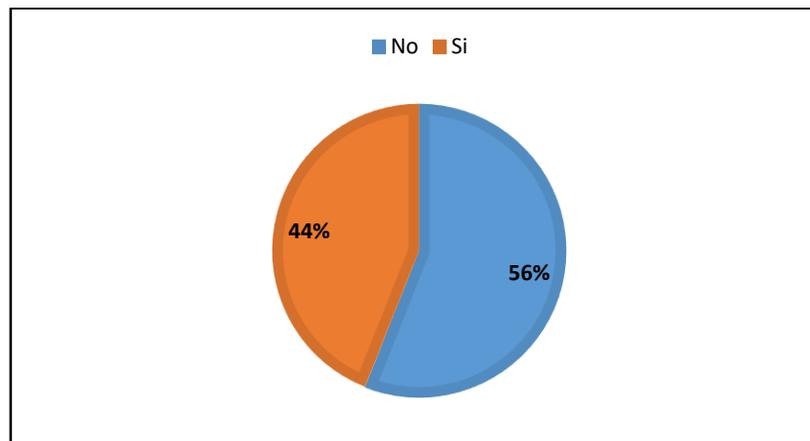


Figura 9. Pregunta 5. Facilidad de información

Los resultados previamente recolectados reflejan la necesidad de los directivos de las empresas encuestadas en estar siempre informados sobre los temas claves que presenta su empresa, y uno de ellos y podríamos decir que uno de los más importantes es la información financiera y contable. Gracias a el 96% de las empresas encuestadas podemos hacer cada vez más sólida la propuesta de generar la unidad estratégica de revisoría fiscal ya que su fuerte es el manejo y disponibilidad de la información en tiempo real.

6. ¿Sabe que es un sistema de información de revisoría fiscal personalizado?**Figura 10. Pregunta 6. Sistema de información de revisoría fiscal**

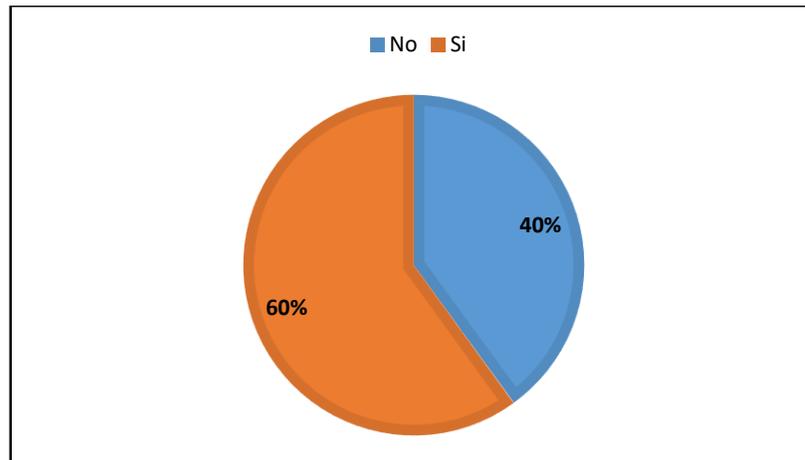
La siguiente pregunta nos da claridad sobre los conocimientos y percepciones de las empresas encuestadas sobre el concepto de sistema de información de revisoría fiscal, el cual la mayoría de estas empresas, es decir, un 56% de ellas no saben que es este sistema, a través del transcurso de la encuesta segmentaremos cuanto conocimiento poseen las empresas sobre este sistema y que tan interesados están en adquirir este conocimiento extra. Por el contrario, e 46% de las empresas si conocen o han oído sobre este sistema y con ellos se evaluara que tanto es este conocimiento.

7. ¿Qué tan informado esta sobre un sistema de información de revisoría fiscal personalizado?



Figura 11. Pregunta 7. Información revisoría fiscal personalizada

Entrando en saber que tanto conocen las empresas encuestadas sobre un sistema de información de revisoría fiscal, se puede observar que el 36%, es decir, la mayoría de las empresas han escuchado sobre este sistema, para estas empresas se debe informar más sobre los beneficios de obtener este servicio. Por el contrario, el 32% de las empresas no están lo suficientemente informadas sobre el servicio y con ellas se entra a brindar información básica de lo que es el sistema en revisoría fiscal. También se puede observar que el 16% de los encuestados han leído y les interesa más información los cuales pueden ser considerados como clientes potenciales para la unidad estratégica.

8. ¿Cuenta con un sistema de información actualmente para su empresa?**Figura 12. Pregunta 8. Sistema de información para la empresa**

Los resultados arrojados por la anterior pregunta nos brinda información de cuantas empresas cuenta con un sistema de información básico para su compañía, el cual refleja el interés y la atención que las empresas tiene sobre un sistema de información, siendo este caso la mayoría de ellas con un 60% de aprobación, siendo un segmento de clientes potenciales a obtener un sistema de información más robusto y solido que cuente con informes y datos operados por la unidad de revisoría fiscal, por otra parte el 40% de las empresas no cuentan con este servicio y puede ser un segmento de clientes que estén o no interesados en comenzar a adquirir este servicio.

9. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por contar con este servicio para su empresa?



Figura 13. Pregunta 9. Pago por servicio

El objetivo de la anterior pregunta es tener claridad en cuanto estarían dispuestas las empresas en pagar por el servicio prestado sin tener conocimiento completo de lo que este servicio comprende, siendo así el 40% de las empresas encuestadas pagarían por el servicio 2 SMMLV, y solo un 12% de ellas estarían dispuestas a pagar más de 2 SMMLV. Gracias a esta pregunta se es consciente de la necesidad de las empresas en tener un servicio a precios asequibles, por ellos de debe plantear para cada cliente una propuesta del servicio en donde se vea reflejada el indicador Calidad/Precio para una mayor seguridad al momento de adquirir el mismo.

10. ¿Su empresa tiene actualmente la información con NIIF?

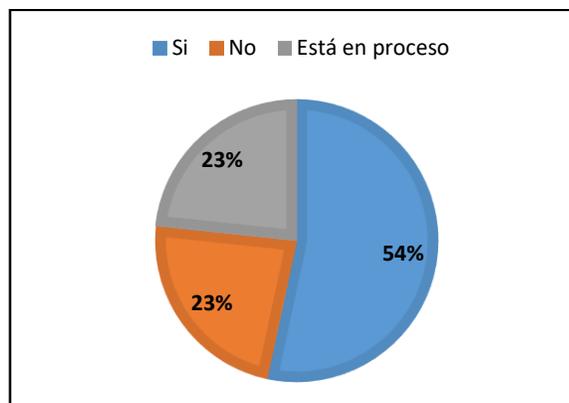


Figura 14. Pregunta 10. Información con NIIF

El objetivo de esta pregunta es la segmentación de clientes que son conscientes de las normas NIIF y cuantos ya cuentan con este proceso debidamente realizado, el cual un 54% de las empresas encuestadas ya manejan su información bajo estas normas, lo cual facilita la prestación del servicio de revisoría fiscal, de igual manera se puede entrar a apoyar a el 23% de las empresas que se encuentran en ese proceso. Adicionalmente puede encargarse del 23% de las empresas que no han entrado en ese proceso, brindando una asesoría externa al momento de realizar el cambio y cuando este ya este ejecutado.

11. ¿Le interesaría que una empresa externa lleve la revisoría fiscal de su compañía?

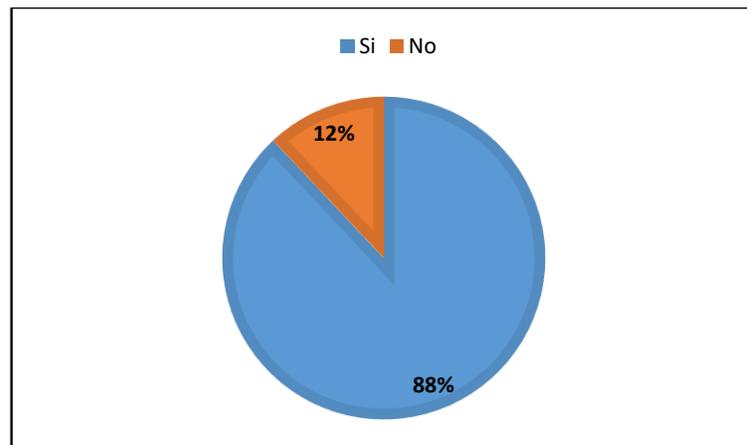


Figura 15. Pregunta 11. Interés en el servicio.

El objetivo de esta pregunta es verificar y tener mayor claridad en cuantas de las empresas encuestadas están realmente de acuerdo con la unidad estratégica de revisoría fiscal, como resultado de esta pregunta, el 80% de las empresas encuestadas tiene una reacción positiva y confían en terceros para llevar a cabo el proceso de revisoría fiscal en sus empresas dando solides a la propuesta de unidad de negocio evaluada en este proyecto.

12. ¿Qué otros servicios adicionales le gustaría tener además de nuestro servicio?

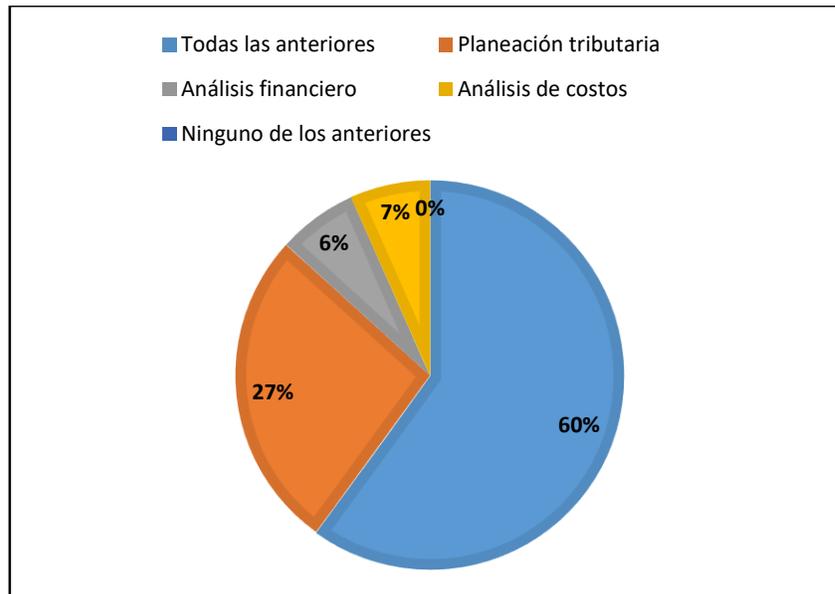


Figura 16. Pregunta 12. Servicios adicionales

Adicionalmente se desea conocer que otros servicios además de los básicos de revisoría fiscal requieren las empresas o les gustaría obtener, entre las opciones mencionadas se pensó en planeación tributaria, análisis financiero y análisis de costos, y como resultado se obtuvo que la gran mayoría de las empresas encuestadas (60%) le interesa un servicio que recopile todos los factores anteriormente mencionados, esto soporta la propuesta de unidad estratégica de revisora fiscal ya que es un servicio que engloba la parte financiera y tributaria de las empresas, trabajando de la mano del buen manejo de la información, verificando todos los procesos y/o dependencias de las organizaciones.

5. 13. Análisis de la demanda

Para realizar el análisis de la demanda se utiliza la metodología de extrapolación para determinar el primer año de oferta de servicios empresariales en Revisoría fiscal de Dasser “Soluciones Gerenciales” en el área metropolitana de Bucaramanga.

Se puede concluir con los resultados obtenidos que se puede proyectar un estimado de población por medio de la información recopilada. Como en la pregunta N° 11 donde el 88% de las empresas encuestadas han manifestado su aprobación del servicio de revisoría fiscal para su negocio, la población de la muestra de 377 empresas equivale 1,82% del estudio total de la población que es 20.826 constituidas en la plataforma compite 360, con esta información se podrá estimar los servicios de revisoría fiscal, el cual corresponde a 18.326 de la población total de empresas que equivalen al 88% del mercado que aprueba el servicio de revisoría fiscal prestado por terceros. De igual forma la pregunta N° 5 enfatiza con un 96% de la población encuestada, la necesidad de las empresas en tener a disposición la información financiera de la empresa en tiempo real.

Se puede percibir que la reacción a la pregunta de adquirir un servicio adicional al contable como el de revisoría fiscal es un servicio que le brinda soporte y garantía de sostenibilidad del negocio en el tiempo por las proyecciones contable, administrativas y tributarias que llega a tener como alcance este servicio.

5. 14. Proyección de la demanda.

Es necesario tener una medida cuantitativa de la evolución que tiene en el tiempo, este se puede determinar por medio de las empresas inscritas en cámara de comercio de Bucaramanga que en los últimos ocho años ha tenido el siguiente comportamiento

Año	Cantidad de empresas
2010	9.006
2011	10.281
2012	14.051
2013	15.424
2014	16.969
2015	12.806
2016	13.901
2017	14.756

Figura 17. Tabla nuevas empresas por año

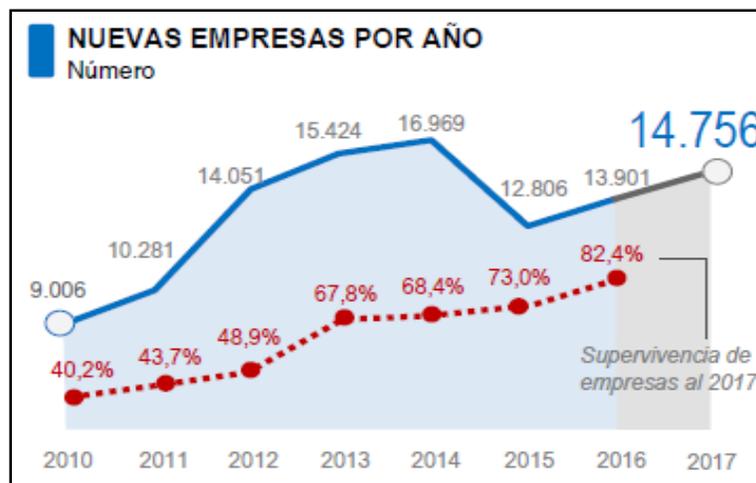


Figura 18. Gráfico nuevas empresas por año 2017. Adaptado de <https://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/informes%20de%20actualidad/2018/constituidas%20Santander%202017.pdf>

En el cuadro se puede observar una tendencia creciente de la constitución de nuevas empresas con un incremento importante año tras año. Después de la decaída que tuvo en el 2014, una muy buena recuperación en la economía del área metropolitana.

Con el siguiente método de extrapolación se intenta hacer una proyección hasta el año 2022 con el objetivo de observar la conducta que presenta la variable constitución de empresas en el área metropolitana de Bucaramanga.

$$M = Co (1+r)^n$$

$$r = (\sqrt[n]{M/Co}) - 1$$

Donde:

M = Dato proyectado

Co = Dato presente

r = Tasa de crecimiento

n = periodos

Por lo tanto, la tasa de crecimiento es de 0,07308426

Año	Cantidad de empresas
2010	9.006
2011	10.281
2012	14.051
2013	15.424
2014	16.969
2015	12.806
2016	13.901
2017	14.756
2018	15.833
2019	16.989
2020	18.229
2021	19.560
2022	20.988

Figura 19. Tabla nuevas empresas proyectadas a 2022



Figura 20. Proyección nuevas empresas 2022

Como análisis se logra establecer el constante crecimiento de creación de empresa año tras año siempre y cuando se manejen las mismas o similares condiciones económicas en la región y el país. Esta situación sería ideal para la empresa realizar una oferta del servicio más amplia ya que se aumentaría la demanda de igual proporción.

5. 15. La oferta

En Bucaramanga y el área metropolitana se puede encontrar que hay varias empresas que ofrecen el servicio de Revisoría fiscal es un mercado que es bastante competitivo y donde el valor agregado juega un papel importante a la hora de ofrecer el servicio. Según la encuesta hay muchas empresas que están interesadas en adquirir el servicio de Revisoría fiscal así no sea obligatorio para todos pero el solo hecho de que exista un ente de control y de proyección empresarial resulta bastante beneficioso para el empresario, de este modo, se puede dar una perspectiva totalmente diferente al netamente legal para poder adquirir nuevos clientes para este servicio.

5. 16. Competidores

El área metropolitana de Bucaramanga tiene un dato limitado de empresas que prestan el servicio de Revisoría fiscal. Establecer ventajas competitivas con respecto al precio no se podría hacer ya que no hay datos exactos ni fiables ya que hay reserva de la información.

Los procedimientos deben ser estándares para todo el proceso de revisoría fiscal, la diferencia se lograría en el alcance que se logre hacer en cada una de las auditorias foco que se establezcan en el análisis de situación actual de la empresa. Un valor agregado por ejemplo sería la recolección de documentación y entrega de informes de manera eficiente y socializada con todas las áreas implicadas y obtener propuestas de valor en la mejora de las deficiencias en tiempo record y recopilando información desde todos los cargos. Atacando

puntos foco como el great place to work como en muchas ocasiones influye demasiado en la operatividad de los negocios y que no se tienen en cuenta.

Las formas de pago por lo general se dan con anticipo a la hora de firma de contrato y con pagos establecidos en común acuerdo con el contratante mensual o por alcance de focos que genere el servicio. El mercado está establecido por todas las firmas consultoras nacionales e internacionales como Price Water House Cooper, Erns and Young, Deloitte, Kreston, Gabriel Vasquez firma de auditores, Rojas serrano Diaz, entre otros.

5. 17. Análisis de precios

Hoy en día los precios son determinados por varios factores a la hora de prestar el servicio de revisoría fiscal, generalmente, esta variable está determinada por el alcance que se quiera lograr, la cantidad de personal que se requiera para el levantamiento de la información y la calidad de resultado que se quiera obtener al final del servicio. Prima el know how, conocimiento de los sectores que se estén evaluando, experiencia en la ejecución de las herramientas utilizadas para establecer los resultados. En este orden de ideas el precio es directamente proporcional al alcance que quiera el contratante y el tiempo de ejecución. Opciones de generar valor agregado en los informes de entrega de la información generara un mayor impacto y mayor valor del servicio.

5. 17. 1 Análisis de precios de la competencia. Como se venía informando anteriormente los precios establecidos por la competencia son muy difíciles de determinar, esto se debe, a los factores arriba mencionados (no todas las revisorías tienen el mismo alcance) y los competidores son bastante reservados brindando esta información para no dar ventajas competitivas frente a otras firmas.

Según cifras obtenidas en la investigación informal el valor promedio de un servicio de revisoría fiscal oscila entre ocho millones de pesos a 16 millones de pesos. Esto se debe al tamaño de la empresa, alcance de la revisoría, tiempo contrato, entrega de informes certificados.

5. 18. Estrategia de precios.

Para determinar los precios del servicio de revisoría fiscal de Dasser “Soluciones Gerenciales” se plantea lo siguiente:

- Precio debe cubrir la totalidad de los costos y generar una rentabilidad de por lo menos el 40%.
- Establecer elementos de valor agregado como tiempos de respuesta de informes y certificaciones por parte de la revisoría fiscal con calidad basados en experiencia y conocimiento.
- En un comienzo se establecerán precios que sean promedio al mercado para dar a conocer el servicio a los diferentes consumidores y poder impactar a los clientes con un servicio completo e íntegro en el área administrativa para la toma de decisiones.

Siguiendo el análisis de mercado que nos brindó las encuestas podemos determinar que el precio del servicio podría estar oscilando entre 5 a 6 SMMLV para una revisoría fiscal con un alcance general.

5. 19. Canales de distribución del servicio.

El canal de distribución del servicio será por medio del contacto directo con el cliente haciendo primero un acercamiento para brindar un soporte del servicio y posteriormente el ofrecimiento del servicio y aclarando las dudas que tenga el cliente. Este sería el método más

efectivo para establecer parámetros de alcance, precios y entrega de informes como resultado del servicio. Este tipo de negociación y distribución del servicio genera más confianza a la hora de hacer el cierre del negocio.

La relación sería directa entre Dasser “Soluciones Gerenciales” y el cliente.

Cuando se habla de esta metodología se debe establecer unas objeciones con respecto a las posibles reacciones negativas de los clientes a la hora de realizar el ofrecimiento del servicio en revisoría fiscal. Una de las objeciones podría ser:

- Falta de confianza sobre el servicio en muchas ocasiones por no contar con experiencia suficiente frente a empresas multinacionales que si la pueden tener frente a empresas nacionales. Lo que se debe hacer ante esta objeción es por medio de hojas de vida del equipo que realizara el trabajo establecer un primer impacto de confianza. Por lo general, estas empresas nacionales están compuestas por personas que han laborado por mucho tiempo y cuentan con la experticia suficiente para realizar cualquier tipo de trabajo relacionado a la revisoría fiscal.
- Los precios podría ser siempre una objeción recurrente frente a clientes que posiblemente no conocen la importancia de la revisoría fiscal, ante esto, se le debe indicar al cliente el sin número de ventajas o beneficios que tiene el tener una revisoría fiscal en su compañía, respaldo en los estados financieros que abre puertas en entidades financieras, respaldo para contratación en grandes compañías, orden administrativo por la facilidad de toma de decisiones, Orden tributario para no caer en sanciones o malas presentaciones en declaraciones, entre otras.
- Precio alto frente a la presencia del personal en la compañía auditada, frente a esta se le debe indicar al cliente que es una ventaja bastante amplia por la disminución de costos fijos que otorgaría establecer un espacio dentro de la compañía (luz, agua,

costos administrativos como papelería, entre otros) Al contrario es un valor agregado de este servicio disminuir la presencia a menos que se deba hacer un trabajo específico de levantamiento de información.

- Otras empresas hacen lo mismo por menor precio. Al igual que la objeción anterior es tener en cuenta los valores agregados que nosotros como empresa joven e innovadora le vamos a otorgar a los clientes, uno de estos valores agregados estará descrito en nuestra propuesta de valor.

Dasser “Soluciones Gerenciales” es una empresa joven que tiene su oficina física en la ciudad de Bucaramanga, por medio del cual realiza un primer canal de distribución del servicio de manera directa y personal.

Dasser cuenta con oficina con un lugar amplio de sala de juntas y cubículos de funcionalidad operativa, bien ubicada dentro del casco urbano de la ciudad de Bucaramanga, también tiene profesionales idóneos para realizar cualquier tipo de labor contable y administrativo con amplio conocimiento y experticia. El personal constantemente es capacitado con atención al cliente para que siempre este a disposición de nuestros clientes brindando calidad de servicio. Apoyo tecnológico a través de buenos equipos de última generación aptos para realizar el trabajo con calidad y eficacia.

Dasser en el corto tiempo ha hecho grandes alianzas estratégicas, adicionalmente, cuenta con sitio web y publicidad en redes sociales lo cual muestra a la empresa con ambición de lograr cosas importantes y bien hechas.

5. 20. Canales de comunicación al cliente

Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia. (Osterwalder, 2011)

Dasser por ser una empresa establecida cuenta con canales de comunicación con el cliente definidos los cuales se adaptarán a la unidad de negocio de revisoría fiscal.

5. 20. 1 Fase informativa

Página Web: es el medio de comunicación dirigido para todo público, Dasser ya cuenta con una página web en donde se abrirá una sección para la unidad estratégica de revisoría fiscal en donde será visible la información básica de la dependencia de revisoría.

Publicidad en redes sociales: contando con perfiles en las principales redes sociales (Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram) en donde se promocionará y pautará los servicios de la unidad estratégica bajo la firma de Dasser, llegando a un segmento de mercado definido.

Equipo comercial: por medio de talento capacitado en ventas se llevará a cabo el permanente contacto con el cliente realizando actividades claves como visitas a empresas y foros empresariales, en donde pueda identificar clientes potenciales y llegar a acuerdos realizando cotizaciones para el análisis de los clientes.

Oficinas físicas: Dasser cuenta con una oficina para la atención a clientes potenciales, en donde principalmente serán atendidos los interesados en contratar el servicio de revisoría fiscal

5.20.2 Fase Evolutiva

Preguntas, quejas, reclamos y sugerencias: se designará un espacio en la plataforma web de la unidad estratégica para recibir las reacciones que el cliente tenga sobre el servicio brindado. Se hará un seguimiento detallado de las mismas para el mejoramiento de la calidad.

5.20.3 Fase de Compra. Por medio de un contrato se establecerán las condiciones y características que tendrá el servicio en donde se pautan los pagos mensuales por el mismo. Estos contratos serán a término de un año y los pagos se realizarán por medio de una consignación a cuenta bancaria.

De igual manera se empleará para las empresas que requieran el servicio en un tiempo menor a un año una facturación simple en donde se realiza el pago mediante de consignación bancaria.

5.20.4 Fase de Entrega. El servicio es prestado directamente en las oficinas del cliente en su mayoría, además un entregable intangible sería el portal web donde pueden verificar toda la información de manera rápida y real.

5.21 Asistencia personal exclusiva

Consiste en la atención post venta que debe brindar el personal capacitado y encargado para cada cliente garantizando la calidad del servicio. De igual manera el director de la unidad administrará y hará seguimiento permanente a cada proceso para atender a las necesidades de los clientes de manera oportuna, liderando el personal que está relacionado directamente con el cliente.

5.21.1 Estandarización del servicio al cliente. Para llevar a cabo una atención eficaz y apropiada se deben fijar factores primordiales como horario de atención, adicionalmente tener a disponibilidad de todo el equipo de trabajo la información relativa respecto a cada cliente que se quiere atender y el tema que se trabajara en dicha atención.

5.21.2 Servicios automáticos de relación con el cliente. Según los resultados brindados por la encuesta realizada se pudo concluir en general que los clientes potenciales están interesados en mantenerse informados de manera fácil y rápida. Este servicio sería automático en donde por cuenta propia se puede acceder a la información completa, buscando la simplicidad en su funcionamiento para la respectiva toma de decisiones en la organización.

6. Propuesta de Valor

La idea de pensar en una unidad estratégica de negocio de revisoría fiscal nace de cubrir las necesidades de las pequeñas y medianas empresas en asesoramiento tributario y revisoría fiscal contando con información confiable según factores principales previamente identificados, brindando un servicio efectivo, de calidad y a precios asequibles.

6.1 Reducción de riesgos

La mayoría de las empresas llevan a cabo sus responsabilidades contables y financieras a través de un contador, las respectivas revisiones y verificaciones de la información financiera se hacen por medio de un revisor fiscal, por esta razón se incluye dentro de los costos de la organización un profesional contable con especialización que se hace cargo de las siguientes funciones:

- Cerciorarse que las operaciones que se celebren por cuenta de la organización se ajusten a las prescripciones de los estatutos, a las decisiones de la asamblea general y de la junta directiva.
- Dar oportuna cuenta, por escrito, a la asamblea o junta de socios de las irregularidades que ocurren en el funcionamiento de la sociedad y en el desarrollo de sus negocios.

- Velar por que se lleven regularmente la contabilidad de la sociedad y las actas de las reuniones de la asamblea y que se conserven debidamente junto con los comprobantes de las cuentas impartiendo las instrucciones necesarias para tales fines.
- Inspeccionar los bienes de la sociedad y procurar que se tomen las medidas de conservación o seguridad de los mismos y de los que ella tenga en custodia a cualquier otro título.
- Impartir las instrucciones, practicar las inspecciones y solicitar los informes que sean necesarios para establecer un control permanente sobre los valores sociales.
- Autorizar con su firma cualquier balance que se tenga con su informe correspondiente.

Con el servicio de revisoría fiscal las empresas no tendrán que preocuparse por que una sola persona realice todas las actividades a cabalidad ya que el servicio contratado contara con un equipo de trabajo solido disponible para realizar todos los trabajos ineludibles según las necesidades de cada cliente.

6.2 Novedad en el producto

Actualmente el proceso de revisoría fiscal es visto por accionistas y miembros de la alta gerencia como un proceso netamente legal y generación de información plana. Es en este punto donde se genera el valor agregado del servicio de revisoría fiscal de Dasser “Soluciones Gerenciales”.

Los procesos de revisoría fiscal actualmente son de presencia física en las compañías generando un costo que en muchas ocasiones no se tiene presupuestado y generando un impacto negativo del servicio, es por esto que para brindar un mejor servicio se propone que el manejo de la información se realice a través de una plataforma brindada por Dasser donde

se mitigara el riesgo de pérdida de documentación y tendrá una respuesta frente a informes y reportes de manera más ágil, ofreciendo así procesos rápidos y eficaces donde su principal característica será la información a tiempo y seguridad de los datos manteniendo un seguimiento continuo y asesoría permanente a través de un colaborador asignado cada empresa. Todos estos trabajos supervisados por la dirección de la unidad de revisoría fiscal de Dasser “Soluciones Gerenciales” brindando respaldo y confiabilidad para la toma de decisiones de la organización en general.

En cuanto a la reducción de costos se verá reflejado en el presupuesto anual de cada compañía al verificar el ahorro que conlleva tener personal adicional en un área determinada dentro su organización.

El alcance de la revisoría fiscal de Dasser “Soluciones Gerenciales” no se basa únicamente en establecer revisiones rutinarias y en focos ya identificados por la gerencia o entes de regulación interna, este servicio contara con un alcance más profundo haciendo auditorias de manera aleatoria a rubros importantes o áreas de mayor relevancia de la organización para generar opciones de mejora y establecer acciones inmediatas para disminuir el margen de error.

6.3 Comodidad y utilidad

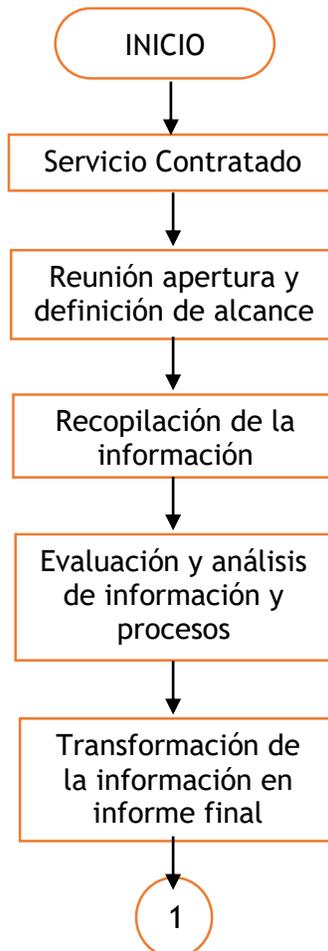
La unidad de revisoría fiscal ofrece a las empresas la obtención de la información en tiempo real con acceso a internet desde un dispositivo digital brindando a la empresa un respectivo usuario y contraseña al cual puede acceder el personal autorizado por la empresa para verificar la información de los procesos e informes de auditoría sin limitaciones de espacio y tiempo esto a través de una plataforma virtual diseñado por el talento humano de

sistemas informáticos permitiendo así que los clientes tengan control del servicio brindado por parte de Dasser “Soluciones Gerenciales”.

7. Análisis técnico

Descripción de los recursos necesarios para la unidad estratégica: se necesitan ciertos recursos físicos para llevar a cabo la operación de la unidad estratégica, teniendo en cuenta la trayectoria de la empresa se pueden identificar los recursos principales para llevar a cabo el servicio, estos recursos son destinados para llevar a cabo una prestación de servicio oportuno para la atención de 20 empresas pequeñas y/o medianas.

A continuación, se detalla el servicio ofrecido a los clientes potenciales, visualizando el paso a paso de lo que sería contar con los servicios de la unidad de estratégica de revisoría fiscal.



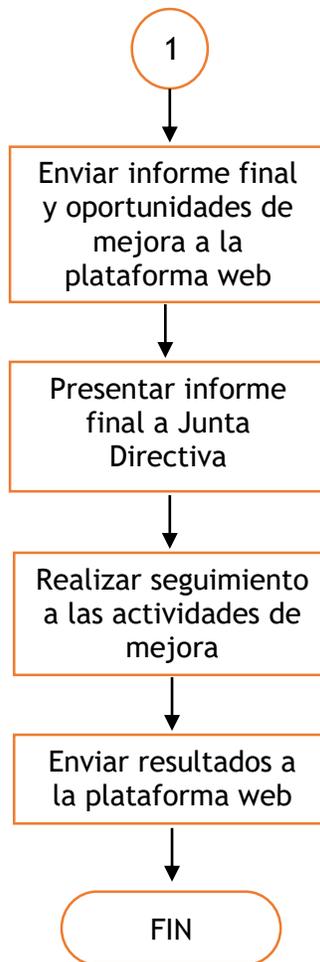


Figura 21. Diagrama de flujo actividades claves

7. 1 Oficina física.

La unidad estratégica de negocio debe contar con una oficina ubicada en el área metropolitana de Bucaramanga, la cual debe tener un espacio no menor a treinta metros cuadrados, en donde el talento humano capacitado pueda ejercer las actividades laborales diarias que no están vinculadas con visitas a los clientes. La oficina debe tener todas las adecuaciones necesarias y herramientas de trabajo disponibles para el uso de los colaboradores, debe contar con servicios básicos tales como electricidad, agua e internet

como servicios prioritarios. Debe contar con baños de uso privado y un sistema de aire acondicionado apropiado para brindar un excelente servicio al cliente.

7.2 Talento humano

El equipo de talento humano debe estar compuesto por el director de revisoría fiscal, un profesional contable, dos auxiliares contables y un auxiliar en sistemas.



Figura 22. Organigrama unidad revisoría fiscal

Para el desarrollo de la unidad estratégica de negocio se debe contar con personal capacitado, dispuesto a acogerse a las prácticas y valores de la empresa Dasser S.A.S. El personal debe integrarse por profesionales y tecnólogos en el área contable, financiera, tributaria y de sistemas, es necesario contar con un profesional contable especializado en revisoría fiscal para tomar la dirección del equipo de trabajo de la unidad de negocio, este profesional debe contar con 2 años de experiencia en las áreas afines.

Para realizar las actividades operativas se debe contar con 2 auxiliares contable y 1 auxiliar en sistemas, los cuales deben estar al pendiente de las actividades operativas comandadas por la dirección, estos deben ser tecnólogos o profesionales recién egresados con o sin experiencia laboral.

El director de la unidad de negocio debe encargarse de liderar y coordinar las actividades claves para llevar a cabo la propuesta de valor, de igual manera será el responsable de rendición de cuentas ante la firma por rendimiento y utilidades. Esta persona debe ser profesional contable con experiencia no menor a 2 años con especialización o posgrado en administración.

7.3 Equipo de cómputo y oficina

Definiendo los activos fijos que necesita el personal de talento humano para llevar a cabo las funciones de la unidad estratégica de negocio, se puede determinar el equipo de cómputo y oficina adecuado. Es indispensable contar con un software en revisoría fiscal necesario para cumplir todas las funciones operativas de la oficina, de igual manera se contará con útiles de papelería necesarios.

Tabla 3.

Descripción equipos físicos

Tipo de Recurso	Cantidad	Descripción
Computadores	5	Los computadores serán usados por los auxiliares, profesional y director para el trabajo diario
Escritorio	5	Lugar de trabajo para cada uno de los colaboradores de la unidad de negocio
Impresora multifuncional	1	Para impresión, copia y scanner de documentos
Sillas	5	Cada puesto de trabajo debe contar con una silla cómoda
Kit de papelería	1	Herramientas básicas de papelería para el trabajo

Software	1	Se contará con un software con licencia disponible para 100 empresas con 4 usuarios.
-----------------	---	--

8. Análisis Financiero

8.1 Fuente de ingresos

La unidad estratégica de revisoría fiscal tiene a disposición su servicio a diferentes tipos de empresas del área metropolitana de Bucaramanga, lo que hace posible poder clasificar el valor a cobrar con un parámetro establecido que es utilizando el nivel de ventas mensual y establecer el promedio anualizado. Este parámetro se puede establecer ya que muchas empresas pueden tener gran cantidad de activos y patrimonio, pero el nivel de facturación ser muy bajo. En el siguiente cuadro se puede observar las ventas mensuales seccionadas en 6 tipos de empresas dependiendo de su nivel de ventas. Con esto se establece un rango de precio para la prestación de servicio de revisoría fiscal.

Tipos de empresa	Ventas por mes (cifras en millones)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tipo 1	1-50	1.562.484	1.626.390	1.692.909	1.762.149	1.834.221
Tipo 2	51-100	3.124.968	3.252.779	3.385.818	3.524.298	3.668.442
Tipo 3	101-200	4.687.452	4.879.169	5.078.727	5.286.447	5.502.662
Tipo 4	201- 350	6.249.936	6.505.558	6.771.636	7.048.596	7.336.883
Tipo 5	351 -500	7.812.420	8.131.948	8.464.545	8.810.745	9.171.104
Tipo 6	501 -en adelante	9.374.904	9.758.338	10.157.454	10.572.893	11.005.325

Figura 23. Proyección ventas

Las ventas son tomadas de las diferentes experiencias personales y encuestas realizadas. El precio está determinado en SMMLV y con un incremento proyectado teniendo en cuenta el IPC 2017 que fue del 4,09%, estos datos son tomados del informe del banco de la república.

En la actualidad Dasser cuenta con 8 clientes potenciales los cuales serán tomados como base inicial para realizar la implementación de las propuestas de mejora dichas en este trabajo, en condiciones normales se espera un crecimiento anual de 1 cliente al año en la unidad estratégica de negocio en revisoría fiscal.

El incremento de empresas reflejará un impacto en la capacidad de trabajo que será por Dasser a la hora de contratar nuevo personal.

Tipos de empresa	Ventas por mes (cifras en millones)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tipo 1	1-50	3	3	3	4	4
Tipo 2	51-100	3	3	3	3	3
Tipo 3	101-200	1	2	3	3	3
Tipo 4	201- 350	1	1	1	1	2
Tipo 5	351 -500	-	-	-	-	-
Tipo 6	501 -en adelante	-	-	-	-	-
TOTAL		8	9	10	11	12

Figura 24. Proyección crecimiento clientes

8.2 Estructura de costos

Para el inicio de la unidad estratégica de negocio se debe destinar una serie de recursos económicos que son necesarios para el funcionamiento correcto y poder brindar a los clientes un servicio idóneo y de calidad.

En este momento Dasser está generando un buen margen de utilidad, pero no son suficientes para la inversión de la materialización de este proyecto. Para llevar a cabo se requiere de una inversión inicial aproximada de 20 millones de pesos sin contar con los recursos físicos de la compañía.

La financiación se hará de la siguiente manera:

Tipo de Financiacion	Valor
Financiacion propia	10.000.000
Financiacion bancaria	10.000.000

Figura 25. Tipos de financiación

La financiación se hace de esta forma para tercerizar el riesgo y de esta manera no asumir el riesgo al 100% y la deuda bancaria puede ser cubierto con la capacidad de pago de la empresa.

La nómina es parte importante para la creación de la unidad estratégica de negocio en revisoría fiscal, por lo tanto, se debe contar con un equipo de trabajo competente e idóneo. En un inicio la unidad estratégica de negocio contara con un director de la unidad, un profesional contable, dos auxiliares contables y un auxiliar en sistemas. Con el transcurso del tiempo si Dasser gana más clientes aumenta la capacidad de trabajo haciendo necesario la contratación de mayor personal. Los colaboradores que hagan parte de Dasser serán contratados de manera directa con todas las prestaciones sociales que la ley colombiana obligue.

NOMINA	AUXILIAR CONTABLE	AUXILIAR CONTABLE	AUXILIAR EN SISTEMAS	PROFESIONAL CONTABLE	DIRECTOR DE UNIDAD
SALARIO BASICO	850.000	850.000	1.000.000	1.800.000	3.000.000
AUXILIO DE TRANSPORTE	59.300	59.300	-	-	-
CESANTIAS	8,33% 75.775	75.775	83.333	150.000	250.000
INTERESES DE CESANTIAS	1% 9.093	9.093	10.000	18.000	30.000
PRIMA DE SERVICIOS	8,33% 75.775	75.775	83.333	150.000	250.000
VACACIONES	4,17% 35.445	35.445	41.700	75.060	125.100
SALUD	8,5% 72.250	72.250	85.000	153.000	255.000
PENSION	12% 102.000	102.000	120.000	216.000	360.000
ARL	0,52% 4.437	4.437	5.220	9.396	15.660
ICBF	3% 25.500	25.500	30.000	54.000	90.000
SENA	2% 17.000	17.000	20.000	36.000	60.000
CAJA DE COMPENSACION	4% 34.000	34.000	40.000	72.000	120.000
TOTAL SALARIO	1.360.575	1.360.575	1.518.587	2.733.456	4.555.760

Figura 26. Costo Nomina

Como se puede observar en el cuadro anterior, el equipo de trabajo que conformará la unidad estratégica de negocios estará conformada por cinco personas que anteriormente especificamos. El costo total de la nómina sería anual de la siguiente manera

NOMINA	VALOR
AUXILIAR 1	16.326.900
AUXILIAR 2	16.326.900
AUXILIAR SISTEMAS	18.223.040
PROFESIONAL CONTABLE	32.801.472
DIRECTOR DE UNIDAD	54.669.120
TOTAL NOMINA	138.347.431

Figura 27. Nomina

La nómina tendrá un costo anual de ciento treinta y ocho millones trescientos cuarenta y siete mil cuatrocientos treinta y un pesos. Para el desarrollo operativo de la unidad es indispensable el funcionamiento integral de las cinco personas que conforman el grupo de trabajo. La unidad de negocio se divide en dos partes: parte operativa y parte ejecutiva.

La parte operativa está conformada por: Auxiliar contable 1, auxiliar contable 2 y auxiliar de sistemas.

NOMINA	VALOR
AUXILIAR 1	16.326.900
AUXILIAR 2	16.326.900
AUXILIAR SISTEMAS	18.223.040
TOTAL NOMINA	50.876.840

Figura 28. Nomina operativa

La parte ejecutiva está conformada por el: profesional contable y director de unidad.

NOMINA	VALOR
PROFESIONAL CONTABLE	32.801.472
DIRECTOR DE UNIDAD	54.669.120
TOTAL NOMINA	87.470.592

Figura 29. Nomina Ejecutiva

Teniendo en cuenta la proyección de aumento de empresas a las cuales les vamos a prestar el servicio de revisoría fiscal se debe aumentar de manera proporcional la capacidad de talento humano para mantener una prestación de servicio de calidad.

Se hace una proyección de nómina dependiendo de la cantidad de empresas atendidas según el cuadro de fuente de ingresos. Y se define de la siguiente manera:

PROYECCION DE NOMINA REQUERIDA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
AUXILIAR 1	16.326.900	16.994.670	17.689.752	18.413.263	19.166.365
AUXILIAR 2	16.326.900	16.994.670	17.689.752	18.413.263	19.166.365
AUXILIAR 3	-	-	17.689.752	18.413.263	19.166.365
AUXILIAR 4	-	-	-	-	19.166.365
AUXILIAR SISTEMAS	18.223.040	18.890.810	19.663.444	20.467.679	21.304.807
PROFESIONAL CONTABLE	32.801.472	33.469.242	34.838.134	36.263.014	37.746.171
DIRECTOR DE UNIDAD	54.669.120	55.336.890	57.600.169	59.956.016	62.408.217
TOTAL NOMINA	138.347.431	141.686.282	165.171.003	171.926.497	198.124.656

Figura 30. Proyección de nómina requerida

En cuanto a costos fijos y variables que tiene la unidad estratégica de negocios en revisoría fiscal son los utilizados en los recursos físicos de la oficina de Dasser donde están ubicados los equipos de cómputo. Para llevar a cabo la actividad se requiere de internet, soporte técnico de la plataforma, licencias y todos los servicios básicos para su funcionamiento.

Gastos Administrativos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicio de Energia	960.000	999.264	1.040.134	1.082.675	1.126.957
Servicio de agua	720.000	749.448	780.100	812.007	845.218
Servicio de internet	960.000	999.264	1.040.134	1.082.675	1.126.957
Arriendo de oficina	9.000.000	9.368.100	9.751.255	10.150.082	10.565.220
Soporte tecnico de plataforma	1.500.000	1.561.350	1.625.209	1.691.680	1.760.870
Licencias	2.000.000	2.081.800	2.166.946	2.255.574	2.347.827
TOTAL GASTOS	15.140.000	15.759.226	16.403.778	17.074.693	17.773.048

Figura 31. Proyección gastos administrativos

Para poner en funcionamiento de la unidad estratégica de negocios en revisoría fiscal se comprarán muebles y enseres y equipos de cómputo que tendrán como único destino funcionar para esta unidad. En la medida que se vaya incrementando el personal se hará la compra de nuevos equipos para su labor.

Inversiones iniciales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Muebles y enseres	2.800.000	-	580.000	-	628.415
Escritorio	1.000.000		300.000	-	325.042
Silla	1.000.000		120.000	-	130.017
Papeleria	800.000		160.000	-	173.356
Equipo de Oficina	8.400.000	-	1.300.167	-	1.408.696
Computadores de escritorio	6.000.000	-	1.300.167	-	1.408.696
Impresora	800.000	-	-	-	-
Tablets	1.600.000	-	-	-	-
TOTAL INVERSION	11.200.000	-	1.880.167	-	2.037.111

Figura 32. Inversiones iniciales

8.3 Proyección de estados financieros y análisis financiero

8.3.1 Estado de la situación financiera

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS CORRIENTES					
Disponibles	95.444.304	183.497.955	199.332.632	257.665.310	323.041.853
Deudores	66.152.869	51.749.444	89.401.841	64.416.327	80.760.463
Provision deudores	-	(5.874.955)	(6.462.451)	(7.108.696)	(7.819.565)
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	161.597.173	229.372.444	282.272.023	314.972.941	395.982.751
ACTIVO NO CORRIENTE					
Propiedad, Planta y Equipo	9.240.000	6.937.346	4.705.556	2.650.000	1.296.296
Muebles y Enseres	2.800.000	2.488.889	2.177.778	1.866.667	1.555.556
Equipo de comunicación y comp	8.400.000	6.300.000	4.200.000	2.100.000	-
Depreciación Acumulada	(1.960.000)	(1.851.543)	(1.672.222)	(1.316.667)	(259.259)
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTE	9.240.000	6.937.346	4.705.556	2.650.000	1.296.296
TOTAL ACTIVO	170.837.173	236.309.790	286.977.578	317.622.941	397.279.047
PASIVOS					
PASIVO CORRIENTE					
Obligaciones Financieras	-	-	-	-	-
Cuentas por Pagar	15.140.000	15.759.226	16.403.778	17.074.693	17.773.048
Impuestos gravámenes y tasas	47.074.010	70.472.697	88.680.830	99.871.887	128.207.100
Otros Pasivos	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVO CORRIENTE	62.214.010	86.231.923	105.084.608	116.946.580	145.980.148
PASIVOS A LARGO PLAZO					
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	10.000.000	8.000.000	6.000.000	4.000.000	2.000.000
TOTAL PASIVO	72.214.010	94.231.923	111.084.608	120.946.580	147.980.148
PATRIMONIO					
Capital social	11.200.000	11.200.000	11.200.000	11.200.000	11.200.000
Reservas	7.947.560	11.897.988	14.972.088	16.861.487	21.645.355
Resultado de Ejercicio Integral	79.475.602	118.979.878	149.720.882	168.614.874	216.453.545
Resultados de Ejercicios Anteriores	-	-	-	-	-
TOTAL PATRIMONIO	98.623.162	142.077.866	175.892.970	196.676.361	249.298.900
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	170.837.173	236.309.789	286.977.578	317.622.941	397.279.047

Figura 33. Estado situación financiera

En este estado financiero se proyecta los primeros cinco años de operación de la unidad estratégica de negocios de revisoría fiscal. Se puede evidenciar que el activo corriente de la unidad es bastante alto debido a que la facturación del primer año no contara con provisión de cxc. Adicionalmente, los activos también están compuestos por la capitalización inicial de muebles, enseres y equipos de cómputo, la cuenta más relevante del activo es el disponible. Los pasivos están compuestos por el financiamiento bancario, los impuestos por pagar que genera la unidad y los cuentas por de fin de mes. El patrimonio con su capital

social y resultado integral del ejercicio, también con el 10% de reserva legal que la unidad genera.

8.3.2 Estado de resultado integral

Nombre Cuenta	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS ORDINARIOS					
Servicios	299.996.928	370.816.828	446.927.958	486.353.098	594.287.538
MANO DE OBRA DIRECTA	138.347.431	141.686.282	165.171.003	171.926.497	198.124.656
UTILIDAD BRUTA	161.649.497	229.130.545	281.756.954	314.426.600	396.162.882
GASTOS DE VENTAS	10.000.000	10.409.000	10.834.728	11.277.868	11.739.133
GASTOS DE ADMINISTRACION	15.140.000	15.759.226	16.403.778	17.074.693	17.773.048
UTILIDAD OPERACIONAL	136.509.497	202.962.319	254.518.448	286.074.039	366.650.700
GASTOS NO OPERACIONALES	2.012.324	1.611.756	1.144.648	725.791	344.701
Financieros	2.012.324	1.611.756	1.144.648	725.791	344.701
Extraordinarios	-	-	-	-	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	134.497.173	201.350.563	253.373.800	285.348.248	366.305.999
Renta y Complementarios	47.074.010	70.472.697	88.680.830	99.871.887	128.207.100
UTILIDAD DEL EJERCICIO INTEGRAL	87.423.162	130.877.866	164.692.970	185.476.361	238.098.900

Figura 34. Estado de resultado integral

En este estado financiero se puede evidenciar los ingresos ordinarios obtenidos de la operación originariamente del servicio de revisoría fiscal. Proyectando desde el inicio de la operación a 5 años más. Se puede evidenciar el aumento de los ingresos en la medida que se va ganando un cliente año a año y lo viable que es la unidad estratégica de negocio.

8.3.3 Flujo de efectivo

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SALDO INICIAL DE EFECTIVO	-	164.175	29.968.050	39.799.065	85.908.030
Utilidad operacional	87.423.162	130.877.866	164.692.970	185.476.361	238.098.900
Provisiones	-	5.874.955	6.462.451	7.108.696	7.819.565
Depreciacion Acumulada	1.960.000,00	1.851.543	1.672.222	1.316.667	259.259
Amortizacion Acumulada	-	-	-	-	-
Impuestos	(47.074.010,41)	70.472.697	88.680.830	99.871.887	128.207.100
Variacion a cuentas por pagar	15.140.000	15.759.226	16.403.778	17.074.693	17.773.048
Variacion en cuentas por cobrar	(66.152.869)	(51.749.444)	(89.401.841)	(64.416.327)	(80.760.463)
Efectivo generado en operación	(8.703.717,22)	31.977.274,34	41.116.799,84	86.487.267,92	140.891.238,59
FLUJO DE EFECTIVO ACTIVIDADES DE INVERSION	(11.200.000,00)	(8.788.888,89)	(6.377.777,78)	(3.966.666,67)	(1.555.555,56)
Variacion de muebles y enseres	(2.800.000)	(2.488.889)	(2.177.778)	(1.866.667)	(1.555.556)
Variacion de Equipo de computacion	(8.400.000)	(6.300.000)	(4.200.000)	(2.100.000)	-
FLUJO DE EFECTIVO ACTIVIDADES DE FINANCIACION	19.739.542	6.779.664	5.060.043	3.387.428	1.769.700
Variacion Obligaciones financieras	10.000.000	8.000.000	6.000.000	4.000.000	2.000.000
Variacion intereses financieros	(1.460.458)	1.220.336	939.957	612.572	230.300
Variacion de Capital Suscrito y Pagado	11.200.000	-	-	-	-
SALDO DISPONIBLE FINAL	(164.175)	29.968.050	39.799.065	85.908.030	141.105.383

Figura 35. Flujo de efectivo

El flujo de efectivo es un estado financiero el cual nos indica las variaciones y movimientos de efectivo y su equivalente en un periodo determinado. Podemos observar el flujo de efectivo para la unidad estratégica de revisoría fiscal generando un saldo disponible mayor al periodo anterior.

8.4 Indicadores Financieros

8.4.1 Indicadores de Liquidez

Razon financiera	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LIQUIDEZ					
Razon Corriente	2,6	2,66	2,69	2,69	2,71

Figura 36. Razón corriente

La razón corriente es la factibilidad de la empresa para cumplir con sus compromisos a corto plazo, podemos observar que durante los periodos del proyecto este indicador tiende a

aumentar de su valor inicial en el transcurso de los periodos evaluado. Se debe encontrar posibilidades de inversión para sacar más provecho a la liquidez sobrante.

Razon financiera	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LIQUIDEZ					
Razon Corriente	2,6	2,66	2,69	2,69	2,71

Figura 37. Prueba acida

Para determinar la disponibilidad de recursos que posee la empresa para cubrir los pasivos a corto plazo, se recurre a la prueba ácida, la cual determina la capacidad de pago de la empresa sin la necesidad de realizar sus inventarios. Según las condiciones y el tipo de servicio que ofrece la unidad estratégica de revisoría fiscal, al no tener inventarios hacen que este indicador este por encima de lo normal y sea igual a la razón corriente, es decir, la unidad tiene buena capacidad de deuda a corto plazo.

8.4.2 Indicadores de Endeudamiento

Razon financiera	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ENDEUDAMIENTO					
Nivel de endeudamiento	42%	40%	39%	38%	37%

Figura 38. Nivel de endeudamiento

El nivel de endeudamiento total establecer la proporción de los bienes de la empresa ha sido financiada con recursos externo. Esta proporción disminuye en el transcurso del periodo estudiado ya que al inicio del proyecto se busca financiamiento de las entidades bancarias.

De igual manera al no adquirir más créditos financieros los activos se ven mayormente cubiertos por el patrimonio de la unidad.

8.4.3 Indicadores de Rentabilidad

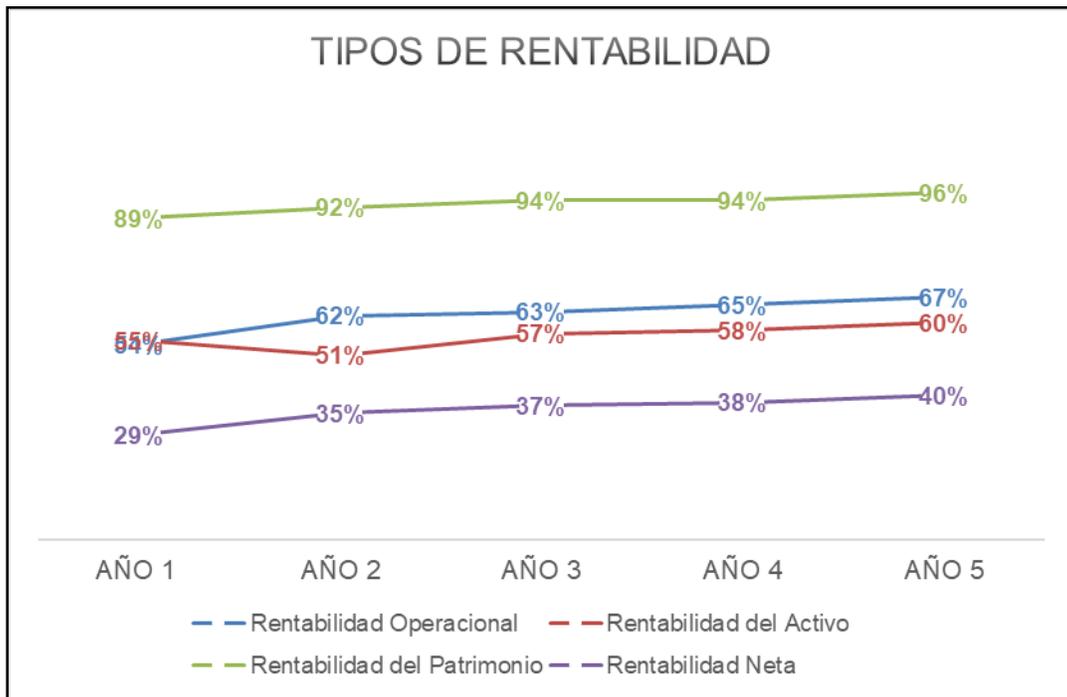


Figura 39. Grafica tipos de rentabilidad

En la figura 39 podemos observar el aumento de los diferentes tipos de rentabilidad que se analizaron en el proyecto, verificando que todas son positivas y crecientes a lo largo de los años proyectados, siendo la rentabilidad del patrimonio la más alta.

Razon financiera	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RENTABILIDAD					
Rentabilidad Operacional	54%	62%	63%	65%	67%

Figura 40. Rentabilidad operacional

La rentabilidad operacional es el margen de utilidad bruta con relación únicamente a sus ingresos operacionales, este indicador nos muestra que la unidad operativamente es rentable a medida que transcurre el periodo de estudio.

Razon financiera	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RENTABILIDAD					
Rentabilidad Neta	29%	35%	37%	38%	40%

Figura 41. Rentabilidad Neta

La rentabilidad neta es el margen de utilidad con relación a los ingresos del periodo descontado sus gastos y costos. Consecuencia de la buena rentabilidad operacional y los relativamente bajos interés a pagar por el crédito solicitado, la unidad estratégica de revisoría fiscal empezara a ofrecer utilidades atractivas a partir del 2 año de operación.

8.4 Análisis de Sensibilidad

Resumen del escenario	Actual	Pesimista	Pesimista	Optimista
Variante				
Ingresos	Sin variación	15%	15%	25%
Gastos Administrativos	Sin variación	10%	15%	-10%
Resultados				
TIR (Tasa interna de retorno)	58%	35%	30%	96%
VAN (Valor actual neto)	172.587.345,1	93.459.910	73.518.835	152.725.100

Figura 42. Resumen análisis de sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad se estudiaron dos casos pesimistas y un caso optimista, variando dos factores principales como los ingresos y los gastos administrativos, comparando

estos resultados con los resultados de la unidad estratégica de negocio sin realizar ningún tipo de variación.

Analizando los resultados del proyecto sin realizar ningún tipo de variación se puede concluir que el proyecto es viable arrojando una TIR positiva y de gran valor altamente interesante, comprobando su alta rentabilidad.

Para el primer escenario pesimista se hizo la suposición que los ingresos aumentaban solo un 15% y los gastos administrativos aumentaban el 10% en el transcurso de los periodos, en el podemos observar que el proyecto disminuye su tasa interna de retorno casi a la mitad del escenario actual, es decir que los ingresos anuales deben superar el 15% del año anterior para tener una mejor TIR, de igual forma la TIR resultante es positiva y sugiere una buena rentabilidad.

El siguiente escenario pesimista estima en un aumento de los ingresos igual al escenario anterior y en este caso se aumentan los gastos administrativos al 15% de su valor ordinario, notando una disminución de la tasa interna de retorno menos a la del caso anterior. Observando que los gastos administrativos son un factor relevante el cual se debe trabajar por disminuir a medida o mantener igual a medida del transcurso del tiempo proyectado.

Para el caso optimista se realiza con un aumento del 25% en los ingresos anuales y una disminución de los gastos administrativos del 10%, este escenario aumenta la tasa de retorno en un valor mayor al escenario sin variar siendo los ingresos el factor más sensible del estudio, es por ellos que se debe trabajar por elevar el número de empresas que adquiere el servicio de la unidad estratégica de revisoría fiscal año a año.

9. Actividades claves

9.1 Mercadeo y comercialización

Se debe contar con una persona externa a la empresa dedicada a la captación de clientes, pensando en un futuro buscar una empresa encargada de gestionar el posicionamiento de la marca. La comercialización será responsabilidad del director de área y crear estrategias para atraer a clientes potenciales que estén alineados junto con las estrategias corporativas, teniendo como objetivo la satisfacción al cliente y la retención máxima de los mismos.

9.2 Seguimiento al proceso de revisoría fiscal

Continuando con la satisfacción al cliente y garantizar la calidad en el proceso, los colaboradores involucrados en la unidad de revisoría fiscal deben realizar permanente seguimiento a los servicios prestados de revisoría con el fin de llevar con debido control y detectar cualquiera eventualidad que pueda ser susceptible financieramente para la compañía, además de ofrecer al cliente mejorar sus procesos financieros, tributarios y de manejo de costos. Efectuando este seguimiento se puede garantizar la oportuna entrega de la información a los clientes, seguimiento que se debe realizar una vez por semana.

9.3 Alimentación de la base de datos web

Con el objetivo de garantizar la calidad y la oportuna entrega de la información en línea, el personal operativo de la unidad estratégica de revisoría fiscal debe subir la información básica, como informes de hallazgos realizados, opciones de mejora y actividades a realizar,

entre otros, de cada cliente a la web directamente, dando cumplimiento a la propuesta de valor. Así mismo se le brindará soporte y direccionamiento a los clientes capacitándolos en el manejo de la plataforma web a la cual tendrá acceso las personas designadas por la empresa.

9.4 Análisis de la información

Cada informe de auditoría realizado por el personal operativo estará sujeto a su respectivo análisis por parte de la unidad estratégica de revisoría fiscal para brindar ese valor agregado a los servicios prestados, ofreciendo alto nivel de mejora entregando la información de una manera práctica y concisa, transformando esta información en una herramienta clave para la toma de decisiones

9.5 Asociaciones claves

Para tener un respaldo en nuestro servicio es indispensable contar con asociaciones claves para dar soporte a nuestra propuesta de valor, teniendo el apoyo de diferentes empresas relacionadas con el servicio. Algunas de las asociaciones se muestran en la tabla

Tabla 4.
Asociaciones claves

Asociaciones claves	
Empresas desarrolladoras de páginas web	Necesaria para brindar la herramienta de información revisoría fiscal en la nube donde se requiere de diseño y mantenimiento de una empresa externa con experiencia
Empresas desarrolladoras de	La principal herramienta de la unidad estratégica de revisoría fiscal es la plataforma virtual indispensable para llevar a cabo las actividades misionales de la empresa

**plataforma virtual de
revisoría fiscal**

Firmas de contabilidad y revisoría Realizar alianzas con firmas internacionales con procesos más avanzados y tecnificados donde la unidad estratégica de revisoría fiscal pueda tener soporte teórico práctico de las actividades.

Empresas claves en actividades específicas Para contar con un personal de trabajo actualizado en temas contables y de revisoría fiscal es necesario de apoyo de empresas consultoras o talleres ofrecidos en el tema, con el fin de llevar un constante aprendizaje y poder brindar un servicio de calidad

10. Plan de acción

10.1 Iniciativas

Siguiendo la metodología de Kaplan y Norton de Balance Scorecard el cual pretende resumir las estrategias organizacionales en acciones operativas se crean iniciativas pensando en factores claves como Relaciones con el cliente, Financiera, Procesos internos y Aprendizaje y conocimientos, los cuales se visualizan en la siguiente tabla.

Tabla 5.
Iniciativas

Iniciativa	Descripción
	1 Contar con un colaborador enfocado en las ventas de la unidad de estratégica de auditoría ofreciendo los servicios a los clientes potenciales
Relación con el cliente	2 Hacer presencia en los principales eventos empresariales a nivel local con el objetivo de impulsar la marca y el servicio ofrecido

	3	Realizar campañas telefónicas promoviendo la implementación de sistemas de información y herramientas digitales
	4	Realizar encuestas de satisfacción a las empresas
	5	Retribuir con beneficios no monetarios a los colaboradores, con el fin de tener cada vez más talento satisfecho
Financiera	6	Incentivar la adecuada ejecución de proyectos y optimización de costos
	7	Realizar análisis de desempeño de la empresa de periodos anteriores
	8	Asegurar y controlar la implementación y ejecución de proyectos
Procesos internos	9	Realizar evaluaciones a los proveedores y aliados estratégicos con el fin de determinar su permanencia
	10	Controlar las actividades de seguimiento a clientes realizadas por los colaboradores en el proceso de post-venta
	11	Brindar todos los recursos necesarios óptimos para los colaboradores de la empresa
Aprendizaje y conocimiento	12	Realizar programas de capacitación virtual y/o presencial para el talento humano
	13	Promover el trabajo en equipo en la organización
	14	Organizar talleres que brinden certificaciones en temas afines a la empresa

10.2 Evaluación de Iniciativas

Se evaluaron las iniciativas planteadas teniendo en cuenta unos puntajes y ponderaciones especiales con el fin de conocer la viabilidad de cada una de ellas y su relevancia.

Clasificación de iniciativa		Criterio 1			Criterio 2			Criterio 3		PUNTAJE TOTAL		
		50%			30%			20%				
No. Iniciativas	Iniciativa	Relevancia Estratégica (1=poco, 2=medio, 3=alto)	Beneficio Estratégico (1=poco, 2=medio, 3=alto)	Puntaje	Recurso (1=poco, 2=medio, 3=alto)	Tiempo (1=poco, 2=medio, 3=alto)	Costo (1=poco, 2=medio, 3=alto)	Puntaje	Riesgo (1=alto, 2=medio, 3=bajo)	Puntaje		
Relación con el cliente	1	Contar con un colaborador enfocado en las ventas de la unidad de estratégica de auditoria ofreciendo los servicios a los clientes potenciales	3	3	0,5	2	2	2	0,2666	3	0,2	97%
	2	Hacer presencia en los principales eventos empresariales a nivel local con el objetivo de impulsar la marca y el servicio ofrecido	3	3	0,5	2	3	2	0,233	3	0,2	93%
	3	Realizar campañas telefónicas promoviendo la implementación de sistemas de información y herramientas digitales	2	3	0,416	3	3	3	0,3	3	0,2	92%
	4	Realizar encuestas de satisfacción a las empresas	3	3	0,5	2	2	2	0,2666	3	0,2	97%
Financiera	5	Retribuir con beneficios no monetarios a los colaboradores, con el fin de tener cada vez más talento satisfecho	3	2	0,416	3	1	2	0,2	3	0,2	82%
	6	Incentivar la adecuada ejecución de proyectos y optimización de costos	3	3	0,5	2	2	2	0,2666	3	0,2	97%
	7	Realizar análisis de desempeño de la empresa de periodos anteriores	2	3	0,416	1	2	2	0,166	3	0,2	78%
Procesos internos	8	Asegurar y controlar la implementación y ejecución de proyectos	3	3	0,5	2	2	2	0,2666	3	0,2	97%
	9	Realizar evaluaciones a los proveedores y aliados estratégicos con el fin de determinar su permanencia	2	3	0,416	2	2	2	0,2666	2	0,13	81%
	10	Controlar las actividades de seguimiento a clientes realizadas por los colaboradores en el proceso de post-venta	3	3	0,5	3	3	2	0,2666	2	0,13	90%
Aprendizaje y conocimiento	11	Brindar todos los recursos necesarios óptimos para los colaboradores de la empresa	3	3	0,5	3	3	3	0,3	3	0,2	100%
	12	Realizar programas de capacitación virtual y/o presencial para el talento humano	3	3	0,5	3	3	3	0,3	3	0,2	100%
	13	Promover el trabajo en equipo en la organización	3	3	0,5	2	2	2	0,2666	3	0,2	97%
	14	Organizar talleres que brinden certificaciones en temas afines a la empresa	3	3	0,5	3	3	3	0,3	3	0,2	100%

Figura 43. Cuadro evaluación de iniciativas

11. Propuesta comercial

Se presenta el modelo de la propuesta en el apéndice B enviada a los clientes de la empresa que ya se contaban con los servicios, y a nuevos clientes de los cuales se obtuvo la información necesaria para ajustarla a las necesidades de cada uno. Esta propuesta es basada en las políticas que tiene Dasser “Soluciones Gerenciales” para la elaboración y presentación de propuestas.

12. Conclusiones

- Como resultado del análisis de los diferentes factores externos del entorno de la unidad estratégica de negocio de revisoría fiscal, que podrían intervenir en el desarrollo de la propuesta de negocio, se encontró una fuerte tendencia en el sector empresarial que apoya la creación de la unidad estratégica de negocio planteada.
- Gracias a las encuestas realizadas a las diferentes empresas del área metropolitana de Bucaramanga se pudo observar que el conjunto de servicio es que se pretende ofrecer a través de la creación de la unidad de estratégica de revisoría fiscal es completo y el adecuado para las pequeñas y medianas empresas de la región.
- Los cálculos y proyecciones salariales se hacen teniendo en cuenta ciertos requisitos para cada cargo, a través de un diseño de perfil y debido a que se está hablando de una unidad en nacimiento, se dan valores salariales no tan altos que en un futuro conforme la estabilización económica de la unidad se podría aumentar.
- Gracias a las encuestas realizadas se puede concluir que un 88% de las empresas encuestadas están de acuerdo con que una compañía externa lleve el proceso de revisoría fiscal, es decir un total de 307 empresas aproximadamente del total de la muestra en estudio.

Referencias Bibliográficas

- CONTABLE, C. (2018). *COMUNIDAD CONTABLE*. Obtenido de <http://www.comunidadcontable.com/BancoConocimiento/Revisoria-Fiscal/obligados-a-tener-revisor-fiscal.asp>
- Contadores, I. d. (2011). <http://icpardbarahona10.blogspot.com>. Obtenido de <http://icpardbarahona10.blogspot.com>:
<http://icpardbarahona10.blogspot.com/2011/04/auditoria-virtual-ponencia-de-miguel.html>
- DANE. (31 de Enero de 2016). <http://www.dane.gov.co/>. Obtenido de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_ene_16.pdf:
http://dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_ene_16.pdf
- Financiera, E. (2015). <http://www.encyclopediafinanciera.com>. Obtenido de <http://www.encyclopediafinanciera.com>:
<http://www.encyclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacional.htm>
- GERENCIE. (2011). <http://www.gerencia.com>. Obtenido de <http://www.gerencia.com>:
<http://www.gerencia.com/nueva-definicion-de-revisoria-fiscal.html>
- Gestiopolis. (2012). <http://www.gestiopolis.com>. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com>:
<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/audisiscal.htm>
- GESTRON. (2013). <http://www.gestron.es>. Obtenido de <http://www.gestron.es>:
<http://gestron.es/modelo-de-negocios-definicion-y-ejemplos/>
- INCP. (2016). Obtenido de www.incp.org.co/la-implementacion-de-las-normas-internacionales-de-auditoria-nia-en-el-2016/
- Jurista, R. (s.f.). <https://www.redjurista.com>. (Congreso de la república) Recuperado el 28 de Marzo de 2016, de <https://www.redjurista.com>:
https://www.redjurista.com/documents/10073_35.aspx

Notinet. (2013). <http://www.notinet.com.co>. Obtenido de <http://www.notinet.com.co>:
<http://www.notinet.com.co/pedidos/1931-ley-58.pdf>

Rojas, C. V. (2015). <http://www.gestiopolis.com>. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com>:
<http://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/>

www.javeriana.edu.co. (2014). Obtenido de www.javeriana.edu.co:
www.javeriana.edu.co/personales/hbermude/ensayos/Inforf.doc

Apéndices

Apéndice A. Encuestas

- 1. ¿Cuántos empleados tiene su compañía contratada de manera directa?**
 - a. 1 a 10
 - b. 11 a 100
 - c. 101 a 200
 - d. Más de 200

- 2. ¿Cuál es el total de los activos de la compañía?**
 - a. \$1 - \$100.000.000
 - b. \$100.000.001 - \$350.000.000
 - c. \$350.000.001 - \$5.000.000.000
 - d. Más de \$5.000.000.000
 - e. No sabe/No responde

- 3. Para usted cual es el factor más relevante en cuanto a calidad en revisoría fiscal**
 - a. Acceso fácil a la información
 - b. Integración con todas las áreas de la compañía
 - c. Análisis brindando de la información contable
 - d. Servicios adicionales relacionados con el proceso contable
 - e. Otros- información al día y a la mano

- 4. ¿Cree usted que el servicio de revisoría fiscal es un beneficio que genera calidad para su empresa?**
 - a. Si
 - b. No
 - c. No sabe/No responde

- 5. ¿Como miembro de su empresa le gustaría saber el estado de su compañía sin necesidad de estar a fin de mes?**
 - a. Si
 - b. No

- 6. ¿Sabe que es un sistema de información de revisoría fiscal personalizado?**
 - a. Si
 - b. No

- 7. ¿Qué tan informado esta sobre un sistema de información de revisoría fiscal personalizado?**
 - a. Mucho
 - b. He leído y me interesa
 - c. He escuchado
 - d. Muy poco

- e. No estoy informado
- 8. ¿Cuenta con un sistema de información actualmente para su empresa?**
- a. Si
 - b. No
- 9. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por contar con este servicio para su empresa?**
- a. Menos de un SMLV
 - b. Igual a un SMLV
 - c. 2 SMLV
 - d. Mas de 2 SMLV
- 10. ¿Su empresa tiene actualmente la información con NIIF?**
- a. Si
 - b. No
 - c. Está en proceso
- 11. ¿Le interesaría que una empresa externa lleve la revisoría fiscal de su compañía?**
- a. Si
 - b. No
- 12. ¿Qué otros servicios adicionales le gustaría tener además de nuestro servicio?**
- a. Planeación tributaria
 - b. Análisis financiero
 - c. Análisis de costos
 - d. Todas las anteriores
 - e. Ninguna de las anteriores

Apéndice B. Propuesta comercial



OCTUBRE DE 2018
UNIDAD ESTRATEGICA DE REVISORIA FISCAL
PARA LA MEJORA DE LOS PROCESOS TRIBUTARIOS
DE SU EMPRESA



CARTA DE PRESENTACIÓN DEL SERVICIO

Ciudad, Fecha

Doctor/a:

"Nombre del Representante legal del cliente/Gerente"

"Cargo"

"Nombre de la empresa"

Ciudad

Respetado **"Nombre del Representante legal del cliente/Gerente"**

Para DASSER "Soluciones Gerenciales", es muy satisfactorio prestar esta propuesta de Revisoría fiscal que le garantizara un completo respaldo profesional; además de la conservación y adecuada custodia de toda la información financiera de su empresa.

Nuestra firma de profesionales le brindara un servicio tercerizado de **asesorías en revisoría fiscal** que le ayudaran al correcto desarrollo de su empresa, brindándole información tributaria confiable y oportuna; información que transmita confianza a los inversionistas y que permita tomar decisiones acertadas y le ayude con el desarrollo de su empresa.

En este sentido, hemos diseñado una solución integral que incluye el acompañamiento técnico de consultores de la firma. Para nosotros es muy satisfactorio presentar esta solución a **"Nombre de la empresa cliente"**

Por favor no dude en contactarnos en caso de que requiera aclaraciones o explicaciones adicionales. Para nosotros es muy grato acompañarlos en ese importante proceso

Omar Camilo Villamizar Hernández

Director de Revisoría Fiscal

DASSER "Soluciones Gerenciales"



¿QUIENE SOMOS?



Nosotros: Somos una firma de contadores públicos y consultores gerenciales, que hemos conformado un equipo de profesionales interdisciplinarios y competentes con una amplia experiencia y sólidos conocimientos en las áreas contables, financieras, tributarias y

de procesos de negocio. Nuestro Sistema de Consultoría ofrece servicios que generan valor, acreditando una gran experiencia en el desarrollo de soluciones de negocios con el fin de diagnosticar, planear o implementar las mejores prácticas para el mejoramiento de las compañías.

Nuestro conocimiento, experiencia y compromiso nos permite superar retos importantes.

Misión: Proveer servicios de consultoría que garanticen la óptima implementación de soluciones Gerenciales, estableciendo relaciones de confianza mediante la capacidad, conocimiento y compromiso de nuestro capital humano; permitiendo a las compañías adoptar las mejores prácticas de negocio para tomar decisiones oportunas y eficientes.

Visión: Ser reconocidos como firma líder en el sector de la consultoría, con un alto grado de compromiso, destreza y valores, que nos hagan atractivos para nuestros clientes, proveedores y colaboradores.

Política de Calidad: Suministrar servicios de excelente calidad, apoyados en capital humano competente, basados en procesos estandarizados bajo las normas internacionales y cumplimientos legales que aplican a nuestro negocio.

Valores:

Eficiencia y Profesionalismo
 Compromiso y Calidad
 Honestidad, Lealtad y Veracidad
 Respeto
 Creatividad, Innovación, Productividad y liderazgo
 Trabajo en Equipo



NUESTRO SERVICIO

Nuestra unidad estratégica de revisoría fiscal le ayudará con sus funciones administrativas, contables, de impuestos, costos y análisis financiero y tributario, que permitirá a su compañía incrementar la eficiencia de sus procesos, ahorrar recursos y mejorar la calidad de la información financiera, facilitando la toma de decisiones gerenciales.

Dasser "Soluciones Gerenciales" a través de su unidad estratégica de revisoría fiscal está capacitada para llevar todos los procesos tributarios de su empresa, contando con el talento humano altamente capacitado y usando la más alta tecnológica para garantizarle la oportunidad de la información contable.

Nuestro servicio incluye lo siguiente:

- Estar al tanto del cumplimiento de las obligaciones tributarias de su empresa y buscaremos las mejores prácticas tributarias para que su compañía obtenga todos los beneficios disponibles.
- Disponer de personal en las instalaciones de su compañía para que recolecte la documentación necesaria que alimentara sus procesos tributarios
- Mantener el control sobre cualquier irregularidad presentada que ocurra en el desarrollo de la actividad y se los informara oportunamente a los órganos directivos de la entidad
- Realizar la planeación tributaria de la entidad de manera anual
- Velar porque se lleve regularmente la revisoría fiscal, de acuerdo con las normas legales. De igual forma, los documentos de carácter interno y externo que soporten la documentación.
- Hacer control permanente de los procesos con oportunidades de mejora
- Elaboración de informes y declaraciones tributarias a presentar en forma mensual y bimestral
- Oportunidad de visualizar los informes y análisis realizados por medio de la nube en plataforma virtual.

Contáctanos

Bucaramanga, Santander
 Calle 48 No. 32 – 14 05 413 edificio Tempo I
 Teléfono: 316 438 2679,
 Correo electrónico: revisorafiscal@dasser.com
