

Universidad ORT Uruguay
Facultad de Administración y Ciencias Sociales

FiscApp

Plataforma de liquidación de tributos personales

Entregado como requisito para la obtención del título de
Master en Administración de Empresas MBA

Paula López, 190680

Marcel Bouyssounade, 107069

Roberto Clermont, 190681

Tutor: Santiago Fork

2016

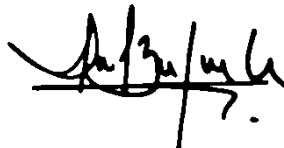
Declaración de Autoría

Nosotros, Paula López, Marcel Bouyssounade y Roberto Clermont, declaramos que el trabajo que se presenta en esa obra es de nuestra propia mano. Podemos asegurar que:

- La obra fue producida en su totalidad mientras realizábamos el trabajo final de la carrera Master en Administración de Empresas MBA;
- Cuando hemos consultado el trabajo publicado por otros, lo hemos atribuido con claridad;
- Cuando hemos citado obras de otros, hemos indicado las fuentes. Con excepción de estas citas, la obra es enteramente nuestra;
- En la obra, hemos acusado recibo de las ayudas recibidas;
- Cuando la obra se basa en trabajo realizado conjuntamente con otros, hemos explicado claramente qué fue contribuido por otros, y qué fue contribuido por nosotros;
- Ninguna parte de este trabajo ha sido publicada previamente a su entrega, excepto donde se han realizado las aclaraciones correspondientes.



Paula López



Marcel Bouyssounade



Roberto Clermont

Montevideo, 13 de octubre de 2016

Agradecimientos

En esta oportunidad queremos aprovechar para hacer llegar nuestro cálido agradecimiento, a quienes de una forma u otra, han colaborado en esta extensa tarea.

A nuestros afectos...

A nuestras parejas, incondicionales soportes que permiten mantener la estructura.

A nuestras familias, quienes alientan ya sea a viva voz, o desde el silencio paciente.

A nuestros amigos, quienes comprenden.

A nuestro tutor, Santiago Fork, quien fue brújula cuando nos desnortamos. A María Paulós, con su constante buena onda y disposición. A Enrique Topolansky, que proporcionó herramientas para detectar la oportunidad. A Alejandro Moreno con su incansable vocación de docencia y eterna disposición a ayudar. A Gustavo Rubinsztein, quien siempre se mostró abierto al intercambio de ideas cuando tuvimos que validar lineamientos de Marketing. Héctor Bajac, quien contribuyó a delinear la comunicación. A Luis Silva Domingo, quien proporcionó cimientos para definir la estrategia. A Gonzalo Piano, que nos dio asesoramiento informático. A Emmanuel Devoto y Lorena Veiga quienes realizaron valiosos aportes que nos permitieron mejorar la calidad del trabajo.

A todos los que aportaron su "granito"...

A todos aquellos a quienes (por fuerza mayor) debimos dedicarles menos tiempo...

A todos ellos, un muy sentido GRACIAS.

Resumen Ejecutivo

Uruguay presenta un alto grado de penetración de internet en los hogares, así como en el acceso a computadoras de cualquier tipo, llegando a porcentajes que ascienden a 81% y 85% respectivamente. De acuerdo a datos del Foro Económico Mundial, existe una tendencia hacia la sustitución de tareas rutinarias por diferentes mecanismos de automatización.

El organismo recaudador por excelencia, DGI, ha incrementado la fiscalización basado en objetivos planteados en los compromisos de gestión firmados con el Ministerio de Economía y Finanzas. Se evidencia un grado de complejidad relevante en materia fiscal, a partir del año 2007 con la aprobación de la Ley de Reforma Tributaria y sucesivas modificaciones.

En este contexto, se identifica la oportunidad de negocio que consiste ofrecer una propuesta integral y automatizada, con atención personalizada a través de un Centro de Asesoramiento y Asistencia, para la gestión de todos los tributos que alcanzan a las personas físicas que obtienen ingresos por trabajo fuera de la relación de dependencia (mercado objetivo). La misma se encuadra en la industria de servicios profesionales de gestión y liquidación de tributos de personas físicas.

A través de una plataforma *online* que provee un ambiente seguro y amigable, el usuario podrá auto gestionar sus impuestos participando en la creación conjunta del servicio, sin necesidad de conocimiento tributario. Los factores determinantes del éxito del proyecto quedan resumidos en la siguiente tríada: volumen, confiabilidad, y estrategia de precios y servicio.

La herramienta permite la realización de cálculos, recordatorios, armado automático de las Declaraciones Juradas, gestión de boletos de pago y optimización de la carga tributaria para empresas unipersonales y sociedades personales. El canal de distribución es a través de una plataforma *web*. El público objetivo está compuesto por 114.400 “no profesionales” y 58.600 profesionales. Se dirigirá un mensaje a cada uno de los segmentos, focalizado en la transmisión de valores de confiabilidad y seguridad, contemplando las características de cada segmento.

En el mercado no existe una solución automatizada que permita optimizar tiempos de proceso (con el consiguiente ahorro de costos). Actualmente el servicio de gestión y liquidación de tributos es proporcionado por operadores altamente especializados que realizan el trabajo de forma manual, identificándose por consiguiente limitantes respecto de la escalabilidad del servicio, y condicionantes relativas a la sazonalidad. A partir de ello, se plantea la ejecución de un proyecto que significa la introducción al mercado de una innovación disruptiva desde el punto de vista de las operaciones.

Ante la ausencia de estadísticas oficiales sobre perfiles de la profesión de Contador Público, se utilizó el dato de la cantidad de usuarios de Consultax (base de datos impositiva) a partir del cual se pueden identificar 933 especialistas en impuestos. En el mercado existen 250 Estudios Contables y las encuestas arrojan que un 52% de los trabajadores independientes “auto gestionan” sus impuestos. Los sustitutos a la propuesta planteada en este informe, están representados por la “auto gestión” de impuestos, y las soluciones parciales ofrecidas por los entes recaudadores.

El desarrollo de la plataforma, así como la parametrización, significan actividades clave para la ejecución del proyecto. Para esto es necesario contar con expertos, tanto en Tecnologías de la Información (TI) como en materia tributaria, y con los sistemas informáticos capaces de soportar la herramienta. A la vez, resulta necesario contratar una firma de consultoría capaz de proveer actualizaciones en materia normativa, así como tener el respaldo de una aseguradora y un resguardo operativo ante un eventual fallo en la parametrización. Un ejecutivo comercial con experiencia se encargará de establecer contacto con asociaciones que nucleen al público objetivo, para lograr una efectiva penetración de mercado. La campaña de comunicación estará respaldada con un período de uso gratuito de la herramienta, que contribuirá a vencer los temores del usuario.

La principal oportunidad a capitalizar es la propia generada por la disrupción. En sintonía con ello, se delinearán las estrategias para lograrlo, las cuales se enmarcan en una efectiva captación de mercado y una comunicación alineada, que permitan fidelizar y generar Marca. Las principales amenazas las constituyen el hecho de que DGI integre a su sitio web actual, un servicio de gestión, liquidación y pago de IRPF e IVA, así como la imitación por parte de nuevos competidores.

Se destacan como puntos fuertes, en primer término la experiencia del *Board* del proyecto, sumando veintitrés años en gestión y liquidación de tributos. En segundo término, el potencial de escalabilidad que representa la innovación disruptiva objeto de este Plan de Negocio. En contraparte a las fortalezas, se identifica la dependencia de un experto en TI para poder llevar adelante el desarrollo y parametrización de la herramienta, así como también la envergadura relativamente pequeña del proyecto, que condicione la retención de personal calificado ante la ausencia de un plan de carrera a largo plazo.

El proyecto arroja un Valor Actual Neto de USD 250.000 con una tasa de retorno requerida de 19%. El modelo de ingresos se corresponde principalmente con el cobro de un *fee* mensual de USD 8, el cual generará USD 1.16 millones de ingresos en el quinto año con un 8% de *market share*. Los flujos de fondos proyectados después de impuestos para el mismo año ascienden a USD 448.512. Se requiere una inversión inicial de USD 90.000, identificándose inicialmente un costo fijo operativo elevado en relación a la facturación, el cual es determinado principalmente por concepto de remuneraciones. La inversión será financiada exclusivamente con fondos propios, y se accederá a una línea de crédito de USD 203.000 -para financiar los gastos operativos iniciales- a una tasa de 10,4%. La Tasa Interna de Retorno es de 61,46%. Dado que la misma representa un valor elevado, se procede a calcular adicionalmente la TIR Terminal, llegando a 55,34%. Finalmente, el repago de la inversión se da a los 4 años.

Del análisis de sensibilidad individual de las principales variables críticas, es posible concluir que el proyecto es capaz de generar valor con reducciones del orden de hasta un 35% para la base de clientes y un 31,25% del precio (de USD 8 a USD 5,5). Para el único caso que los indicadores financieros no reportan signos de que el proyecto sea conveniente, es el caso de situaciones adversas, que impliquen la reducción de ambas variables de forma conjunta en un 30% y 31,25% respectivamente. El punto de equilibrio donde el VAN se iguala a cero ocurre en el mes 50 del proyecto.

Índice

RESUMEN EJECUTIVO	3
1. IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD	8
1.1. <i>Justificación de la oportunidad</i>	8
1.2. <i>Sector específico de la propuesta</i>	9
1.3. <i>Actores de la industria</i>	9
1.4. <i>Análisis de la intensidad competitiva</i>	10
1.5. <i>Análisis de tendencias y variables críticas</i>	11
1.6. <i>Mercado</i>	11
1.7. <i>Identificación del job-to-be-done por la propuesta de valor</i>	12
1.8. <i>Perfil y Comportamiento del cliente</i>	12
1.9. <i>Competencia</i>	14
1.10. <i>Oportunidades y Amenazas</i>	16
2. MODELO DE NEGOCIOS	17
2.1. <i>Segmento(s) de mercado objetivo</i>	17
2.2. <i>Propuesta de valor</i>	17
2.3. <i>Canales de distribución</i>	19
2.4. <i>Relación con los clientes</i>	19
2.5. <i>Modelo de ingresos</i>	20
2.6. <i>Recursos clave para la propuesta de valor</i>	20
2.7. <i>Actividades y procesos clave para el Modelo de Negocios</i>	21
2.8. <i>Socios clave para el modelo de Negocio</i>	21
2.9. <i>Estructura de costos</i>	22
2.10. <i>Fortalezas y debilidades</i>	22
3. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO	23
3.1. <i>Investigación y desarrollo</i>	23
3.2. <i>Programación y configuración</i>	23
3.3. <i>Contratación del personal</i>	23
3.4. <i>Gestión de Base de Datos y Clientes</i>	24
3.5. <i>Ventas y Marketing</i>	24
3.6. <i>Actividades de soporte (CAA)</i>	24
3.7. <i>Grupo conductor de la implementación</i>	25
3.8. <i>Banco y sinergias comerciales</i>	25
3.9. <i>Beneficios Fiscales</i>	25
3.10. <i>Cómo se superarán las barreras de entrada al segmento</i>	25
3.11. <i>Intereses de los Stakeholders</i>	25
4. EVALUACIÓN DEL RETORNO Y RIESGO	26
4.1. <i>Inversión inicial</i>	26
4.2. <i>Estructura de financiamiento</i>	26
4.3. <i>Fundamentos de la proyección de ingresos y costos</i>	26
4.3.1. <i>Fundamentos para la proyección de ingresos</i>	26
4.3.2. <i>Fundamentos para la proyección de costos</i>	27
4.3.3. <i>Políticas de liquidez</i>	27
4.3.4. <i>Políticas de recursos humanos</i>	27
4.4. <i>Proyección de flujos de ingresos y egresos</i>	28
4.4.1. <i>Ingresos</i>	28
4.4.2. <i>Egresos</i>	28
4.5. <i>Evaluación del retorno proyectado vs. el requerido: TIR / VAN</i>	28
4.6. <i>Evaluación del riesgo</i>	29
4.7. <i>Sensibilidad a variables críticas</i>	29
BIBLIOGRAFÍA	30
ANEXOS	32

ANEXO 1– ACUERDO DE ALCANCE CON EL EMPRENDEDOR	33
ANEXO 2– SUGERENCIAS SOBRE PRÓXIMOS PASOS A DAR EN EL PROYECTO.....	34
ANEXO 3 – MODELO DE NEGOCIOS SEGÚN OSTERWALDER	35
ANEXO 4 – ESTRUCTURA TRIBUTARIA EN URUGUAY Y LAS SOLUCIONES BRINDADAS POR LOS ENTES RECAUDADORES.....	36
ANEXO 5 – MAPA DE ACTORES DE LA INDUSTRIA Y SUS INTERACCIONES	39
ANEXO 6 – ANÁLISIS DEL ENTORNO POLÍTICO, ECONÓMICO, SOCIAL, TECNOLÓGICO, ECOLÓGICO Y LEGAL (PESTEL)	40
ANEXO 7 – ANÁLISIS DE LA INTENSIDAD COMPETITIVA AMPLIADA DE PORTER	41
ANEXO 8 – ANÁLISIS DE TENDENCIAS Y COMPARATIVO	43
ANEXO 9 – <i>TRIAL RUN</i>	44
ANEXO 10 – INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA EN GRÁFICAS.....	45
ANEXO 11 – LIMITANTES DE LA ESCALABILIDAD MANUAL.....	46
ANEXO 12 – PROPUESTA DE VALOR	47
ANEXO 13 – <i>FIRST MOVER ADVANTAGE</i> Y VENTAJA COMPETITIVA.....	48
ANEXO 14 – FACTORES CLAVE DE ÉXITO	50
ANEXO 15 – INVESTIGACIÓN CUALITATIVA.....	51
ANEXO 16 – PLAN DE ACCIÓN - OPERACIONES Y MARKETING.....	52
ANEXO 17 – ANÁLISIS LA AMENAZA QUE REPRESENTA DGI.....	53
ANEXO 18 – ANÁLISIS DEMANDA DEL CENTRO DE ASESORAMIENTO Y ASISTENCIA (CAA).....	54
ANEXO 19 – FORTALEZAS Y DEBILIDADES	55
ANEXO 20 – PROYECTO DE INVERSIÓN.....	56
ANEXO 21 – INTERESES DE LOS <i>STAKEHOLDERS</i>	57
ANEXO 22 – INVERSIÓN INICIAL Y DETALLE DE COSTOS	58
ANEXO 23 – CÁLCULO DE TRR.....	58
ANEXO 24 – EVOLUCIÓN DE BASE DE CLIENTES Y VENTAS	60
ANEXO 25 – ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	61
ANEXO 26 – MODELO ECONÓMICO FINANCIERO.....	62

1. Identificación de la oportunidad

1.1. Justificación de la oportunidad

El presente trabajo consiste en la elaboración de un Plan de Negocios para la comercialización en Uruguay de una plataforma de gestión y liquidación de tributos orientado principalmente a personas físicas que realizan actividad laboral fuera de la relación de dependencia (empresas unipersonales y sociedades personales). La misma comprende el Impuesto a las Rentas de las Personas Físicas - IRPF, el Impuesto a las Rentas de las Actividades Económicas - IRAE, el Impuesto al Valor Agregado - IVA, el Fondo Nacional de Salud - FONASA, los Aportes Jubilatorios, el Fondo de Solidaridad, así como el Impuesto al Patrimonio - IP. La solución consiste en centralizar en una sola herramienta el cálculo, gestión y emisión de boletos de pago de la totalidad de los tributos mencionados anteriormente, significando por lo tanto una solución integral. Además se brindará como servicio adicional la revisión y control de los impuestos que alcanzan a dichas personas físicas (servicio de auditoría fiscal).

El sistema tributario en Uruguay evidencia un grado de complejidad relevante, que ha venido en ascenso desde el año 2007, donde se aprobó la Ley de Reforma Tributaria (Ley N° 18.083, 2007) con importantes derogaciones y creaciones de impuestos, entre ellos el IRPF. Esta complejidad se genera a partir de la definición de numerosos tratamientos particulares a nivel normativo (a modo de ejemplo, exoneraciones específicas, extensiones a la base imponible, incluyendo rentas obtenidas en el exterior) y constantes modificaciones (durante el 2015 se realizaron trece cambios normativos que afectan dicho impuesto). Además se establece, por parte de los organismos recaudadores, un alto nivel de carga administrativa hacia los contribuyentes. Ésta se define en términos de cantidad de formularios requeridos, cuantía de cálculos y boletos de pagos, formalidades que deben cumplir los contribuyentes (inscripciones y sus modificaciones, requisitos de facturación, entre otros) así como el esfuerzo necesario para la interpretación y aplicación al caso concreto de los cambios normativos, que no sólo implican esfuerzos monetarios. En el Anexo 4, es posible visualizar en mayor detalle este punto.

Adicionalmente, se ha demostrado un aumento en la fiscalización principalmente por parte de la Dirección General Impositiva (DGI) (de acuerdo al cumplimiento del compromiso de gestión planteado por el Ministerio de Economía para el año 2015), con el apoyo del Estado en la emisión de normas que ayudan a la mejor ejecución de dicha actividad, como es el caso de la Ley de Inclusión Financiera (Ley N° 19.210, 2014), el Régimen de Facturación Electrónica (Ley N° 18.600, 2009) y el nuevo Proyecto de Ley de Transparencia Fiscal (actualmente sujeto a discusión parlamentaria).

En línea con lo anterior, los entes recaudadores más importantes - la DGI y Banco de Previsión Social (BPS) - han avanzado en la ayuda proporcionada al contribuyente respecto a la liquidación de sus tributos, pero aún no se ha logrado una solución integral y "amigable". En referencia a esto último, a modo de ejemplo, el portal de DGI proporciona simuladores en los que utiliza lenguaje técnico, donde se contempla toda la casuística de tributación posible, por lo cual resulta necesario contar con cierto conocimiento técnico para realizar un correcto uso de la herramienta. Los simuladores para la determinación del IRPF fueron obtenidos a través del sitio web del Organismo (Dirección General Impositiva, 2016).

En el Anexo 4 también se detalla la estructura tributaria doméstica, con énfasis en el marco impositivo en el cual se encuadra el proyecto, así como las características de las soluciones brindadas actualmente por los Organismos.

Analizando otros aspectos, Uruguay presenta un alto grado de penetración de internet en los hogares, así como en el acceso a computadoras de cualquier tipo, llegando a porcentajes que ascienden a 81% y 85% respectivamente (Grupo RADAR, 2015).

Actualmente la necesidad de liquidación de tributos de personas físicas y sociedades personales es atendida por Contadores independientes y en menor medida por los Estudios Contables o Firmas de Consultoría, los que generalmente cobran honorarios por la realización de sus tareas. Por otro lado, dicha necesidad también se satisface directamente por la persona alcanzada por los impuestos (“Auto gestión”), aunque no cuente con conocimientos profundos en el área fiscal, asumiendo en algunos casos potenciales riesgos tributarios principalmente dados por el desconocimiento de la normativa. Estas conclusiones fueron obtenidas en entrevistas en profundidad a personas que realizan su actividad laboral fuera de la relación de dependencia (se profundiza sobre la investigación en Anexo 15).

Para quienes contratan a profesionales para la liquidación de sus tributos, se introduce una solución que ofrece una mayor autonomía (ya que la persona realizará la gestión por sus propios medios) a un precio competitivo. Por otro lado, para el caso de las personas que “auto gestionan” sus tributos, la oportunidad se corresponde con una solución integral y amigable, que permite reducir sensiblemente riesgos asumidos, y estar al día con los cambios normativos y administrativos.

En este contexto y dadas las características del equipo de emprendedores, que cuentan con amplia experiencia en el área impositiva y comercial, se concibe un proyecto con una propuesta de valor que atiende una necesidad compleja y que está en línea con los avances y grado de adopción de tecnología. Dicho proyecto se genera con un conocimiento del mercado y sus “reglas de juego” y una red de contactos, que permiten delinear aspectos operacionales y estratégicos necesarios para una adecuada definición e implementación del mismo.

1.2. Sector específico de la propuesta

El sector específico de la propuesta corresponde al de Servicios Profesionales, relativo a la gestión y liquidación de tributos de personas físicas y sociedades personales en Uruguay. Específicamente se incluye el IRPF, IRAE, IVA, FONASA, Fondo de Solidaridad, Aportes Jubilatorios e IP.

1.3. Actores de la industria

En el sector definido anteriormente, es posible identificar varios actores que juegan un rol importante, donde se destacan los siguientes:

- **Poder Legislativo/Poder Ejecutivo:** Determinan el marco tributario, tienen por lo tanto una influencia preponderante en la industria.

- **Entes recaudadores de tributos:** Principalmente DGI, BPS, Caja de Jubilaciones y Pensiones de Profesionales Universitarios, Caja Notarial, entre otros. Además de determinar la carga administrativa de los contribuyentes, proveen de soluciones parciales (no integrales) en relación con los tributos que recaudan y realizan fiscalizaciones. Tienen por lo tanto un impacto muy relevante en el sector.
- **Contadores independientes (*):** A los efectos de brindar el servicio de asesoramiento impositivo es necesario contar con especialización en el área. Por lo general, los Contadores realizan la tarea de gestión de tributos personales como un “extra” adicional a su actividad principal (asesoramiento a empresas). No necesariamente cobran por este servicio, se observa que en algunos casos esta actividad se realiza como “favor”. La misma se ofrece en dos modalidades, únicamente la preparación y presentación de las Declaraciones Juradas (DJs), implicando por lo general un esporádico contacto con sus clientes (no mayor a dos veces al año), o un servicio integral que incluye además la gestión mensual y pagos.
- **Firmas de Consultoría/Estudios Contables (*):** En el mercado operan firmas que se pueden agrupar en dos categorías, por un lado aquellas pertenecientes al grupo *Big Four* a nivel mundial (PWC, Deloitte, EY, KPMG) a las que se le deben adicionar los Estudios de gran porte, como es el caso de CPA-Ferrere y Guyer&Regules. Esta categoría (Firmas de Consultoría) se caracteriza por abastecer principalmente el mercado corporativo. Por otro lado, los Estudios Contables que brindan servicios tanto al mercado corporativo como al de personas físicas. Ambas categorías, en general, cobran un precio superior al que fijan los Contadores independientes, justificado en su trayectoria, renombre, tamaño, entre otras. Generalmente se organizan por líneas de servicios (Auditoría, Impuestos, Contabilidad, Consultoría), lo que conlleva a una especialización de su personal por área.
- **Los propios contribuyentes (*):** “Auto gestionan” sus tributos aunque no cuenten con conocimiento específico en el área tributaria, incurriendo en algunos casos en errores que implican reliquidaciones, pagos de multas y recargos. Algunos de éstos utilizan las soluciones ofrecidas por los entes recaudadores en sus portales *web*.
- **Entidades de intermediación financiera/redes de cobranza descentralizadas:** Son utilizadas para realizar el pago de tributos.

(*) Estas conclusiones se fundamentan en la experiencia de los autores y en las investigaciones cualitativas (entrevistas en profundidad a ocho Contadores y a veinte personas que desarrollan su actividad fuera de la relación de dependencia). Para mayor información remitirse al Anexo 15.

Como aspecto relevante en el macroentorno, y como ya se explicitó en el apartado “Justificación de la oportunidad”, se identifican cambios frecuentes a nivel normativo que afectan la determinación y la gestión de los tributos. También se han venido implementando medidas por parte del Estado y de DGI que buscan facilitar la fiscalización. Los citados aspectos tienen un impacto relevante en este modelo de negocios. El Anexo 5 grafica el mapa de actores y sus interacciones. En el Anexo 6 se detalla el análisis del macroentorno.

1.4. Análisis de la intensidad competitiva

Del análisis del sector, a través del modelo de las cinco fuerzas competitivas (Porter, *The Five Competitive Forces That Shape Strategy.*, 2008), se puede concluir que la industria presenta un nivel

de atractivo medio. Lo más destacable del análisis es la alta amenaza de ingreso de nuevos competidores, dadas las bajas barreras de entrada al sector. Los nuevos ingresos pueden competir mediante la utilización de tecnología similar a la planteada o a través de un servicio tradicional. En este sentido, se buscarán mecanismos que permitan elevar dichas barreras, como por ejemplo la captación de mercado, estrategias de fijación de precios, relación con clientes, entre otros. Otra amenaza consiste en un posible lanzamiento de una solución en materia de IRPF e IVA por parte de DGI. En el Anexo 7 se detalla el análisis de la intensidad competitiva y en el último punto del presente capítulo se analiza la amenaza que representa DGI para este proyecto.

1.5. Análisis de tendencias y variables críticas

De acuerdo a los datos obtenidos del Perfil del Internauta (Grupo RADAR, 2015), Uruguay presenta una penetración de PCs en hogares de 85% a nivel nacional. Asimismo el 81% de la población es usuaria de *internet*, del cual el 62% alguna vez ha realizado una compra *online*.

Por otra parte, se denota una tendencia global a la sustitución de las tareas rutinarias por diferentes mecanismos de automatización. De acuerdo al informe "*The Future of Jobs*" se proyecta, para todos los países analizados, una pérdida de puestos de trabajo de 4.759.000 en la categoría trabajo de oficina y administrativos para el período 2015-2020. Del informe surge que esta categoría es la principal afectada (World Economic Forum, 2016).

Otro aspecto que resulta interesante analizar, es la evolución en el uso de tecnologías automatizadas de liquidación de impuestos. Particularmente en Estados Unidos se puede observar una creciente tendencia a la utilización de plataformas similares a la propuesta en el presente plan, de acuerdo a datos de Google *Trends*, destacando principalmente a *TurboTax* de la empresa Intuit. (Google Corporation, 2016).

Adicionalmente se puede apreciar una tendencia al alza en la recaudación por parte de la DGI, respecto del incremento del Producto Bruto Interno, a partir de datos oficiales publicados por el organismo. Dicho incremento se explica por una mayor eficiencia de parte del ente recaudador, y una menor evasión (Dirección General Impositiva, 2016). En el Anexo 8 se detalla mayor información. En lo que respecta a la base de contribuyentes de impuestos administrados por la DGI, se observa una tendencia creciente en la misma, según datos y series estadísticas publicados por el organismo para el período 2008 - 2012 (Dirección General Impositiva, 2016).

1.6. Mercado

En función de los últimos datos estadísticos publicados por DGI, se puede observar un total de 117.475 empresas unipersonales y sociedades personales hacia el año 2012 (Dirección General Impositiva, 2016). Dado que la información se corresponde con una publicación no actualizada, se procedió a realizar una investigación adicional accediendo a un informante calificado (Director de área de DGI que solicitó confidencialidad dada la sensibilidad de la información). A través del mismo se llegó al dato de 180.000 contribuyentes para la misma categoría. Este dato es consistente con la tendencia creciente en la base de contribuyentes planteada en el punto anterior. Aplicando el

porcentaje de penetración de internet en hogares (81%), se llega a una cifra depurada de 145.800 potenciales consumidores.

Es de destacar que la plataforma propuesta podría ser aprovechada por algunas Sociedades de Responsabilidad Limitada (SRL). Sin embargo, se descarta esta categoría ya que el foco inicial será únicamente hacia personas físicas que no se organicen mediante estructuras societarias. En el Anexo 2 se incluye este tipo de contribuyentes dentro de las estrategias futuras de crecimiento.

Asimismo, quedarían incluidas dentro de la órbita de fiscApp aquellas personas que obtienen ingresos en relación de dependencia y en condición de “multiempleo”, es decir con más de un empleador. No obstante, esta categoría también se descarta dado que solo implicaría la presentación de una Declaración Jurada de IRPF y en la actualidad, DGI está iniciando una campaña de envío de borrador de la misma. El carácter de borrador, se corresponde con el hecho de que el Ente solamente cuenta con información parcial de los contribuyentes (Ministerio de Economía y Finanzas - Dirección General Impositiva, 2014).

1.7. Identificación del job-to-be-done por la propuesta de valor

El modelo permite la “auto gestión” de los tributos personales, a través de un servicio integral y automatizado con atención personalizada de consultas. Proporciona una solución funcional, contemplando también aspectos emocionales (autoconfianza, tranquilidad, etc.). En el siguiente cuadro se puede visualizar el *job-to-be-done*, *pain relievers* y *gain creators* del proyecto.

Soluciones brindadas al cliente (<i>job-to-be-done</i>)	A través de la reducción de (<i>pain relievers</i>)	Proporcionando al mismo tiempo (<i>gain creators</i>)
<ul style="list-style-type: none"> Recordatorios, cálculos y generación de boletos de pago Armado automático y presentación de Declaraciones Juradas Actualización normativa Optimización en la utilización de fondos (no se pagaría de más para solicitar posteriormente el crédito, ni tampoco se pagaría de menos dando lugar a multas y recargos) 	<ul style="list-style-type: none"> Esfuerzo por recordar Riesgos asumidos Incertidumbre Elevado precio por el servicio Tiempo dedicado para llevar a cabo la tarea Posibilidad de olvidarse del pago Errores 	<ul style="list-style-type: none"> Mayor entendimiento y control Autoconfianza Seguridad Tranquilidad de contar con respaldo profesional Solución integral Facilitador de tareas

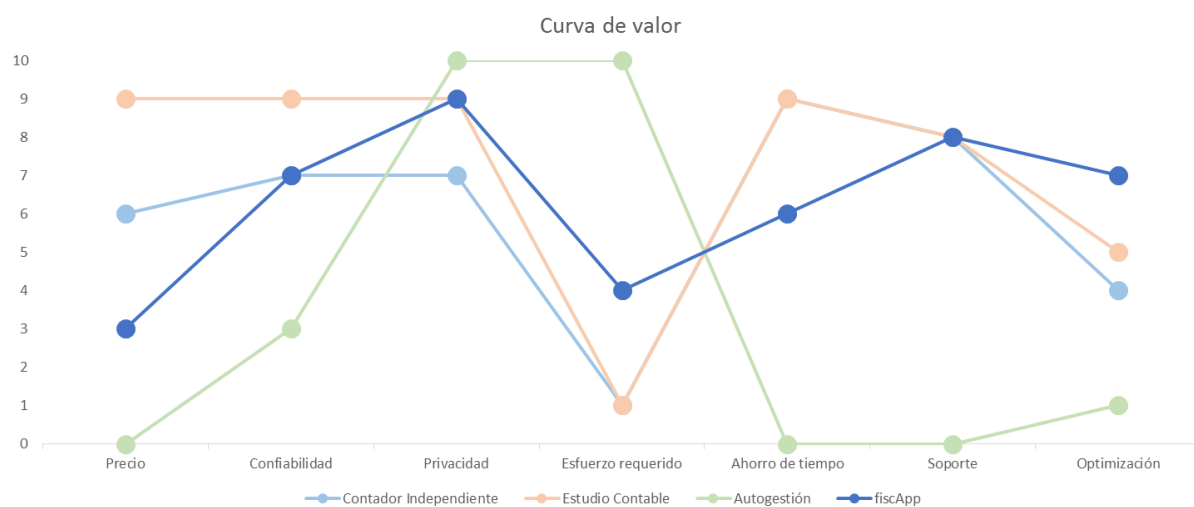
1.8. Perfil y Comportamiento del cliente

Para investigar el perfil y comportamiento del cliente se realizó un relevamiento cualitativo con veinte entrevistados, un relevamiento cuantitativo con setenta y seis encuestas y *Trial Runs* de tres iteraciones, a diez personas. En el Anexo 15 se detallan las principales características de la investigación realizada y en el Anexo 9 los hallazgos del *Trial Run*.

De dicha investigación se identifican los siguientes atributos valorados por el consumidor:

- **Precio:** Esta variable afecta al potencial cliente según el caso. Se aprecia una menor sensibilidad para el caso de los que externalizan la gestión de tributos y priorizan la confianza y posibilidad de realizar consultas al prestador del servicio (Contadores); y se identifica una sensibilidad importante para quienes los gestionan por sus propios medios ya que generalmente no están dispuestos a pagar por los servicios de un profesional. Habitualmente el consumidor desconoce los precios que pagan otros usuarios por este servicio y no cuentan con referencia de la media del mercado.
- **Confiabilidad:** El consumidor busca un servicio que le resulte confiable, ya que se identifica cierto temor a incurrir en errores que generen multas y recargos. Generalmente el usuario acude al profesional basado en la recomendación de terceros, por lo que la confianza es un aspecto preponderante al momento de elegir su asesor.
- **Privacidad/Confidencialidad:** Se aprecia en el potencial cliente una importancia alta respecto del resguardo de su información. Algunos entrevistados se mostraron sensibles a proveer datos sobre su facturación.
- **Esfuerzo requerido:** Quienes gestionan tributos por sus propios medios evidenciaron un nivel de esfuerzo elevado dado lo “engorroso” que les resulta hacer el trabajo mensualmente. Asimismo, los que externalizan la gestión argumentan no hacerlo ellos mismos dado el conocimiento específico requerido y lo dificultoso que les resulta.
- **Ahorro de tiempo:** esta es una característica altamente valorada por los consumidores.
- **Soporte:** El hecho de contar con respaldo profesional en la materia eleva sensiblemente la valoración del servicio.
- **Optimización:** En general los consumidores buscan alcanzar la ecuación óptima que afecte en menor medida sus finanzas (evitar pagos innecesarios, aprovechar beneficios fiscales).

En la siguiente imagen se grafica la valoración de los atributos mencionados en base a la percepción de los entrevistados respecto de los distintos actores de la industria. Asimismo, se puede visualizar cómo se pretende posicionar fiscApp con el producto ofrecido y su estrategia:



A continuación se analizarán aquellos atributos sobre los cuales fiscApp se posicionará por encima de la valoración que tienen los clientes respecto de los Contadores independientes y/o Estudios Contables:

- Privacidad: La percepción del cliente será mayor con fiscApp que con los Contadores independientes porque el usuario sentirá que no comparte información de sus ingresos, y adicionalmente se establecerá un acuerdo de confidencialidad para resguardar sus datos.
- Optimización: El sistema estará parametrizado para que el usuario tribute el importe justo (disminuyendo la generación de créditos), y además asistirá en la planificación fiscal que implica la minimización de la carga tributaria (ejemplo: liquidación por núcleo familiar). El hecho de que existan Contadores o Estudios Contables en el mercado que no realicen esta planificación fiscal posiciona a fiscApp por encima de éstos en lo que a este atributo respecta.
- Soporte: Desde la perspectiva del cliente, tanto fiscApp como los Estudios Contables y Contadores proporcionan el mismo nivel de soporte, ya que en todos los casos el usuario puede acceder a consultas.

De la investigación cuantitativa (76 encuestas) se aprecian dos grupos de contribuyentes diferenciados a partir de su comportamiento: Profesionales y No Profesionales. A continuación se resumen las características que, en general, presentan los mismos:

Observaciones	Profesionales	No Profesionales
¿Cómo resuelven la necesidad?	“Auto gestión” (62%)	Externalización (59%)
Intención firme de compra	45%	26%
Principales razones para no “auto gestionar” tributos (miedos)	Les resulta engorroso	No entienden
Principales razones de no tener intenciones firmes de compra	No quieren brindar información de ingresos Miedo a equivocarse al cargar datos	Miedo a equivocarse a cargar datos (alto porcentaje)

En el Anexo 10 se puede apreciar en detalle los resultados de la investigación con un análisis comparativo. De la misma surgen firmes intenciones del compra de 45% para el caso de profesionales y 26% para no profesionales. Estos resultados apoyan el ingreso a una industria con atractivo medio.

1.9. Competencia

A través de sesiones de *mystery shopping*, conjuntamente con la realización de entrevistas en profundidad realizadas a Contadores independientes y a personas que realizan su actividad laboral fuera de la relación de dependencia, se identificó una gran disparidad en los precios cobrados por profesionales y Estudios Contables por la gestión de tributos. En el apartado “1.3 Actores de la industria” se describen las principales características de la competencia y el método de investigación utilizado.

Actualmente no existe una solución que resuelva la necesidad de forma integral a través de una plataforma. Una de las principales firmas de Uruguay ofreció un servicio de liquidación del IRPF, IVA y FONASA a través de una aplicación informática. El mismo permitía el envío de imágenes digitales de las facturas emitidas por el usuario, para luego recibir el boleto de pago de sus impuestos. De acuerdo a la investigación realizada (entrevista con informante calificado), el cálculo era efectuado manualmente, quedando de esta forma condicionada la escalabilidad del sistema. Al presente este servicio no se encuentra operativo. A partir de la información obtenida en la investigación, se determinó que el mismo no se adaptó a las necesidades del segmento al que estaba dirigido, ya que el contribuyente sentía que al enviar una foto de su factura perdía confidencialidad.

Respecto de las características del servicio analizado, es fundamental destacar que los profesionales que lo prestan requieren de una especialización técnica para realizarlo. Dicha especialización se logra acumulando experiencia y adquiriendo habilidades para poder interpretar la norma tributaria de forma adecuada, este proceso requiere años de constante dedicación y estudio (de tres a cinco años). Esto implica que existan Contadores que básicamente tengan un perfil impositivo y que se dediquen casi exclusivamente a esta rama de la profesión. Como fuera mencionado anteriormente, los Estudios Contables forman a su personal con especialización técnica en cada área. Para el caso de los Contadores independientes, ellos mismos deben darle la orientación a su perfil. Finalmente, es importante destacar que no existen requisitos legales que restrinjan la prestación del servicio analizado (en relación a la preparación de las Declaraciones Juradas).

En función de lo anterior, se puede observar una condicionante en la prestación del servicio relativa a la escalabilidad manual para el caso de los Estudios Contables y Contadores. En el Anexo 11 se puede observar un análisis detallado de la misma. Dentro de las estrategias de crecimiento futuro está previsto desarrollar una aplicación corporativa para atender este segmento (Anexo 2).

En base a las consideraciones realizadas, para aproximarse al total de Contadores que se dedican al área impositiva, se utilizó el dato de profesionales inscriptos en el Instituto Uruguayo de Estudios Tributarios (IUET) y que por lo tanto tienen un perfil impositivo. Asimismo se accedió a la cantidad de Contadores suscriptos a Consultax (base de datos impositiva ampliamente difundida dentro de la especialidad). Teniendo en cuenta las precisiones anteriores, la competencia y productos sustitutos se pueden dimensionar de la siguiente manera:

- Se observa un total de 250 Estudios Contables, de acuerdo al registro de Páginas Amarillas (Páginas Amarillas, 2016).
- 353 especialistas en impuestos afiliados al IUET, según información proporcionada por dicho Instituto (*)
- 933 Contadores suscriptos a Consultax (dato proporcionado por la empresa) (*).
- Entes recaudadores que brindan soluciones parciales en relación a los impuestos que administran (Dirección General Impositiva, 2016) (Banco de Previsión Social, 2016).
- Trabajadores independientes que “auto gestionan” sus impuestos. De acuerdo a la investigación cuantitativa realizada, el 52% de las personas encuestadas verifican esta condición.

(*) Es importante aclarar que los Contadores independientes que cuentan con un perfil impositivo, también pueden integrar el *staff* de los Estudios Contables mencionados en el primer punto.

En lo que respecta a los precios cobrados por la competencia se pueden destacar los siguientes rangos:

- Estudios Contables o Firmas de reconocido prestigio: Por la presentación de las Declaraciones Juradas el precio varía entre \$3.000 a \$5.000 por cada Declaración (como mínimo se presentan dos DJs al año y como máximo cinco). En el caso de la gestión total de los tributos el rango se sitúa entre \$1.900 y \$3.750 mensuales.
- Contadores independientes: entre \$1.500 y \$2.500 por cada Declaración Jurada efectuada. Cuando se realiza la gestión total o el contribuyente liquida IRAE ficto, el precio aumenta sensiblemente comenzando en un promedio de \$1.500 mensuales.
- A los precios anteriormente mencionados se le debe adicionar el IVA a una tasa del 22%.

1.10. Oportunidades y Amenazas

A continuación se detallan las oportunidades y amenazas identificadas:

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de la demanda de servicios profesionales por aumento de la complejización del sistema tributario. • Aumento de la fiscalización y control por parte del Estado. • Aumento del acceso a <i>Internet</i> y a dispositivos de navegación. • Tendencia mundial hacia soluciones automatizadas. • Propensión a utilización de tecnologías automatizadas. • Inexistencia de soluciones de “auto gestión” integrales. • Asimetría en la transmisión de precios. • Altos costos de escalabilidad manual para la liquidación de impuestos (RRHH). 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajas barreras de entrada que implica: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ingreso de competidores con soluciones automatizadas similares. ▪ Imitación por parte de Estudios Contables que cuenten con fuerza de marca. ▪ Ingreso al mercado de plataformas de otros países. ▪ Ingreso de nuevos competidores que presten el servicio de forma tradicional (manual). • Cambios significativos en la estructura tributaria que simplifiquen el Sistema. • Cambio tecnológico. • Introducción de regulaciones legales que restrinjan el uso de la aplicación o la prestación del servicio. • Desarrollo por parte de DGI de una solución integral para el cálculo de IRPF e IVA.

Dada la relevancia que tiene DGI dentro de los *Stakeholders*, éste merece un análisis sobre la amenaza que significa el eventual desarrollo por parte del Ente de una solución de similares características para el IRPF e IVA. De acuerdo a la investigación realizada, respecto a la planificación a futuro de las actividades del Ente, no se identificaron indicios del que el mismo apueste a desarrollar soluciones tendientes a facilitar la tributación a través de plataformas informáticas. Por mayor información remitirse al Anexo 17.

2. Modelo de negocios

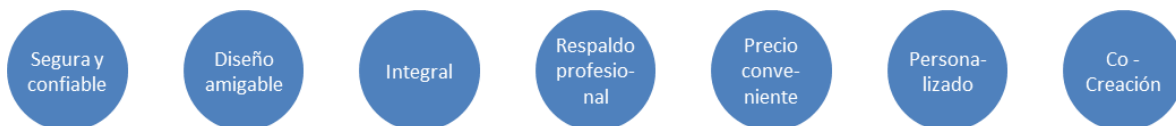
2.1. Segmento(s) de mercado objetivo

Dentro de los potenciales consumidores, se puede cuantificar a los profesionales que ejercen de forma independiente. Alcanzan una cifra de 58.630 afiliados activos a la Caja de Profesionales a abril de 2016 (Caja de Jubilaciones y Pensiones de Profesionales Universitarios, 2016), y 6.957 escribanos activos a diciembre 2015 (Caja Notarial, 2015). Teniendo en cuenta que el total de sociedades personales y unipersonales asciende a 180.000, por diferencia se puede determinar la categoría no profesionales, que alcanza la cifra de 114.413.

El proyecto prevé una misma propuesta de valor para todas las categorías incluidas en el mercado potencial, es decir, no se realizará una oferta específica para cada tipo de contribuyente, ya que no se identifican necesidades que requieran un producto diferencial. Tampoco se accederá a las mencionadas categorías por canales de distribución alternativos, ni se requerirá diferenciación en las relaciones o en el precio (se cobrará el mismo precio para cada módulo ofrecido). Sin embargo, de acuerdo al perfil y comportamiento del consumidor (Punto 1.8), se observan miedos y preferencias específicos, a ser contemplados en la campaña de comunicación. En este sentido, se realizará una segmentación en función de éstos, comunicando un mensaje para cada segmento, **contribuyentes profesionales y no profesionales**.

2.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor consiste en una solución para la “auto gestión” de tributos, a través de una plataforma *online*, adaptable tanto a *PCs* como a *smartphones* (responsiva) y cuenta con respaldo profesional a través de una asistencia personalizada. La referida propuesta cumple con las siguientes características:



En el Anexo 12 se puede apreciar el detalle de cada característica.

Se implementará una estrategia de captación de mercado alineada con los valores de seguridad y confiabilidad, a través de la cual los primeros dos meses de uso serán sin costo, para que el usuario pueda validar en paralelo su liquidación habitual, y la realizada a través de la plataforma.

En función de los *insights* identificados en la investigación cualitativa, los entrevistados asignan una alta valoración al apoyo de parte de un profesional. En función de este hallazgo se define la creación del Centro de Asesoramiento y Asistencia (CAA). Las consultas de los usuarios serán atendidas desde el CAA, que servirá de soporte para despejar dudas tanto de la carga inicial del perfil como de la gestión mensual.

Para aquellos clientes que contrataban el servicio con un profesional, con el uso de la plataforma, se van a enfrentar a actividades que no realizaban anteriormente (por primera vez realizarán su liquidación de tributos) por lo cual será necesario proporcionarles asistencia desde el CAA. Para aquellos que “auto gestionaban” sus tributos, el CAA representa un soporte adicional a través del asesoramiento con un especialista en el área.

Las actividades de dicho Centro, resultan de suma importancia estratégica ya que constituyen un determinante de la experiencia del cliente. Éste recurre al CAA cuando no logra resolver algún inconveniente en la plataforma, constituyendo el primer “momento de la verdad” (Carlzon, 1989). En la medida en que esta actividad exceda las expectativas del cliente, su satisfacción se verá incrementada, con el consecuente aumento de propensión a referenciar nuevos usuarios. En este sentido, la empresa establecerá una cultura de atención y vocación de servicio. Adicionalmente se delinearán estrategias de manejo de expectativas de clientes. Es importante aclarar que el asesor no tendrá acceso a la información personal del usuario para mantener la confidencialidad de sus datos.

Para simplificar la tarea del usuario, se realizará un módulo de *Frequent Asked Questions (FAQ)* dentro de la plataforma, a los efectos de dinamizar la tarea de despejar dudas. Por otra parte, se comunicará a los clientes sobre *updates* de la plataforma y cambios en la normativa. La propuesta de valor incluye además el servicio de auditoría fiscal, a realizarse a opción de cada cliente, y consiste en la revisión de la información ingresada por el usuario así como la liquidación de impuestos realizada a partir de dicha información, con el objetivo de verificar que la liquidación es realizada correctamente.

De esta forma, fiscApp se posiciona con una estrategia de diferenciación, ofreciendo una solución integral de forma diferente a la que existe en el mercado, a través de tecnología, sistematizando procesos (cálculos, recordatorios, planificación fiscal, entre otros), y que incluye un Centro de Asesoramiento y Atención.

Esta solución representa una Innovación Operacional generando una disrupción desde el punto de vista del proceso. A través de dicha solución, se logrará una “efectividad operacional” en los términos definidos por Michael Porter (Porter, *What Is Strategy?*, 1996). La misma implica una reducción de costos operativos (en comparación con la competencia), así como también de tiempos mediante la automatización de procesos, permitiendo la escalabilidad del servicio. Esta efectividad operacional significa una combinación de actividades y tecnología que permite prestar un servicio similar utilizando menos recursos. Generando por lo tanto mayor valor, el que será capturado tanto por fiscApp como por sus clientes (a través de un precio competitivo). Esta característica de la propuesta de valor justifica el ingreso a una industria con atractivo medio, como surge del análisis de la intensidad competitiva realizada en el punto 1.4.

Dado que la propuesta planteada puede ser imitada, se analizan en el Anexo 13 los lineamientos de *First Mover Advantage* (Lieberman & Montgomery, 1988) y cómo proteger la ventaja competitiva.

A partir de esta propuesta, los factores clave de éxito identificados son: confiabilidad, volumen y estrategia de precios y servicio. Su desarrollo se encuentra en el Anexo 14.

2.3. Canales de distribución

El canal de distribución a utilizar predominantemente será la propia *web*, es decir, la contratación se realizará *online*. Para lograr alcanzar grandes grupos dentro de los segmentos, se establecerá contacto con las asociaciones que los nucleen (Ejemplo: Asociaciones de Fleteros, de Profesionales, CAMBADU, etc.) con el objetivo de realizar charlas informativas y demostraciones a través de un vendedor, y generar “boca a boca”.

Adicionalmente se utilizará una campaña de referenciación (con beneficios), para que los propios usuarios distribuyan la aplicación. El beneficio consistirá en el uso gratuito de la plataforma, en función de la cantidad de usuarios referenciados que efectivamente estén activos (comprende el servicio).

Para lograr una adecuada captación de clientes, se realizarán intensas actividades de marketing a efectos de lograr conocimiento de marca. Asimismo, se implementará la mencionada estrategia de prueba gratuita del producto que contribuirá en la consecución de este objetivo. En el Anexo 16 es posible visualizar el cronograma de las actividades a desarrollar donde se incluyen las de marketing. El servicio *post* venta será proporcionado a través del CAA que permitirá generar un trato más personalizado con clientes.

2.4. Relación con los clientes

La relación con los clientes va a evolucionar a lo largo del tiempo de la siguiente manera:

Partirá de una *customización* de perfiles por profesión y actividad. Se tiene especial cuidado en el “discriminador” a utilizar, de forma tal de no herir susceptibilidades, en el entendido de que las personas sienten que son “profesionales” realizando su trabajo, independientemente del hecho de tener o no un título universitario. Esta será la primera interacción con la plataforma, con lo cual se pondrá foco en la parametrización.

En un principio se generará un trato más personalizado, a través del CAA, previendo que el cliente necesitará soporte para configurar su perfil y realizar las primeras liquidaciones. Esto contribuirá a vencer los “miedos” que puede generar la automatización, principalmente para el segmento no profesional. A medida que se sienta familiarizado con la aplicación, el trato pasará a ser más automatizado disminuyendo la necesidad de soporte. En cualquier caso, el usuario podrá consultar a profesionales si tiene dudas respecto de una situación particular.

A los efectos de incrementar las ventas, se implementará la estrategia de referenciación. En este sentido, será importante contar con clientes satisfechos que estén dispuestos a referenciar. El elemento motivador será la experiencia de uso (en la cual la asistencia mediante el CAA juega un rol importante) y el premio otorgado (meses gratis de uso). No obstante, por el hecho de ser un servicio “co creado”, más allá de que se trate de una plataforma amigable y con respaldo (CAA), el resultado del servicio también dependerá del cliente. En ese sentido, se realizarán acciones que contribuyan a un mejor *delivery* (como ejemplo, recordatorios que realizará la plataforma).

2.5. Modelo de ingresos

El modelo de ingresos del proyecto se genera a través del pago de un *fee* mensual por parte del cliente, a partir del segundo mes de utilización del servicio. El importe del mismo asciende a USD 8+IVA (este IVA será descontado automáticamente en la liquidación, y por lo tanto no representará un costo). El servicio de auditoría fiscal tendrá un costo adicional de USD 50+IVA (por auditoría, al momento de realizar la misma, generalmente una vez al año). El cobro del *fee* (y adicionales) será realizado a través de débito automático de tarjetas de crédito. Dicha modalidad está alineada con la Ley de Inclusión Financiera (Ley N° 19.210, 2014), ya que la misma prevé que el pago de honorarios profesionales y servicios personales (que excedan 2.000 UI), debe realizarse por medios electrónicos. Dado que esto implica una bancarización de los contribuyentes, el acceso a tarjetas de crédito no constituirá una limitante.

En lo que respecta a la determinación del precio, la misma se realizó en función de los siguientes criterios: en primer término se establece una suscripción a través de un *fee* mensual, dado que los impuestos se abonan mensualmente. En segundo lugar, se contempló el precio cobrado por la competencia (mencionado en el punto 1.9) fijándolo por debajo de éste en el caso de servicio de gestión mensual. No obstante, el precio anualizado (USD 96) está dentro del rango de precios que fijan los Contadores independientes para la preparación de Declaraciones Juradas. En línea con esto, se tuvo en cuenta el posicionamiento en la mente del consumidor del concepto “Aplicación/Plataforma”, porque se percibe que es un servicio de precio relativamente bajo o gratuito. Por último, se utiliza la moneda Dólares Americanos para que no resulte necesario realizar ajustes por inflación, y por cuestiones relacionadas al posicionamiento de la propuesta; en ese sentido se busca alinearlos al concepto diferenciado de la misma.

2.6. Recursos clave para la propuesta de valor

Como parte de los recursos clave, se puede identificar:

- Plataforma parametrizada, a través de la cual se realizará el cálculo de los tributos.
- Expertos: en temas tributarios, que participarán de la parametrización y en la actualización normativa y en Tecnologías de la Información (TI), para el desarrollo y actualización de la herramienta, y soporte tecnológico del proyecto.
- Vendedor. Encargado de establecer relaciones comerciales con las asociaciones que nuclean a los potenciales clientes.
- Marca, una vez desarrollada a partir de las actividades de marketing, constituirá un activo fundamental que identifica a la empresa en el mercado y el *Umbrella* bajo el cual desarrollar nuevos productos.
- Base de datos de clientes, se utilizará para monitorear los *Key Performance Indicators (KPIs)* en la gestión del negocio, realizar acciones de marketing y comunicación.
- Servidores y sistema operativo del CAA, serán necesarios para brindar el servicio.
- Personal del CAA. Determinante de la experiencia del cliente.
- Línea de crédito para financiar gastos iniciales. (Osterwalder & Pigneur, 2010).

2.7. Actividades y procesos clave para el Modelo de Negocios

Las Actividades fundamentales se enumeran a continuación:

- Desarrollo, en el entendido de creación de la plataforma y sus nuevas versiones que impliquen mejoras de la misma, conjuntamente con la adaptación a cambios tecnológicos.
- Parametrización, que implica programar la herramienta a los efectos de realizar el cálculo automatizado, a partir del *input* del cliente.
- Gestión de la plataforma, mantenimiento de la misma así como de la interface que conecta con otras plataformas (DGI, BPS, etc.).
- Monitoreo permanente de actividades de la competencia, así como de cambios en las plataformas de los entes (Caja de Profesionales, Caja Notarial, DGI, BPS, etc.).
- Gestión del conocimiento - actualización normativa y tecnológica. Esta actividad permitirá la anticipación, e implementación de planes de acción, ante cambios normativos o tecnológicos.
- Soporte del CAA, que permita al usuario la comunicación y trato personalizado a efectos de despejar dudas.
- Capacitación continua al personal. Principalmente a los Contadores en materia impositiva y atención al cliente. Esto permitirá recepcionar y despejar las dudas ágilmente y de forma cordial.
- Investigación, desarrollo e innovación, que permita lanzar nuevas soluciones y estar a la vanguardia.
- Gestión de la base de datos de clientes, para realizar el monitoreo de *KPIs* y prácticas de marketing relacionales.
- Actividades de marketing que permitan el desarrollo de la marca.
- Gestión de la infraestructura (redes, *hosting*, etc.).
- Ventas. Contacto con las Asociaciones.

Se analizó la posibilidad de asociarse a un referente del mercado, a efectos de acelerar el proceso de conocimiento de marca *fiscApp* y disminuir riesgos. No obstante, se descartó esta opción dado que implicaría menores ingresos futuros para los emprendedores (por la incorporación un nuevo socio). Llegado el caso, ésta debería ser una marca reconocida por la mayoría de los potenciales clientes. Dicha asociación será contemplada como estrategia emergente, en caso de presentarse un desvío significativo de objetivos de venta.

En el Anexo 16 se visualiza la campaña de marketing para la creación de la marca de acuerdo a información y lineamientos proporcionados por la Agencia *After* Comunicación.

2.8. Socios clave para el modelo de Negocio

A continuación se detallan los socios clave para este emprendimiento:

- Firma de consultoría: anticipará cambios normativos (ya que tienen acceso al gobierno) y proveerá de información relevante en el área.

- Aseguradora: Proveerá del seguro de responsabilidad civil profesional, brindando cobertura ante eventuales reclamos.
- Proveedor de servicio de *hosting*: a los efectos de contar con un esquema de alta disponibilidad y redundancia de la información. De acuerdo a información proporcionada por un experto en el área, Microsoft Azure cumple con estas características.
- Proveedor de servicios de auditoría de sistemas: Según información proporcionada por Mauro Flores, Gerente de *Cyber Risk* de Deloitte, esta actividad se realiza anualmente.
- Banco o empresa proveedora de fondos. (Osterwalder & Pigneur, 2010).

En este apartado no está considerado el desarrollador (experto en TI). Esto resulta del análisis realizado sobre dicha posición, en donde se determinó que dado el elevado riesgo de comportamiento oportunista, es una actividad a internalizar y ser considerado como recurso clave (socio). Estas conclusiones fueron realizadas en el marco del análisis de la teoría de costos de transacción (Tadelis & Williamson, 2010).

2.9. Estructura de costos

Dentro de la estructura del proyecto, se pueden identificar los siguientes costos fijos más relevantes:

- Costo de RRHH, en donde se destaca: Gerente General experto en Impuestos, experto en TI - Desarrollador, Fuerza de Ventas, Personal del CAA.
- Honorarios por actualización normativa (Firmas de Consultoría) y Auditoría de Sistemas.
- Alquiler de oficinas.
- Agencia de publicidad y campaña de marketing.
- *Hosting*, requerido para el funcionamiento de la plataforma.
- Póliza de seguro, que cubrirá a fiscApp ante eventuales fallos de parametrización.
- Comisión de la tarjeta de crédito.

Los costos de recursos humanos asociados al CAA aumentarán a medida que la base de clientes se incremente. Dicho aumento se dará por escalonamiento. El detalle completo de este apartado, así como la necesidad proyectada de recursos se puede apreciar en el Anexo 18.

2.10. Fortalezas y debilidades

A continuación se listan las fortalezas y debilidades del proyecto. En el Anexo 19 se aprecia el análisis en detalle de cada ítem.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Disrupción, carácter innovador, escalabilidad. • Precisión de la herramienta. • Experiencia del <i>management</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • RRHH (dependencia de TI, ausencia de plan de carrera, personal CAA). • Inexperiencia en la gestión de: aplicaciones/plataformas tecnológicas, CAA, marcas. • Estructura de altos costos fijos iniciales

3. Implementación del modelo

3.1. Investigación y desarrollo

La investigación inicial sobre la parametrización fue realizada durante la fase de análisis del proyecto, determinándose la viabilidad para el desarrollo de la plataforma. Los Contadores integrantes del *Board* cuentan con el *expertise* que les permite estar al corriente con las actualizaciones normativas. En este contexto, el proyecto está en condiciones de ser lanzado. Adicionalmente, y dentro de las estrategias de crecimiento futuro, está previsto realizar el lanzamiento de productos adicionales a la liquidación de impuestos tal que permita evidenciar el carácter innovador de la empresa. En relación a esto, está previsto que los Directivos de *fiscApp* estén continuamente investigando y evaluando nuevas soluciones. En este sentido, el *input* proveniente del CAA será un insumo valioso.

Como parte de las actividades de investigación, resulta fundamental realizar un exhaustivo monitoreo del comportamiento de los competidores, a los efectos de poder canalizar efectivas acciones en caso de una fuerte reacción de los mismos. En línea con esto, se realizará la gestión de base de datos de clientes, a los efectos de medir la tasa de penetración del mercado, satisfacción y retención de clientes, y recuperación de los mismos. Esto también permite realizar un estudio de clientes, con el objetivo de ofrecer productos acorde al perfil y generar una relación más personalizada que agregue mayor valor.

3.2. Programación y configuración

Las actividades en este caso se corresponden con el desarrollo de la plataforma y la actualización de la misma. Durante todas las fases del proceso (requerimientos, programación, arquitectura, y *testings*) se considerarán los elementos de seguridad para estar en línea con la norma de Certificación. En ese sentido, se procederá a realizar *penetration tests* (*hackeo* ético) a los efectos de identificar vulnerabilidades y mejorar la seguridad, con una periodicidad anual o frente a cambios significativos del sistema. Una vez finalizado el desarrollo, se procederá a la Certificación del *Software* para cumplir con los estándares ISO 27.001 de seguridad y protección de la información (International Organization for Standardization, 2016).

En orden con el cumplimiento de la Ley de Habeas Data (Ley N° 18.331 , 2008) y su Decreto reglamentario (Decreto N° 414/009, 2009), se procederá a la inscripción de la base de datos, y comunicación de actualizaciones de la misma en forma trimestral.

3.3. Contratación del personal

El emprendimiento contará con un experto en TI (socio), a ser incorporado desde el inicio para realizar el desarrollo y parametrización de la plataforma. Una vez operativa, se procederá a contratar un vendedor, y un Contador *junior* para recepcionar las consultas a través del CAA. En su tiempo ocioso realizará diversas actividades, entre ellas administración y finanzas. En la medida en que se incremente la cantidad de usuarios, progresivamente se contratarán más Contadores *junior* a los efectos de procesar más consultas realizadas al CAA.

3.4. Gestión de Base de Datos y Clientes

La base de datos se utilizará para:

- Monitoreo *KPIs*. De esta forma se podrá medir la *performance* comercial, analizar la penetración de mercado, evaluar la efectividad de la campaña de referenciación, retención de clientes y demás métricas del negocio.
- Mantener contacto con clientes, a los efectos de informar actualizaciones, enviar alertas en caso se identifiquen variaciones significativas en la gestión de sus impuestos, comunicar cambios normativos y lanzamiento de nuevos productos / funcionalidades.

3.5. Ventas y Marketing

Las actividades de ventas se realizarán a través de un Ejecutivo Comercial. Su tarea será principalmente la de contactar asociaciones que nucleen a potenciales consumidores, tanto de Montevideo como Interior; para realizar charlas informativas, presentaciones y demostraciones del uso de la Plataforma. De esta manera, se busca generar vínculos que permitan llegar al *target* de forma más directa y efectiva. Adicionalmente, está previsto que una porción de nuevos clientes se genere a través de referenciación. En ese sentido, se puede decir que los propios clientes realizarán la “venta” del producto a sus referenciados.

Es importante aclarar que esta actividad estará apoyada en una campaña de marketing, con foco en la transmisión de valores de confiabilidad y seguridad, a través de un mensaje diferenciado con objeto de vencer los “temores” de cada segmento de mercado objetivo. Se enfatizará el concepto “libre de multas”.

La campaña se focalizará en dos medios. Digital, a través de la cual se pretende dar a conocer el producto mediante la utilización de redes sociales y *Google, Display, Adwords, Youtube*. Radio, con foco en periodísticos de la mañana (En Perspectiva, Las cosas en su sitio), realizando una campaña inicial de conocimiento del producto, y posteriormente a través del auspicio de bloques. En el Anexo 16 se detallan las actividades por *quarter*. Se analizó la posibilidad de realizar un *endorsement* con un referente del mercado (I. Munyo, L. Raffo), que a priori queda descartado debido al elevado costo adicional que genera. Llegado el caso, en la hipótesis de no alcanzar los objetivos de venta, se evaluará nuevamente esta opción.

3.6. Actividades de soporte (CAA)

En el Anexo 18 se puede observar la cantidad de puestos del CAA a utilizar en función de la demanda proyectada, estableciendo metas claras de tiempo promedio de espera y priorizando la satisfacción del cliente. Para un mejor manejo de expectativas, dentro de la plataforma se podrá apreciar un “medidor” de la tasa de utilización del CAA, para que el usuario que necesite llamar pueda determinar el tiempo de espera aproximado en ese momento. Adicionalmente, el propio CAA indicará, al recepcionar el llamado, la cantidad de operadores disponibles y el tiempo estimado para ser atendido. Los usuarios que lo deseen podrán contratar adicionalmente un servicio de auditoría de impuestos, a través del cual se revisará la liquidación.

3.7. Grupo conductor de la implementación

El grupo encargado de la implementación del proyecto estará compuesto por tres socios, autores de este Plan de Negocios; dos Contadores Públicos y un Licenciado en Gerencia y Administración.

3.8. Banco y sinergias comerciales

El pago de los tributos de los clientes se resuelve mediante la emisión de un boleto de pago, que incluye un código de barras que permite su utilización en cualquier red de cobranza descentralizada. No obstante, se plantea como pasos a seguir (Anexo 2) la firma de un acuerdo, con las empresas Urutec y Sistarbank, que permita establecer un enlace digital entre la plataforma, bancos y organismos recaudadores. Dichas empresas son las que actualmente tienen una red de acuerdos con las instituciones financieras para realizar el pago de los tributos.

3.9. Beneficios Fiscales

De acuerdo a la Ley de Inversiones (Ley N° 16.906, 1998) y su actual Decreto reglamentario (Decreto N° 2/012, 2012), se procederá a presentar un proyecto de inversión ante la Comisión de Aplicación de la Ley de Inversiones (COMAP) para la obtención de beneficios fiscales (IRAE, IP). En función de las características del proyecto, la exoneración de IRAE significa un ahorro de 51,78% de la inversión computable realizada. Para mayor detalle referirse al Anexo 20.

3.10. Cómo se superarán las barreras de entrada al segmento

La principal barrera de entrada está dada por el “temor” del potencial usuario respecto del uso de una solución automatizada *online*. En tal sentido, la misma será sorteada a través de las estrategias de penetración de mercado delineadas, generando meses de prueba sin costo para el usuario, de forma tal de que éste pueda evaluar el producto. Además se realizarán acciones de marketing, con el compromiso 100% libre de multas, apoyadas en una atención personalizada a través del CAA.

3.11. Intereses de los Stakeholders

A continuación se detallan los principales *Stakeholders* y su grado de influencia, en función de sus particularidades. En el Anexo 21 se puede apreciar el plan de acción para cada caso.

Grupo	Expectativas	Interés	Poder
Poder Legislativo y Ejecutivo	Bajas	Bajo	Alto
Entes Recaudadores	Media	Medio	Alto
Estudios Contables/Firmas de Consultoría	Alta	Alto	Alto
Contadores	Alta	Alto	Medio
Personal dependiente	Media	Alto	Medio
Contribuyentes Clientes	Media	Medio	Medio

4. Evaluación del retorno y riesgo

4.1. Inversión inicial

La inversión inicial asciende aproximadamente a USD 90.000, resultando como más relevante el desarrollo de la plataforma de USD 60.000, y el equipamiento del CAA de USD 16.200. En cuanto al desarrollo, de acuerdo a la cotización proporcionada por Gonzalo Piano, Gerente Comercial de la empresa Intermedia (*Software*), el costo del mismo asciende aproximadamente a USD 40.000. Los restantes USD 20.000 corresponden a las horas estimadas de dos Contadores altamente especializados en materia impositiva (400 horas a un valor de USD 50) que realizarán el soporte relativo a los aspectos técnicos. Los puestos adicionales de CAA se invierten a partir de 07/2018, en función de la demanda proyectada de llamadas, significando una inversión por puesto de USD 1.200. En el Anexo 22 se incluye mayor detalle y descripción de este punto.

4.2. Estructura de financiamiento

La inversión requerida será financiada por los cuatro socios del emprendimiento. El desarrollo de la plataforma será considerado como un aporte de trabajo. Los restantes USD 30.000 constituirán un aporte de los socios. La participación de los mismos será en partes iguales.

Adicionalmente, los socios aportarán USD 20.000 en efectivo para hacer frente a los costos operativos iniciales.

La Tasa de Retorno Requerida se calcula de forma subjetiva. Como aproximación inicial se utiliza el modelo *Capital Assets Pricing Model (CAPM)*, y a este *output* se le agrega un factor de subjetividad para alcanzar un resultado de tasas que se utilizan para financiar fondos de capital semilla. El resultado alcanzado asciende a 19,00%. En el Anexo 23 se detallan los datos utilizados para su determinación.

4.3. Fundamentos de la proyección de ingresos y costos

4.3.1. Fundamentos para la proyección de ingresos

Al inicio se prevé una base pequeña de usuarios que irá aumentando en función de las metas fijadas y esfuerzos de venta. La proyección supone un crecimiento lento al inicio (cuando las acciones de marketing aún no surten efecto); y crecimientos escalonados a lo largo de los años, explicados por los meses de presentaciones de Declaraciones Juradas, que van desde marzo a agosto.

En el Anexo 24 es posible observar el aumento de la base de clientes a lo largo del tiempo. El ingreso por ventas, se obtiene aplicando el *fee* mensual sobre la cantidad de clientes, deduciendo el descuento por referenciación (sobre el 40% de los nuevos clientes). De acuerdo a la investigación cualitativa, existen clientes que están dispuestos a abonar un *fee* adicional por la realización de una auditoría de sus impuestos. Dado que no existe información cuantitativa respecto de este punto, se asignó un porcentaje mínimo a dicho servicio, que representa 1,88% de las ventas del proyecto. Al finalizar el período se alcanzará un 8% de *market share*.

4.3.2. Fundamentos para la proyección de costos

En lo que respecta a los costos, es posible identificar fijos, y otros que pueden clasificarse como parcialmente variables dado que en el mediano plazo evolucionan en la medida que la base de clientes aumenta. Cabe destacar que el emprendimiento no cuenta con costos variables significativos.

En lo que refiere a los costos parcialmente variables asociados al CAA, en los períodos de alta demanda se contratará personal adicional. El exceso demanda, será cubierto por personal independiente a un valor hora muy competitivo en el mercado (USD 30). Asimismo, se proyecta un incremento en el gasto de arrendamientos de oficina a partir del tercer año, dado el aumento de personal del CAA. Otro gasto que varía a medida que la base de clientes aumenta es el de servicio proporcionado por Microsoft Azure (que garantiza disponibilidad y redundancia de la información).

Respecto del gasto en marketing, el primer año (USD 38.400) será 28% superior que los ejercicios posteriores (USD 30.000), a efectos de generar conocimiento de marca con una campaña más intensa (presupuesto Agencia *After*). En el Anexo 22 se puede observar el detalle de los costos según su clasificación en fijos y parcialmente variables.

A los efectos de los cobros, los mismos se realizarán a los quince días de debitado el monto al cliente (política de Administradoras de crédito). En cuanto a la política de pagos, los mismos se efectuarán a fin de cada mes.

4.3.3. Políticas de liquidez

Si bien la inversión inicial será financiada con fondos propios, de acuerdo a la proyección de necesidades de efectivo, será necesario contar con una línea de crédito para cubrir las obligaciones durante los primeros meses. En este período, se incurrirá en costos fijos y no se generarán ingresos suficientes para cubrirlos. En función de las proyecciones, se requerirá una línea de crédito de USD 203.000 a una tasa anual de 10,4%. Dicha línea de crédito es otorgada por Banco ITAÚ bajo garantía real. Llegado el caso de no obtener dicho financiamiento, se recurrirá a la empresa Cotamil SA, entidad con la que se validó, a través del Cr. Freddy Oliver, el otorgamiento en las mismas condiciones planteadas anteriormente.

Los fondos se utilizarán de acuerdo a las necesidades, y la deuda será cancelada cuando el flujo de efectivo sea positivo, manteniendo un monto mínimo para eventualidades (promedio de 20% de los pasivos de corto plazo).

4.3.4. Políticas de recursos humanos

En materia de recursos humanos se distinguen dos grupos, por un lado el área estratégica (Investigación, Desarrollo e innovación (I+D+i), TI, Ventas, Administración), y por otro el CAA. En referencia al primero, al inicio del proyecto los emprendedores tendrán una remuneración de USD 800, para no generar costos fijos elevados y porque tendrán participación en el capital de la empresa con derecho a la distribución de futuras utilidades. Una vez alcanzada una base de clientes

significativa (del entorno de 7.000) y previo a la zafra, se incrementará su remuneración a USD 2.000 (Gerencia y área comercial) y USD 1.000 (TI) en el entendido de que este último puede desarrollar la tarea *part-time*. La fuerza de ventas contará con una remuneración fija de USD 1.200, con un bono variable por cumplimiento de objetivos (dos sueldos adicionales). En cuanto al personal de CAA, su remuneración mensual será de USD 900. A los efectos de alinear comportamientos del personal de esta área, se fijarán objetivos de satisfacción de clientes y otorgarán incentivos monetarios (una remuneración adicional a fin de año). Las remuneraciones se pagarán el último día del mes. El detalle de remuneraciones se puede apreciar en el Anexo 22.

4.4. Proyección de flujos de ingresos y egresos

El enfoque utilizado para el análisis del proyecto de inversión es desde la perspectiva del inversionista. Para mayor detalle de los flujos, referirse al Anexo 26 – Modelo económico financiero.

4.4.1. Ingresos

Teniendo en cuenta las proyecciones de ventas y considerando los precios de USD 8 y USD 50 por el servicio básico y la auditoría, los ingresos proyectados son:

Año	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos - Servicio básico	-	26.627	178.853	476.099	840.771	1.133.565
Ingresos - Auditoría	-	-	2.069	8.256	17.735	26.879
Descuentos	-	(4.791)	(15.509)	(24.084)	(23.690)	(15.330)
Total USD	-	21.836	165.412	460.271	834.817	1.145.114

4.4.2. Egresos

En cuanto a los egresos, teniendo en consideración las políticas de recursos humanos previamente descritas, y el desglose de los restantes gastos; la proyección de los mismos evolucionará de la siguiente manera:

Año	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Sueldos	-	(60.915)	(71.068)	(102.540)	(202.035)	(228.431)
Cargas sociales	-	(7.161)	(8.354)	(12.054)	(23.749)	(26.852)
Honorarios profesionales	-	(16.680)	(31.380)	(54.900)	(87.240)	(99.000)
Arrendamiento	-	(7.200)	(7.200)	(16.200)	(18.000)	(18.000)
Otros gastos	-	(64.408)	(68.293)	(94.927)	(129.722)	(153.215)
Intereses	-	(4.758)	(17.273)	(17.429)	(1.872)	-
Total USD	-	(161.122)	(203.568)	(298.050)	(462.618)	(525.498)

4.5. Evaluación del retorno proyectado vs. el requerido: TIR / VAN

En función del análisis económico financiero realizado, es posible concluir que el proyecto será capaz de generar valor para los inversores, arrojando los siguientes resultados:

- Valor Actual Neto (VAN): USD 251.126 con TRR de 19,00%.

- Tasa Interna de Retorno (TIR): 61,46%.
- Tasa Interna de Retorno Terminal (TIR Terminal): 55,34%.
- Período de Repago: 4 años.

Se realiza el cálculo de la TIR Terminal, dado que la TIR resulta elevada y no es posible encontrar una inversión alternativa con una tasa de similares características. Con este método, la reinversión de los flujos se realiza utilizando la Tasa de Retorno Requerida (TRR). En cuanto al período de repago, el mismo se explica por dos motivos: en primer lugar, la baja tasa de crecimiento de clientes, al inicio del proyecto, por tratarse de un producto y marca nuevos en el mercado. En segundo lugar, por el componente de sazonalidad en el servicio (presentación de las Declaraciones Juradas), lo cual implica que transcurran doce meses para la completa evaluación del producto por parte del cliente.

4.6. Evaluación del riesgo

Uno de los principales riesgos identificados está vinculado con la posibilidad de que DGI lance una solución que compita con fiscApp en materia de IRPF e IVA. Esta no sería integral. También existe la posibilidad de que surjan imitaciones por parte de competidores. Ambas situaciones podrían generar un impacto en la reducción de la base de clientes, ante lo cual una de las posibles estrategias está enfocada en el análisis y modificación de la variable precio. Otros riesgos pueden estar vinculados a errores en las estimaciones de: intenciones de compra, penetración del mercado y precios.

En el Anexo 25 se puede observar eventuales riesgos adicionales con implicancias en el proyecto, principalmente en lo que respecta a remuneraciones. Teniendo en cuenta la Encuesta sobre Proyecciones Económicas (Banco Central del Uruguay, 2016) respecto de la evolución del dólar americano, se entiende que los ajustes por Consejos de Salarios (Decreto N° 105/005, 2005) estarían por debajo de las mismas.

4.7. Sensibilidad a variables críticas

Del análisis de sensibilidad de las principales variables críticas (base de clientes y precio), es posible concluir que el proyecto es capaz de generar valor incluso con reducciones de 35% para la base de clientes. Asimismo, si sólo se dan reducciones en el precio (sin alterar las demás variables del modelo), el análisis económico financiero reporta signos de solidez, con una repercusión en la TIR situándose en 37% ante una rebaja de 31,25% del precio (de USD 8 a USD 5,5). En el caso de situaciones adversas de ambas variables, el efecto acumulado reporta signos robustos, con excepción de los escenarios más pesimistas (reducción de base de clientes en 30% y de precio en 31,25%). Llegado el caso, será necesario aplicar alguna de las estrategias alternativas detalladas en el presente trabajo para evitar la pérdida de valor para el accionista. Para mayor detalle remitirse al Punto 2.7. (Actividades y procesos clave para el Modelo de Negocios); Punto 3.5. (Ventas y Marketing); y Anexo 13 (*First Mover Advantage* y Ventaja Competitiva). En el Anexo 25 es posible observar el análisis de sensibilidad de las variables críticas del proyecto.

Analizando el punto de equilibrio, la inversión comenzará a reportar un VAN acumulado positivo a partir del mes 50 del proyecto. El cálculo del punto de equilibrio donde se igualan ingresos acumulados y costos acumulados (históricos) ocurre en el mes 37.

Bibliografía

- Banco Central del Uruguay (BCU) (2016). *Comunicado de Prensa - Encuesta sobre Proyecciones Económicas*. Recuperado el 30 de agosto, 2016 desde <http://www.bcu.gub.uy/Estadisticas-e-Indicadores/Encuesta%20de%20Expectativas%20Economicas/iees06i0816.pdf>
- Banco de Previsión Social (BPS). Accedido el 30 de agosto, 2016, desde <http://www.bps.gub.uy/9534/anticipos-fonasa-sp.html>
- Caja de Jubilaciones y Pensiones de Profesionales Universitarios (CJPPU) (2016). *Datos estadísticos 2016 - Primer semestre*. Recuperado el 15 de mayo, 2016 desde <http://www.cajadeprofesionales.org.uy/download.php?m=g&i=635>
- Caja Notarial (CN) (2015). *Memoria Anual 2015*. Recuperado el 15 de mayo, 2016 desde <http://www.cajanotarial.org.uy/innovaportal/file/143/11/memoria-2015.pdf>
- Carlzon, J. (1989). *Moments of Truth*. Nueva York: Harper Business.
- Cazulo, P., & Perera, M. (2016). *Índice de Nivel Socioeconómico - Propuesta de actualización*. Montevideo: Cinve.
- Decreto N° 105/005 (Convocatoria de Consejos de Salarios). (2005, Marzo 14). *Diario Oficial N° 26.709*, pp. 638-A - 638-A.
- Decreto N° 2/012 (Reglamentario de la Ley de Inversiones). (2012, Febrero 2). *Diario Oficial N° 28.405*, pp. 9 - 12.
- Decreto N° 414/009 (Reglamentario de la Ley de Habeas Data). (2009, Setiembre 15). *Diario Oficial N° 27.815*, pp. 661-A – 665-A.
- Dirección General Impositiva (DGI). Accedido el 30 de agosto, 2016, desde <http://www.dgi.gub.uy>
- Google trends. Accedido el 30 de agosto, 2016, desde <https://www.google.com.uy/trends/?hl=es-419>
- Grupo RADAR (2014). *El Perfil del Internauta Uruguayo - Décimo primera edición*. Recuperado el 30 de agosto, 2016 desde http://www.innovaportal.com/innovaportal/file/86/1/el_perfil_del_internauta_uruguayo_2014_version_gratuita.pdf
- Grupo RADAR (2015). *El Perfil del Internauta Uruguayo – Décimo segunda edición. Resumen Ejecutivo*. Recuperado el 30 de agosto, 2016 desde <http://www.innovaportal.com/innovaportal/file/86/1/internautauruguayo2015.pdf>
- Ley N° 16.906 (Ley de Inversiones). (1998, Enero 20). *Diario Oficial N° 24.956*, pp. 602-A - 605-A.
- Ley N° 18.083 (Ley de Reforma Tributaria). (2007, Enero 18). *Diario Oficial N° 27.163*, pp. 307-A - 344-A.
- Ley N° 18.331 (Ley de Habeas Data). (2008, Agosto 18). *Diario Oficial N° 27.549*, pp. 437-A - 443-A.

- Ley N° 18.600 (Ley de Facturación Electrónica). (2009, Noviembre 5). *Diario Oficial N° 27.850*, pp. 413-A - 417-A.
- Ley N° 19.210 (Ley de Inclusión Financiera). (2014, Mayo 9). *Diario Oficial N° 28.958*, pp. 5 - 15.
- Lieberman, M., & Montgomery, D. (1988). First-Mover Advantages. *Strategic Management Journal*, Volume 9, 41-58.
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) - Dirección General Impositiva (DGI) (2014). *Compromiso de gestión entre el Ministerio de Economía y Finanzas y la Dirección General Impositiva - Año 2014*. Recuperado el 30 de agosto, 2016 desde <http://www.dgi.gub.uy/wdgi/afiledownload?2,4,799,O,S,0,30460%3BS%3B1%3B108>,
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) - Dirección General Impositiva (DGI) (2015). *Compromiso de gestión entre el Ministerio de Economía y Finanzas y la Dirección General Impositiva - Año 2015*. Recuperado el 30 de agosto, 2016 desde <http://www.dgi.gub.uy/wdgi/afiledownload?2,4,799,O,S,0,31358%3BS%3B2%3B108>,
- Ministerio del Interior (MI) (2011). *Observatorio Nacional sobre Violencia y Criminalidad - Año 2011*. Recuperado el 30 de agosto, 2016 desde <https://www.minterior.gub.uy/observatorio/images/stories/anual2011.pdf>
- Ministerio del Interior (MI) (2015). *Observatorio Nacional sobre Violencia y Criminalidad - Año 2015*. Recuperado el 30 de agosto, 2016 desde https://www.minterior.gub.uy/observatorio/images/pdf/anual_2015.pdf
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey: Wiley.
- Páginas Amarillas. Accedido el 30 de agosto, 2016, desde <http://www.paginasamarillas.com.uy/buscar/Estudios+Contables/1/>
- Porter, M. E. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review - Noviembre-Diciembre*, 59-79.
- Porter, M. E. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Boston: Harvard Business Review.
- Reid, D., & Sanders, N. (2013). *Operations Management, 5th Edition*. New Jersey: Wiley.
- Tadelis, S., & Williamson, O. (2010). *Transaction Cost Economics*. Berkeley: University of California.
- The International Organization for Standardization (ISO). *ISO/IEC 27001:2013(en)*. Recuperado el 30 de agosto, 2016 desde <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso-iec:27001:ed-2:v1:en>
- World Economic Forum (2016). *The Future of Jobs*. Recuperado el 30 de agosto, 2016 desde http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf
- Yakal, K. (2016). The Best Tax Preparation Software for 2016. *PC Magazine*. Accedido el 30 de agosto, 2016, desde <http://www.pcmag.com/article2/0,2817,1904319,00.asp>

ANEXOS

Anexo 1– Acuerdo de alcance con el emprendedor

Los estudiantes de la materia Plan de Negocios de Universidad ORT Uruguay (abajo nombrados), y el emprendedor en carácter de proveedor de la idea para el desarrollo del presente Plan de Negocios (abajo nombrado), acuerdan el siguiente alcance en relación al objetivo del Plan.

Objetivo de los emprendedores

El objetivo principal es la instalación y puesta en funcionamiento de **FiscApp** en la ciudad de Montevideo.

El emprendedor busca obtener a partir del plan de negocio un mayor conocimiento del mercado y la industria y un modelo de negocio adecuado para ese contexto.


Alcance del Plan de Negocios

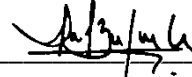
Todos los capítulos del “Contenido Sugerido” suministrado por la Cátedra serán desarrollados. Sin perjuicio de ello, se acuerda hacer énfasis en los siguientes aspectos:


- **Justificación de la oportunidad**
- **Modelo de negocios**

En señal de conformidad se firma el mismo el día 1 de setiembre de 2016.


Los estudiantes:

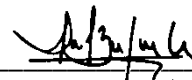
Paula López, estudiante 190680: Firma 


Marcel Bouyssounade, estudiante 107069: Firma 

Roberto Clermont, estudiante 190681 Firma 

Los emprendedores:

Paula López, estudiante 190680: Firma 

Marcel Bouyssounade, estudiante 107069: Firma 

Roberto Clermont, estudiante 190681 Firma 

Tutor:

Santiago Fork, 2.699.104-5: Firma 

Anexo 2– Sugerencias sobre próximos pasos a dar en el proyecto

A continuación se presentan los aspectos que por no ser centrales quedaron fuera del alcance de este plan pero que pueden ser explorados en profundidad más adelante o en paralelo a la implementación del mismo.

A corto plazo se plantea el siguiente marco de desarrollo del negocio:

- Analizar la viabilidad de utilizar como insumo para fiscApp la información de la plataforma gratuita que proyecta ofrecer DGI para la emisión de Comprobantes Fiscales Electrónicos.
- Firmar de acuerdo con Urutec y Sistarbank para gestionar un enlace digital que permita al usuario realizar el pago de sus tributos a través de su cuenta bancaria, utilizando como *input* la información de fiscApp.
- Comercializar paquetes corporativos para que los Estudios Contables realicen la liquidación de sus clientes a través de la plataforma.
- Expandir el servicio hacia la tributación automatizada de empresas de mayor porte, básicamente las Sociedades de Responsabilidad Limitada que liquiden IRAE bajo el régimen ficto.
- Desarrollar un módulo de gestión y aportes del servicio doméstico.
- Desarrollar productos adicionales dentro de la marca *Umbrella*, como por ejemplo el asesoramiento en inversiones.

A largo plazo, una vez instaurada la marca en la mente del consumidor y posicionada la empresa en el mercado, se sugiere:

- Servir el mercado corporativo en lo que refiere a servicios de consultoría o a la liquidación de otros impuestos, básicamente impuestos que gravan las rentas (IRAE, IMEBA), el capital (Impuesto al Patrimonio) y el consumo (IVA, IMESI). Esta última estrategia podría ser bajo dos modalidades:
 - Ofrecer el servicio directamente
 - Conectar oferta y demanda a través de la plataforma
- Expansión a nuevos mercados internacionales, mediante la adaptación de la plataforma al régimen tributario de cada país.
- Lanzamiento de un módulo que permita la planificación de la jubilación.

Existe una inquietud de desarrollar, por parte de los emprendedores, el área de Responsabilidad Social Empresarial. Como idea inicial se planea una vinculada con la educación tributaria.

Anexo 3 – Modelo de negocios según Osterwalder

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmentos de consumidores
<ul style="list-style-type: none"> -Firma de Consultoría -Aseguradora -Servicio Microsoft Azure -Proveedor de Auditoría de Sistemas -Institución financiera o empresa proveedora de fondos 	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollo de plataforma -Parametrización y -Gestión de la misma -Monitoreo Competencia y Entes -Gestión del Conocimiento -Soporte del CAA -Capacitación; I+D+i -Gestión Base de Datos -Actividades Marketing -Ventas -Gestión de infraestructura 	<p>Plataforma <i>web</i> para la gestión de tributos de personas físicas, que trabajan sin relación de dependencia, con las siguientes características:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Segura y confiable (altos estándares de seguridad informática; confidencialidad; 100% libre de multas) -Diseño amigable (intuitivo) -Integral (todos los tributos) -Respaldo profesional (CAA) -Precio conveniente -“Customizado” (perfil único por cada usuario) -“Co creación” del servicio (carga de datos por parte de los clientes) 	<ul style="list-style-type: none"> -Servicio automatizado -“Customización” de plataforma -Trato personalizado y soporte a través del CAA -“Co – creación” 	<ul style="list-style-type: none"> -Profesionales -No Profesionales
	Recursos clave		Distribución	
	<ul style="list-style-type: none"> -Plataforma parametrizada -Expertos en temas tributarios -Experto en TI -Vendedor -Marca (a desarrollar) -Base de Datos -Servidores y sistemas operativos del CAA -Personal del CAA -Línea de crédito 		<ul style="list-style-type: none"> -Web/Plataforma (<i>purchase and delivery</i>) -Contacto con asociaciones -Clientes referenciadores -Actividades de marketing (<i>awareness</i>) -Prueba gratuita para evaluar el producto (<i>evaluation</i>) -CAA (<i>after sales</i>) 	
Estructura de costos	RRHH, Auditoría de sistema, Honorarios Consultora, Alquiler de oficinas, Seguro, Hosting, Agencia y campaña de marketing, Comisión tarjeta de crédito.	Estructura de ingresos	Fee mensual + Fee anual por auditorías	

Anexo 4 – Estructura tributaria en Uruguay y las soluciones brindadas por los entes recaudadores

La estructura tributaria en Uruguay se puede dividir en tres grandes categorías, los impuestos que gravan las ganancias, el capital y el consumo. Existen otros impuestos que no tienen relevancia a los efectos del presente trabajo. A continuación se detallan:

Impuestos que recaen sobre:		
Ganancias	Capital	Consumo
IRAE: Impuesto a las Rentas de las Actividades Económicas	IP: Impuesto al Patrimonio	IVA: Impuesto al Valor Agregado
IMEBA: Impuesto a la Enajenación de Bienes Agropecuarios	Aplica al patrimonio de las empresas y también de las personas físicas	Aplica a las actividades de empresas y también a la prestación de servicios por parte de las personas físicas
IRPF: Impuesto a las Rentas de las Personas Físicas		
IRNR: Impuesto a las Rentas de los No Residentes		
IASS: Impuesto de Asistencia a la Seguridad Social		IMESI: Impuesto Específico Interno

En la siguiente tabla se puede visualizar la evolución de la carga administrativa medida en términos de cantidad de formularios requeridos, cuantía de cálculos y boletos de pagos, cambios en las normas (Leyes, Decretos y Resoluciones) y Consultas de DGI, así como formalidades que deben cumplir los contribuyentes (inscripciones y sus modificaciones, requisitos de facturación, entre otros). En la subsiguiente tabla es posible visualizar un detalle de los formularios (f) requeridos por DGI y BPS.

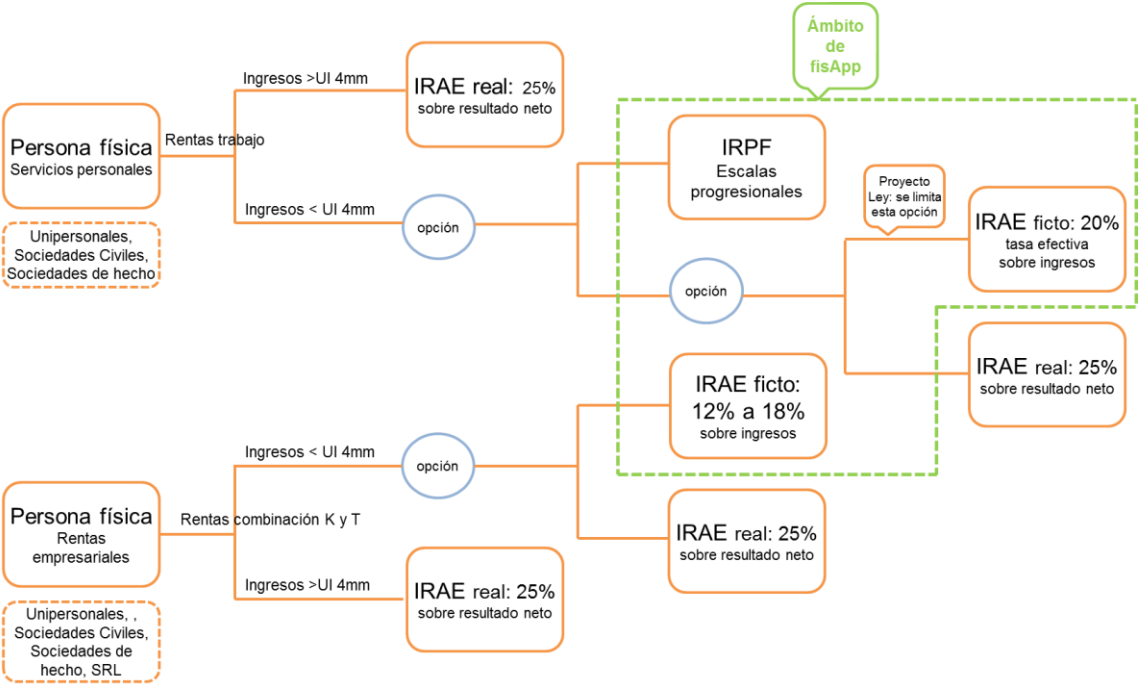
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
# Formularios	14	16	16	16	18	18	18	18	18
# de cálculos al año	18	18	18	18	30	30	30	30	30
# Boletos de pago al año	30	30	30	30	42	42	42	42	42
Interpretaciones DGI para IRPF	17	140	88	64	35	38	29	16	11
Cambios normativos IRPF	31	21	12	18	19	30	7	11	13
Total	48	161	100	82	54	68	36	27	24

Fuente: DGI, BPS, Consultax.

(f)	Descripción	Año	(f)	Descripción	Año
0351	Formulario de inscripción	2007	2/217	Solicitud de C.de Crédito	2007
0352	Formulario de inscripción	2007	2/218	Solicitud de C.de Crédito - Apertura	2007
205	BPS - Inscripción	2007	5202	Residencia fiscal	2007
5450	Constancia para documentación	2007	S/N	Boleto de pago BPS	2007
1302	Declaración Jurada de IVA	2007	S/N	Boleto de pago BPS - Fonasa	2011
1101	Declaración Jurada de IRPF - Cat. I	2007	5500	Solicitud de Ex. de Arrendamientos	2008
1102	Declaración Jurada de IRPF - Cat. II	2007	5600	Levantamiento de secreto bancario	2008
S/N	Declaración Jurada de FONASA	2011	2104	IPPF	2007
2/901	Boleto de pago DGI	2007	2/911	Boleto de pago DGI con Certificados	2007

Fuente: DGI, BPS.

Particularmente, para el caso de las personas físicas que obtienen rentas derivadas del trabajo fuera de la relación de dependencia, el impuesto aplicable en principio es el IRPF, no obstante, dependiendo de la forma jurídica, del nivel de ingresos, o del tipo de actividad (si se trata de rentas puras de trabajo o de aquellas en las que el factor capital tiene un peso relevante), pueden pasar a la categoría del IRAE. Asimismo, dentro del IRAE, en determinados casos se puede optar por liquidar bajo el régimen ficto, que implica una forma de cálculo simplificada y en algunos casos menor carga tributaria. El régimen real de liquidación de dicho impuesto implica aplicar la tasa del 25% sobre el resultado neto, es decir, los ingresos menos los costos y gastos. En el siguiente esquema se detalla la estructura tributaria para el caso de referencia:



Es de destacar que el IRPF es un impuesto dual, esto es, define dos categorías diferentes de rentas, cada una tiene un tratamiento específico e implica la liquidación por separado. Para el caso de las rentas de capital (ejemplo: arrendamientos, intereses, dividendos, derechos de autor, enajenaciones de inmuebles, de acciones, etc.) se aplica una alícuota proporcional, mientras que para las rentas de trabajo se aplica una escala de alícuotas progresionales. En este último caso, se reconoce un mínimo no imponible y otras circunstancias personales (deducciones).

A continuación se detallan los demás tributos que recaen en las referidas personas físicas y las particularidades de cada caso:

Tabla 1 – Tributos que recaen sobre las personas físicas y sociedades personales por trabajo fuera de la relación de dependencia

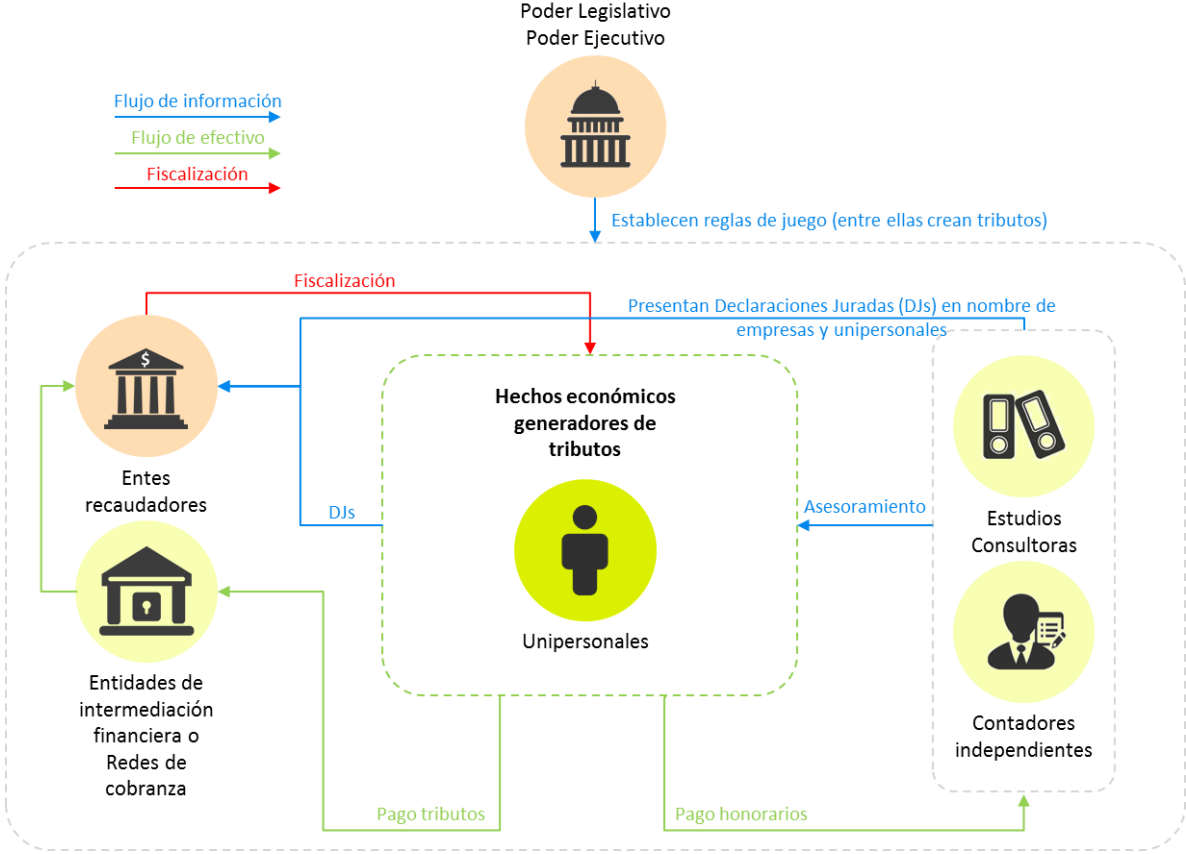
	IRPF/IRAE/IVA/ IPPF	FONASA	Aportes jubilatorios + Fondo Solidaridad
¿Quién recauda?	DGI	BPS	BPS/Caja Profesional y otras. Fondo Solidaridad
¿Qué se grava?	Las rentas provenientes del trabajo y del factor capital. El patrimonio personal al 31/12.	Las rentas provenientes del trabajo.	Las rentas provenientes del trabajo.
¿Debe presentar DJ?	Sí	Sí	No (salvo excepciones)
¿Quién realiza el cálculo?	Contribuyente	Contribuyente	Organismo
¿Se admiten deducciones?	Sí	Sí	No
¿Cada cuánto se realiza el pago?	Mensual, Bimensual, cuatrimestral y anual	Mensual	Mensual
Grado de complejidad	Alto	Medio	Bajo
¿Existe alguna solución brindada por el agente recaudador?	Sí, se brinda un simulador en Excel para efectuar el cálculo de anticipos, asimismo se provee de un formulario <i>web</i> a completar por el contribuyente donde se prevén todas las posibles casuísticas existentes, lo que dificulta el entendimiento y llenado del mismo. Se brinda atención personalizada. No existe un cálculo automatizado.	Sí, en el portal <i>web</i> se deben ingresar los datos, considerando precisiones técnicas y lenguaje específico, posteriormente se emite la factura. No hay planificación de anticipos.	Sí, se envía la factura. No se proporciona asistencia en la planificación de jubilación.

Tabla 2 – Perfiles de los potenciales clientes de fiscApp

Forma jurídica	Actividad	Impuesto aplicable
Unipersonales - Profesionales independientes	Corresponde a los profesionales que están en ejercicio libre de la profesión y emiten facturas por los servicios comercializados.	IRPF o IRAE, IVA FONASA Aportes a Cajas, Fondo Solidaridad
Unipersonales - prestadoras de servicios	Este segmento incluye prestadores de servicios no incluidos en el punto anterior, y que también emiten facturas. A modo de ejemplo: Corredores de seguros, Sanitarios, Despachantes de aduanas, Comisionistas, etc.	IRPF o IRAE, IVA FONASA Aportes a BPS Fondo Solidaridad
Unipersonales- que obtienen rentas empresariales	Esta categoría contiene aquellas empresas que obtienen ingresos provenientes de la combinación de capital y trabajo, a modo de ejemplo: Fletes, comercio, empresas de limpieza, etc.	IRAE, IVA Aportes a BPS FONASA Podría aplicar Fondo de Solidaridad

Anexo 5 – Mapa de actores de la industria y sus interacciones

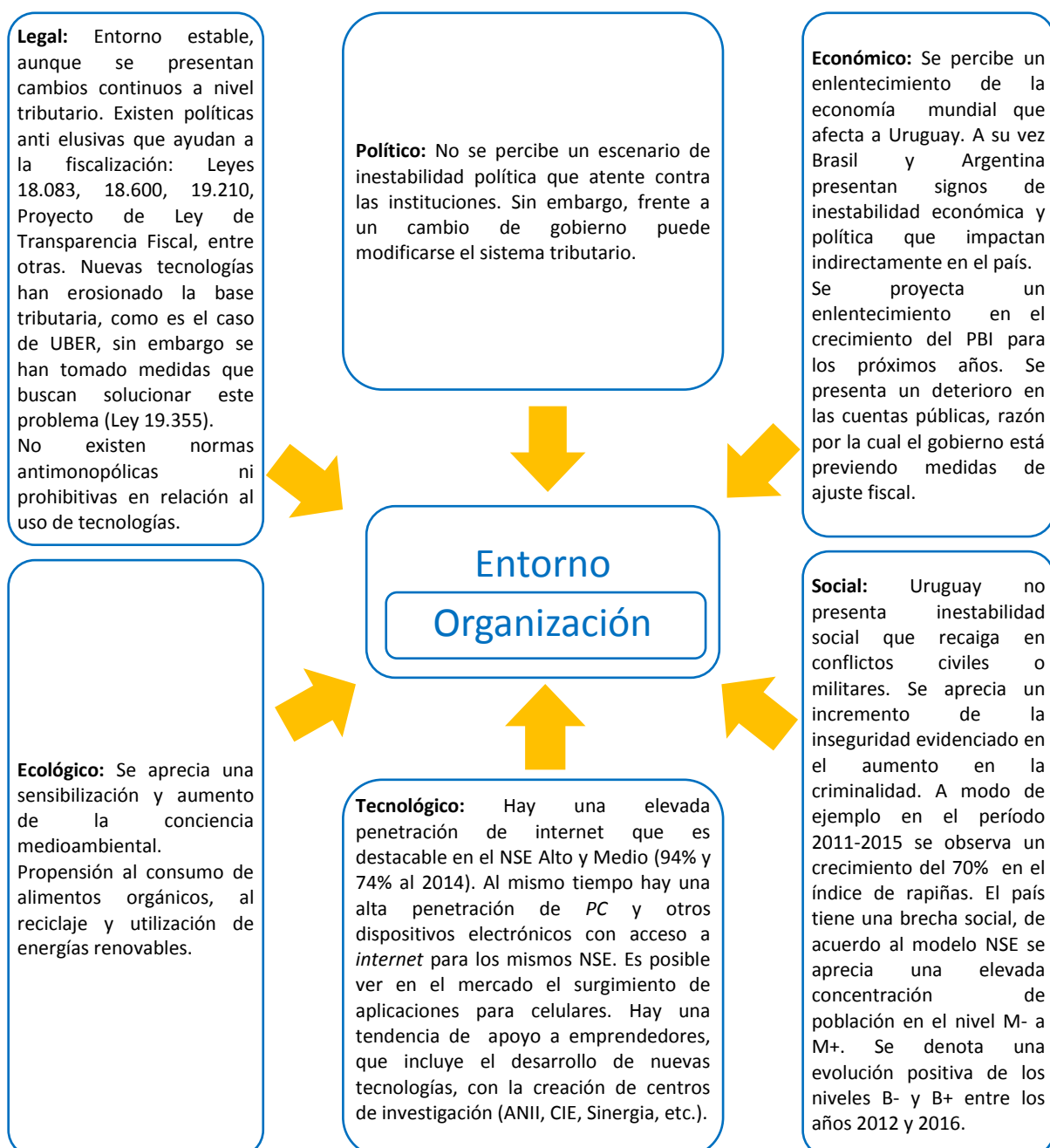
A continuación se grafica el mapa de actores de la industria y sus interacciones (flujos de información, efectivo, servicios, entre otros).



Anexo 6 – Análisis del entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal (PESTEL)

A continuación se realiza el análisis del entorno, teniendo en cuenta las siguientes fuentes de información:

- Informes anual sobre violencia y criminalidad (Ministerio del Interior, 2011) (Ministerio del Interior, 2015).
- Índice de nivel socioeconómico en Uruguay (Cazulo & Perera, 2016).
- El Perfil del Internauta Uruguayo - Décimo primera edición (Grupo RADAR, 2014).



Anexo 7 – Análisis de la intensidad competitiva ampliada de Porter

A continuación se analizan las cinco fuerzas de Porter (Porter, *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*, 2008) para el sector: Servicios Profesionales de gestión y liquidación de tributos de personas físicas y sociedades personales en Uruguay.



Amenaza de nuevos competidores: Las barreras de entrada al sector son bajas dado que la inversión inicial para entrar al mercado no es elevada (tanto para operar mediante tecnología o mediante la utilización de horas de recursos humanos). Asimismo, en lo que respecta a diferenciación del servicio, en el mercado de personas físicas no hay presencia de marcas destacadas ni lealtad de los usuarios (esto no sucede en el mercado corporativo donde existe diferenciación de marcas). La principal barrera de entrada está dada por el aprendizaje o curva de experiencia, ya que, para prestar servicios relacionados con el área impositiva, se requiere de una especialización técnica y dedicación casi exclusiva a este servicio. La amenaza es, en consecuencia, alta.

Intensidad de la competencia: La industria analizada presenta numerosos competidores (Contadores independientes y Estudios Contables) que están balanceados, es decir, que ninguno ejerce el liderazgo del mercado (esto no sucede en el mercado corporativo). En lo que respecta al crecimiento de la industria, el mismo es de carácter lento, ya que una gran proporción de contribuyentes no contrata el servicio analizado (realizan “auto gestión” de impuestos). La industria se caracteriza por contar con altos costos fijos que están dados por las remuneraciones y con ausencia de diferenciación ya que el servicio es percibido como un “*commodity*”. Adicionalmente no existen altas barreras de salida ya que la inversión inicial es baja. Por otra parte, el acceso a nuevos clientes se da principalmente a través de referencias. En línea con ello, no se realizan acciones de marketing tendientes a incrementar el volumen de negocio observándose cierta “pasividad” de parte de los operadores. Esto se justifica en parte porque la interacción con el cliente generalmente se da una o

dos veces al año (para el servicio de preparación de DJS). En función de expuesto, la intensidad de la competencia es media.

Amenaza de productos sustitutos: Los entes recaudadores (DGI, BPS) cuentan con herramientas que permiten determinar el monto de los tributos, no obstante, éstas no proporcionan la realización completa de la tarea (pagos, recordatorios, optimización de la carga impositiva), ni lo proveen de forma integral. Se considera como una posible amenaza la determinación automática del IRPF por parte de DGI. Esta hipótesis requeriría contar con una integración fluida con otros entes y organismos (BPS, Cajas Jubilatorias, Fondo de Solidaridad, inmobiliarias) para desarrollarlo. De acuerdo a la entrevista realizada a Gustavo González, Coordinador de la Asesoría Económica de DGI, el organismo no tiene intenciones de desarrollar el servicio de cálculo automático del IRPF para empresas unipersonales en el corto plazo. Otro sustituto está dado por la “auto gestión” de tributos realizada por los propios contribuyentes, los que generalmente se apoyan en las herramientas brindadas por los entes. Esta forma de satisfacer la necesidad implica mayor esfuerzo, lo que limita su atractivo como una alternativa. En función de lo expuesto anteriormente, la amenaza de sustitutos es baja.

Poder de negociación de los proveedores: El principal proveedor de la industria está representado por los recursos humanos (Contadores Públicos y/o estudiantes de Ciencias Económicas), con un número elevado, superando los 10.000 para el caso de Contadores de acuerdo al registro de Caja de Profesionales. Éstos tienen una alta participación en la estructura de costos y constituyen el principal *input* del negocio. Dado que la oferta es elevada, su poder de negociación es bajo. Aquellos profesionales que tienen conocimiento del área impositiva presentan un mayor poder de negociación porque están diferenciados. En función de lo anterior, el poder de negociación de proveedores es bajo.

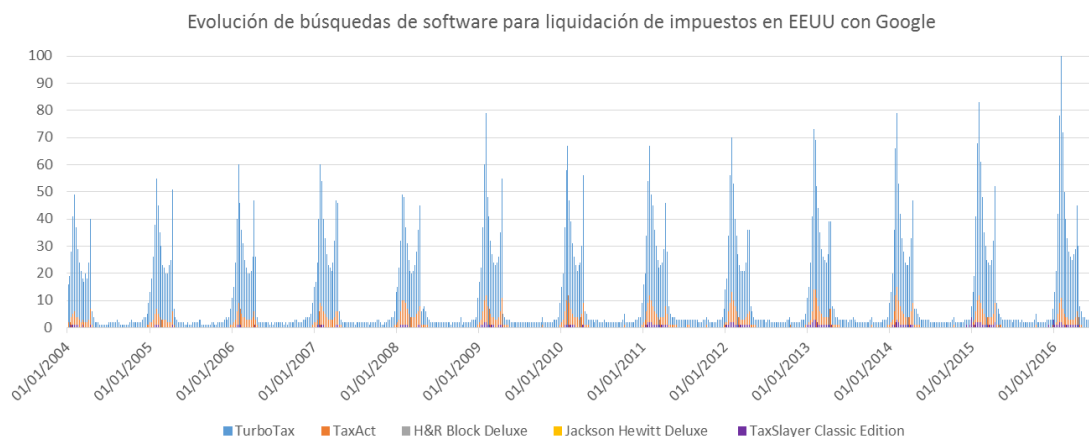
Poder de negociación de clientes: Los clientes no están concentrados ni compran grandes volúmenes en relación a las ventas del proveedor. El servicio analizado en algunos casos puede representar una fracción significativa dentro del presupuesto de los clientes, en general, cuanto más significativa resulta, más sensibles al precio son. Al mismo tiempo, los servicios son percibidos como no diferenciados (*commodity*) y no existen costos de cambio relevantes, ya que solo basta con brindar información al nuevo proveedor (Contador o Estudio Contable). Los clientes cuentan con distintas opciones al momento de resolver su necesidad y toman decisiones con información parcial (ya que no conocen en forma completa el rango de precios y no pueden evaluar totalmente el resultado del servicio). Por lo tanto el poder de negociación es medio.

A modo de conclusión, la industria presenta un nivel de **atractivo medio**.

Las conclusiones presentadas en este apartado se basan en la investigación cualitativa y cuantitativa, así como en el conocimiento de la industria por parte de los autores.

Anexo 8 – Análisis de tendencias

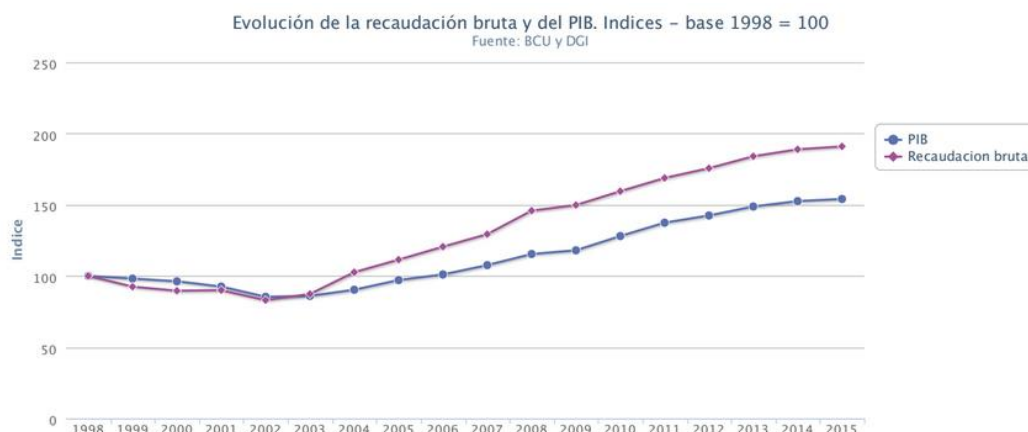
En el siguiente gráfico se puede apreciar la evolución de las búsquedas de software de gestión de impuestos en Estados Unidos a través de *Google*, evidenciándose un notorio incremento en meses de presentación de Declaraciones Juradas.



A continuación se puede observar el comparativo de los *softwares* detallados anteriormente, realizado por la revista especializada en tecnología *PC Mag* (Yakal, 2016).

	TurboTax	TaxACT	H&R Block Deluxe	Jackson Hewitt Deluxe	TaxSlayer Classic Edition
Rating de PC Mag	4,5	4	3,5	3	2,5
Importa información de competidores	No	TurboTax, H&R Block	TaxACT, TurboTax	TaxACT, TurboTax	No
Ayuda extra en situaciones compleja	✓	✓	✓	✗	✗
Ayuda mediante emails	✗	✗	✗	✓	✓
Ayuda mediante chat	✗	✗	✓	✓	✗
Ayuda telefónica con profesionales	✓	✓	✗	✗	✗
Asistencia en inspecciones	✓	✓	✓	✗	✗

En el siguiente gráfico se evidencia el aumento en la eficiencia de la recaudación por parte de DGI (Dirección General Impositiva, 2016).



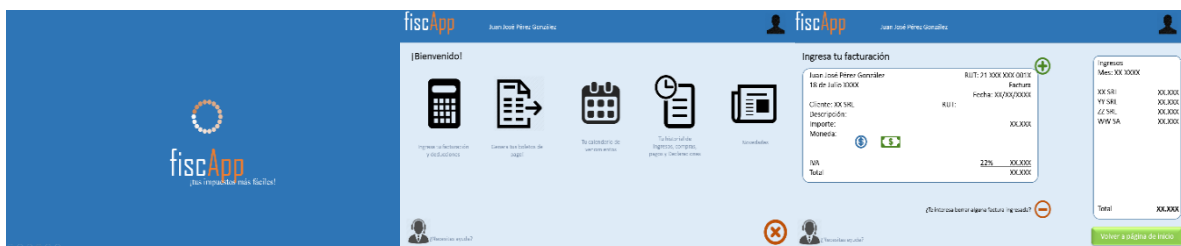
Anexo 9 – Trial Run

En base a la metodología de *Design Thinking*, se procedió a realizar el testeo de Idea/Producto de acuerdo a la siguiente secuencia:

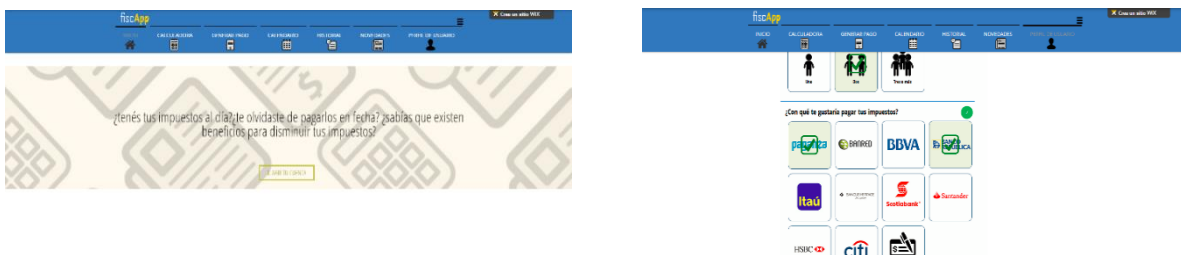
1. Se desarrolló la idea de la plataforma en una presentación *PowerPoint*. La misma fue utilizada para realizar una descripción asistida de su funcionamiento, indicando qué sucede luego de *clickear* en cada uno de los botones para configurar perfil, y realizar liquidaciones. Este concepto fue testeado con cuatro personas de entre 32 y 65 años, de los cuales dos son profesionales y dos tienen oficio. Se recogió el *feedback* y se realizaron los ajustes.
2. *Web Beta1*. A partir del *feedback* original se procedió a realizar una *web*, en la que era posible apreciar la navegabilidad del sitio, indicando de forma asistida cual sería el *output* de cada instancia. El *testeo* se realizó con una persona de 58 años, con oficio.
3. *Web Beta 2*. A partir de los datos obtenidos se procedió a modificar el Beta1. El nuevo modelo permite al usuario navegar la página con botones activos para cambiar de pantalla, hasta llegar al apartado de selección de forma de pago. En este caso el *output* final se entregó de forma asistida. El *testeo* se realizó con cinco personas, profesionales independientes de entre 30 y 37 años.
4. Por último, con la versión Beta2 *testada* se procedió a realizar un video instructivo en el cual se puede apreciar la navegabilidad, con una voz en *off* que guía al usuario e indica que sucede en cada instancia. Esta versión se utiliza como presentación institucional del proyecto.

A continuación es posible ver algunas capturas de pantalla de las versiones del prototipo de *fiscApp*:

Primera versión:



Segunda versión ([link a youtube para demostración](#)):



Anexo 10 – Investigación cuantitativa en gráficas

Para quienes no son profesionales en ejercicio, ¿quién satisface la necesidad?



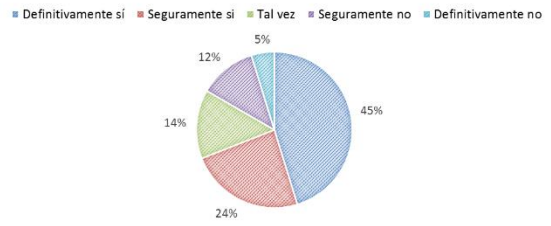
Para quienes son profesionales en ejercicio, ¿quién satisface la necesidad?



Para quienes no son profesionales en ejercicio, porcentajes de intención de compra



Para quienes son profesionales en ejercicio, porcentajes de intención de compra



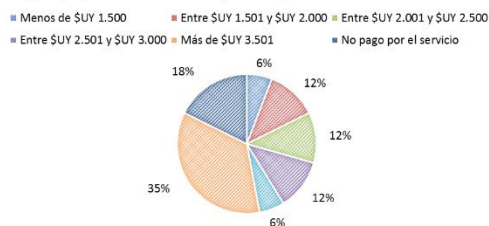
Para quienes no son profesionales en ejercicio, precios que están dispuestos a pagar



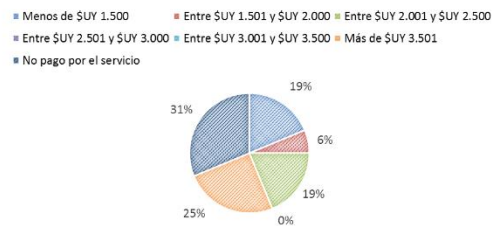
Para quienes son profesionales en ejercicio, precios que están dispuestos a pagar



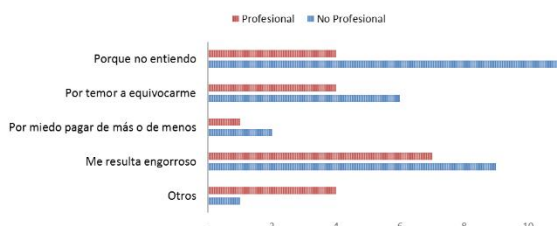
Para quienes no son profesionales en ejercicio, precios que pagan actualmente por la gestión de sus tributos



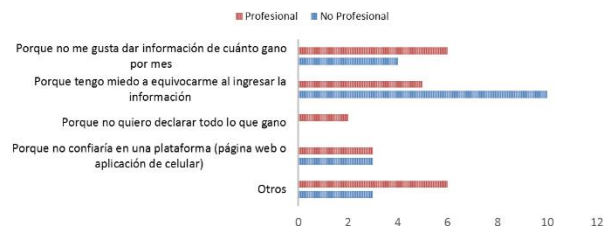
Para quienes son profesionales en ejercicio, precios que pagan actualmente por la gestión de sus tributos



Aquellos que no gestionan sus impuestos, razones por las que no lo hacen.



Razones por la que no están definitivamente seguros de utilizar una plataforma



Anexo 11 – Limitantes de la escalabilidad manual

A partir del análisis se observan dos posibles formas de prestar el servicio:

- Gestión total de los tributos: incluye procesamiento de la información mensual, cálculo de los tributos, el armado y envío de los boletos de pago, armado y presentación de Declaraciones Juradas.
- Armado de Declaraciones Juradas: procesamiento de la información anual, preparación y presentación de Declaraciones Juradas.

Se detalla a continuación un aproximado de los costos por hora de los mencionados servicios (para un profesional con cierto grado de experiencia en el área impositiva):

- Estudios Contables: la hora promedio asciende a \$ 450 (según información de Estudio Contable de plaza),
- para Firmas de Consultoría de gran porte: valor hora \$ 560 (20% corresponde a un profesional con más de 7 años de experiencia en impuestos y el 80% remanente a estudiantes y profesionales *junior*) (según información de Firma de Consultoría).

De acuerdo al análisis, el tiempo necesario para cada tipo de servicio se detalla a continuación:

	Gestión total	Sólo DJs
Declaración IRPF e IVA	2	2
Declaración FONASA	1	1
Gestión mensual	12	
Recopilación y verificación de la información	12	6
Total horas anuales (*)	27	9
Total horas mensuales (*)/12	2,25	0,75
Costo mensual por estudio contable (\$ 450 por hora)	\$ 1.013	\$ 338
Costo mensual por firma de consultoría (\$ 560 por hora)	\$ 1.260	\$ 420

No es posible disponer del costo por hora del Contador independiente, pero el precio cobrado ronda en \$ 1.500 mensuales por la gestión total de impuestos.

En lo que al servicio respecta, resulta ineficiente contar con personal dedicado exclusivamente al área de tributos personales, dado que en el mes se darían períodos de alta demanda y otros en los que el personal estaría ocioso. Esto limita la eficiencia y por lo tanto la productividad. En un mes regular, de 20 días hábiles con una jornada de 8 horas, el recurso estaría aproximadamente 100 horas prestando el servicio, mientras que la primera semana y los últimos días del mes estaría ocioso, teniendo una tasa de utilización de 62,5%.

Finalmente resulta interesante analizar cuántas personas son necesarias para poder servir a 5.000 clientes con un servicio de gestión mensual. Dado que se necesitan aproximadamente 2 horas mensuales por mes por cliente, 1 sola persona es capaz de servir 50 clientes al mes (considerando zafra), y por lo tanto sería necesario un staff de 100 profesionales para poder servir a 5.000 personas, y aquí es dónde se puede apreciar el potencial de la plataforma de fiscApp.

Anexo 12 – Propuesta de Valor

Segura y confiable	<ul style="list-style-type: none"> • Se desarrolla y opera bajo los más altos estándares de seguridad informática, avalados por ISO 27.002. • Se firmará un acuerdo de confidencialidad, mediante el cual fiscApp garantiza la protección de la información personal, y además cumplirá con lo exigido en la Ley de Habeas Data (Ley N° 18.331 , 2008) y su Decreto reglamentario (Decreto N° 414/009, 2009). • Se garantiza una liquidación libre de multas y recargos. El usuario no incurrirá en dichos gastos llegado el caso de producirse un error en el cálculo de las liquidaciones, por una gestión errónea de fiscApp. • Se envían notificaciones de forma automática respecto de fechas de vencimiento, pagos y declaraciones. • Se incluye la utilización de “alarmas” en caso que se den condiciones que puedan ser cuestionadas por la autoridad fiscal (a modo de ejemplo, deducciones excesivas de IVA compras). • Se brinda, como servicio adicional, la auditoría de la liquidación de impuestos. • Cada vez que se realice una actualización normativa, el usuario podrá visualizar la notificación en su <i>inbox</i>, así como también el <i>link</i> a la norma. <p>El acuerdo de confidencialidad y el compromiso “libre de multas”, quedarán activos una vez aceptadas las condiciones por parte del usuario, con el alta de perfil.</p>
Diseño Amigable	Es un sistema fácilmente operado a través de un formato intuitivo, que permite a cualquier persona utilizarlo fácilmente, sin necesidad de contar con conocimientos contables o tributarios.
Integral	La plataforma, a diferencia de los portales de los entes recaudadores, permite realizar la “auto gestión”, liquidación y emisión de boleto de pago de la totalidad de los tributos que alcanzan a los potenciales clientes.
Respaldo Profesional	El <i>Board</i> de fiscApp cuenta con más de 20 años de experiencia en materia tributaria, en firmas de reconocido prestigio. Un equipo de especialistas en impuestos estará a disposición de los usuarios, a través del Centro de Asesoramiento y Asistencia, para brindar apoyo en la carga inicial de datos y en la gestión mensual.
A precio conveniente	Precio competitivo. Se cobrará un <i>fee</i> mensual, en línea con la cantidad de pagos de tributos. El mismo se ubica dentro del rango que cobran los Contadores independientes, únicamente por el armado y presentación de Declaraciones Juradas.
“Customizado”	La plataforma tendrá un perfil único por tipo de usuario, dependiendo de cada caso se contemplará: profesión, particularidades en la tributación, préstamos inmobiliarios, hijos a cargo y demás condicionantes del tratamiento fiscal a recibir.
“Co creación” del servicio	El sistema está concebido para que el cliente participe en la “co creación” del servicio. Una vez cargados los datos personales y configurado el perfil, el usuario procederá a realizar la carga de datos mensualmente (facturación, compras, retenciones) y emisión del boleto de pago, participando activamente en la gestión de sus impuestos. La plataforma contará con campos sugeridos para facilitar la “co creación”.

Anexo 13 – *First Mover Advantage* y ventaja competitiva

La ventaja competitiva, en el entendido de *First Mover Advantage* (Lieberman & Montgomery, 1988), consiste en proveer de un servicio integral y automatizado, con atención personalizada, a través de una plataforma amigable, a un precio competitivo. Se busca basar la propuesta de valor, no solo en atributos funcionales sino también en emocionales.

Para el caso de los competidores directos, resulta relativamente sencillo copiar una plataforma que permita parametrizar la gestión y liquidación de impuestos. En este caso, los atributos funcionales “fácilmente” imitables serán protegidos a través de una estrategia de captación de mercado, que combine un precio competitivo, una campaña de referenciación, de marketing y meses de prueba gratuitos. De esta forma el competidor que quiera imitar la oferta, se encontrará frente a un mercado reducido poco atractivo. Otro mecanismo de protección va a estar dado por el acceso gratuito al CAA, que estará inspirado en una clara vocación de servicio al cliente.

Si bien puede aumentar la competencia directa al emprendimiento, se entiende que la campaña de captación de clientes planteada, así como el “costo de salida” que implica cargar la información y crear el perfil en otra plataforma, perder la información cargada en el sistema y acostumbrarse al uso de la nueva plataforma; representan una protección a la ventaja competitiva.

Desde el punto de vista de los atributos emocionales, se trabajará la comunicación transmitiendo los valores de confiabilidad y seguridad con respaldo de marca, apoyados en el trato personalizado a través del CAA, y la garantía de confidencialidad y “libre de multas”.

De esta forma el competidor que ingrese al mercado posicionándose en la misma frontera de productividad de fiscApp (Porter, *What Is Strategy?*, 1996) con una imitación de aspectos funcionales, pasaría a competir con los atributos emocionales, quedando de manifiesto la estrategia de diferenciación de fiscApp.

Finalmente resulta importante destacar el hecho de que las Firmas de consultoría, quienes contarían con mayores recursos para invertir en desarrollo, podrían presentar dificultades para crear un producto similar ya que está fuera de su *Core*. Asimismo, las firmas de la categoría *Big Four* tienen como restricción adicional el cumplimiento de lineamientos corporativos globales (riesgo de dañar la marca).

Para el caso de los Contadores independientes, la competencia está condicionada a la cantidad de recursos humanos que destinen a realizar liquidaciones manualmente, con el consiguiente incremento de costos operativos. La escalabilidad manual resulta también castigada por la sazonalidad de la demanda, ya que se evidencian picos en las semanas “centrales del mes” y en meses en que se efectúan las Declaraciones Juradas. Esto implica una baja eficiencia dado la ociosidad que presentaría.

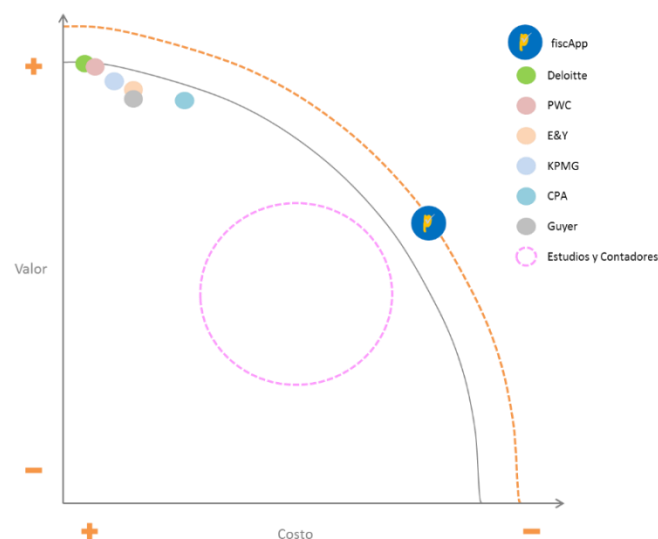
Finalmente, merece un especial análisis la amenaza de que DGI proporcione una herramienta automatizada para la liquidación de IRPF e IVA, por tanto se procede a explicitar los puntos que generan una barrera de salida de fiscApp:

- En primer lugar la oferta es integral, en el entendido de que soluciona la tributación recaudada por todos los entes (que alcanzan a las personas que realizan su actividad laboral fuera de la relación de dependencia), a diferencia de la que proporcionaría DGI (solamente IRPF e IVA).
- En segundo término, fiscApp ofrecerá productos adicionales que permitirán satisfacer otras necesidades de los clientes (módulo de cálculo de aportes al servicio doméstico, asesoramiento en inversiones, entre otros).
- La plataforma proporcionará un respaldo extra, a través de atención personalizada y cordial por parte de expertos mediante del CAA. Asimismo el cliente podrá auditar sus liquidaciones a través de un servicio adicional.
- El sistema contará con alarmas que indicarán eventuales desvíos respecto de la tributación o situaciones riesgosas.

Llegado el caso en que se materialice la solución automatizada por parte de DGI, se procederá de la siguiente forma:

- Refuerzo de actividades de Marketing comunicando ventajas de fiscApp.
- Revisión/modificación de estrategia de precios.
- Oferta de mix de productos.
- Adicionales sin costo (ejemplo: auditoría).
- Anticipo de desarrollos futuros planificados.

A continuación se representa gráficamente el traslado de la frontera de productividad (Porter, What Is Strategy?, 1996) a partir de la introducción de la innovación por parte de fiscApp. Para determinar el posicionamiento de la competencia en lo que respecta el eje “valor” y al eje “costo”, se consideró las percepción de ocho Contadores entrevistados.



Anexo 14 – Factores clave de éxito

A partir del análisis realizado, y los lineamientos estratégicos expuestos, los factores clave de éxito en el proyecto son los siguientes:

- **Confiabilidad:** Será un valor a transmitir en la campaña de marketing y consistente con todas las actividades realizadas por la empresa. Este factor estará respaldado en:
 - Confidencialidad del manejo de la información: cumpliendo requisitos exigidos por la normativa, y además con el diseño y auditorías del sistema que validen la seguridad del mismo.
 - Liquidaciones 100% libres de multas, para garantizar este aspecto se contratará un seguro de responsabilidad civil profesional que respalda a fiscApp ante errores en los cálculos. De acuerdo a las cotizaciones enviadas por BSE como por AIG, los parámetros a tener en cuenta para la contratación de la póliza son: volumen de facturación de la empresa, cantidad de empleados y monto de reclamo que se desee cubrir. Para la contratación, no es necesario proporcionar información sobre la facturación de los usuarios de la plataforma, así como tampoco realizar una estimación de errores del sistema.
También se creará una reserva interna para eventualidades, que se calculará en función de los ingresos de los clientes. Se destinará un 7,5% de los ingresos mensuales de fiscApp a la constitución de dicha reserva, y será utilizada en inversiones de corto plazo.
 - Centro de Asesoramiento y Asistencia para responder consultas y dudas.
- **Volumen:** Será necesario llegar a un volumen de clientes que permita generar una barrera de entrada al mercado, y que representen ingresos superiores a los costos fijos. Dicho volumen se generará a través de la campaña de referenciación, meses de prueba gratuitos, actividades de venta a través del contacto con las asociaciones que nuclean distintos perfiles de los potenciales consumidores, y actividades de marketing.
- **Servicio y estrategia de precios:** La combinación de las actividades y tecnología permitirá crear un mayor valor que será capturado por fiscApp y sus clientes. En este sentido, se procedió a validar los precios que estarían dispuestos a pagar los clientes a través de una investigación cuantitativa y cualitativa. En el punto 2.5. (Modelo de Ingresos) se analiza la política de precios y su justificación.

Anexo 15 – Investigación cualitativa

Potenciales usuarios: Se realizó un total de veinte entrevistas en profundidad a profesionales de diversas ramas y a personas con oficios. El rango etáreo comprendió a personas de entre 27 y 65 años. El objetivo de la investigación se centró en determinar aspectos relevantes respecto de los siguientes puntos:

- de qué forma resuelven habitualmente la necesidad de liquidación de impuestos y su costo.
- qué valoran del servicio que utilizan actualmente.
- qué percepción tienen de un servicio de auto liquidación de impuestos y que valor sienten que les agregaría.
- qué preponderancia le asignan a la “auto gestión” asistida por profesionales.
- cómo se visualizan utilizando una plataforma de liquidación de impuestos, en que dispositivo (PC, Tablet, Celular) y cuánto estarían dispuestos a pagar.
- qué “miedos” y/o limitaciones sienten al visualizarse utilizando la plataforma.
- qué aspectos consideran relevantes para “aceptar” y utilizar el producto.
- valoración asignada a una revisión de la DJ antes de presentarla (auditoría fiscal).

Dentro de los principales hallazgos se puede destacar:

- los usuarios que tercerizan la liquidación en un Contador sienten una dependencia del Profesional, y asignaron una importancia muy elevada al hecho de poder tener acceso a un Contador en caso de necesitarlo.
- se aprecia una gran disparidad entre los precios que se pagan por el servicio, así como también un desconocimiento de las tarifas de mercado.
- quienes “auto gestionan” sus tributos lo consideran una tarea muy engorrosa.
- el principal “ancla” del usuario es la confianza.
- el principal temor identificado es el de cometer errores por desconocimiento, que recaigan en el pago de multas y recargos.
- algunos entrevistados mencionaron el hecho de tener (o no) que declarar la totalidad de sus ingresos. Otros valoran contar con la posibilidad de revisión de sus impuestos (auditoría).

Contadores: Se realizó un total de ocho entrevistas en profundidad a Contadores a los efectos de identificar *insights* respecto de la liquidación de impuestos y su percepción de las Firmas de Consultoría del mercado. Se procuró obtener información de profesionales que se dedican a realizar la tarea, y otros con diferente especialización. Hallazgos:

- los que no cuentan con perfil impositivo manifiestan no “animarse” a prestar el servicio dado la necesidad de investigación y actualización requeridas, y lo tedioso de la tarea.
- los que se dedican a liquidar impuestos cuentan con la especialización requerida para prestar el servicio y con experiencia de entre cuatro y seis años.
- mayoritariamente se realiza como una actividad extra al *core* del profesional, y fuera de horario. En muchos casos realizan la tarea para clientes de otros Contadores que no cuentan con la especialización.
- consultados acerca de fiscApp manifestaron cierta disposición a la utilización de la Plataforma, al precio más bajo.

Anexo 16 – Plan de acción - Operaciones y Marketing

Actividad	Año 1				Año 2				Año 3				Año 4				Año 5					
	Q-1	Q0	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Operaciones																						
Reclutamiento y selección experto TI																						
Desarrollo y parametrización																						
I+D+i																						
Gestión Infraestructura (Servidores, Red, Hosting)																						
Contratación Seguro de operaciones																						
Lanzamiento Plataforma																						
Soporte Call Center																						
Gestión																						
Administración y Finanzas																						
Monitoreo KPI's																						
RRHH																						
Reclutamiento, Selección y Capacitación (Call Center) 1																						
Reclutamiento, Selección y Capacitación (Call Center) 2																						
Reclutamiento, Selección y Capacitación (Call Center) 3																						
Reclutamiento, Selección y Capacitación (Call Center) 4																						
Reclutamiento, Selección y Capacitación (Call Center) 5																						
Reclutamiento, Selección y Capacitación (Call Center) 6																						
Reclutamiento, Selección y Capacitación (Call Center) 7																						
Reclutamiento, Selección y Capacitación (Call Center) 8																						
Reclutamiento, Selección y Capacitación (Call Center) 9																						
Reclutamiento, Selección y Capacitación Vendedor																						
Contratación de honorarios profesionales (Call Center) 1																						
Contratación de honorarios profesionales (Call Center) 2																						
Contratación de honorarios profesionales (Call Center) 3																						
Contratación de honorarios profesionales (Call Center) 4																						
Contratación de honorarios profesionales (Call Center) 5																						
Contratación de honorarios profesionales (Call Center) 6																						
Contratación de honorarios profesionales (Call Center) 7																						
Contratación de honorarios profesionales (Call Center) 8																						
Ventas																						
Contacto con Asociaciones																						
Marketing y Comunicación																						
Campaña inicial segmento Profesionales																						
Campaña inicial segmento no Profesionales																						
Campaña mantenimiento segmento Profesionales																						
Campaña mantenimiento segmento no Profesionales																						

1. Campaña Digital y Menciones en Radio mes lanzamiento (En Perspectiva)
2. Campaña Digital y Menciones en Radio mes lanzamiento (No toquen nada)

Digital: Facebook, LinkedIn, Google, Display, Adwords, Youtube

Anexo 17 – Análisis la amenaza que representa DGI

Dada la relevancia que tiene DGI dentro de los *Stakeholders*, éste merece un análisis particular. Ante la amenaza que significa el eventual desarrollo por parte del Ente, de una solución de similares características para el IRPF e IVA, se realizan las siguientes puntualizaciones:

A partir de la investigación realizada respecto de las acciones del Organismo, se puede apreciar un desarrollo importante en términos de eficiencia. Luego de revisada la agenda trazada dentro de los planes quinquenales y anuales, se observa un cumplimiento adecuado de los hitos pautados, aunque se presentan ciertos desfases respecto de los tiempos previstos. En el año 2005 se firmó un acuerdo de cooperación inter institucional con BPS, y en 2010 se estableció un convenio marco de colaboración institucional (DGI, BPS, y otros organismos), con el objetivo de simplificar el proceso de apertura de empresas y formalidades relacionadas (Dirección General Impositiva, 2016).

En el compromiso de gestión 2014 se planteó la creación de “borradores” de Djs de IRPF con la posibilidad de realizar cambios por parte del contribuyente (incorporar información de arrendamientos y préstamos hipotecarios) (Ministerio de Economía y Finanzas - Dirección General Impositiva, 2014). Hacia 2015 estaba prevista la adaptación de un sistema para el pago de los impuestos a través de dispositivos móviles (Ministerio de Economía y Finanzas - Dirección General Impositiva, 2015), aún no implementado. En este caso solamente se realizaría el pago y no el cálculo. Hoy en día el ente ofrece un servicio de consulta telefónica ante dudas del contribuyente, así como también una agenda para asistencia personalizada para la realización de Djs (Dirección General Impositiva, 2016).

En consecuencia, se procedió a revisar la planificación a futuro de actividades, y no se identificaron indicios de que el Ente apueste a desarrollar soluciones tendientes a facilitar la tributación a través de plataformas informáticas. Por medio del Cr. Álvaro Romano (Subdirector General de Rentas), se accedió a una entrevista con Gustavo González (Coordinador de la Asesoría Económica) en la que se analizaron las acciones futuras del Organismo Recaudador en lo que respecta a contribuyentes de pequeña dimensión. Entre ellas no está previsto dentro de los planes de DGI generar borradores para empresas unipersonales, la principal razón es que la normativa actual no está dispuesta para que el Ente pueda acceder a una captura completa de la información. Uno de los objetivos es generar un sistema gratuito que permita la emisión de Comprobantes Fiscales Electrónicos desde el portal del Organismo. Aún cuando esté implementado el mencionado sistema de forma obligatoria (y por lo tanto DGI tenga el acceso a la totalidad de los ingresos de los contribuyentes), no será prioridad para el Ente desarrollar soluciones automatizadas dado el reducido nivel de recaudación que las empresas unipersonales representan.

Anexo 18 – Análisis demanda del Centro de Asesoramiento y Asistencia (CAA)

Para estimar la demanda del CAA, y por lo tanto los recursos humanos para atenderlo, se parte de los siguientes supuestos:

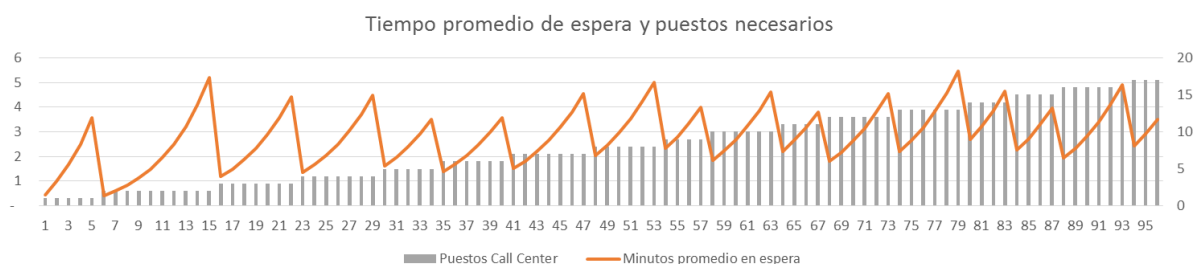
- Llamada con probabilidad del 100% - Todos los nuevos clientes van a utilizar el servicio por lo menos dos veces. Una para realizar la carga inicial de datos y familiarizarse con el sistema, y otra por eventuales dudas que les surjan.
- Llamadas adicionales - De la base de clientes se asume que el 40% de la misma realizará un llamado durante el mes para evacuar dudas.
- Llamadas por Declaraciones Juradas Anuales - Durante un período de cuatro meses (correspondiente al calendario de vencimientos) se recibirá en promedio una llamada por cliente.
- Llamadas por auditorías - Aquellos clientes que contraten auditoría anual, realizarán en promedio una llamada adicional en el año.
- Las llamadas se concentrarán en catorce días laborales durante las siete “horas pico”, con una duración promedio de cinco minutos.

Como objetivo estratégico se establece que los clientes no pueden estar en espera más de 5 minutos, dado que ese es el límite a partir del cual el servicio deja de ser de excelencia. Teniendo en cuenta las precisiones anteriores, se procedió al cálculo de la cantidad de puestos de CAA necesarios en base al modelo “*Multiserver waiting line model*” (Reid & Sanders, 2013).

En este caso, se prevén altas demandas en determinados meses del año, que serán cubiertas por horas de personal independiente. En cuanto a las horas “ociosas” del personal del CAA, que equivalen a un promedio de siete días hábiles, se prevé la realización de actividades de capacitación, tanto recibidas como brindadas a Asociaciones que nucleen potenciales clientes. Además realizarán actividades de administración y finanzas, y participarán en el proceso de investigación, desarrollo e innovación por su cercano contacto con los usuarios.

A continuación se podrá visualizar la relación de los tiempos promedio de espera por llamada y los puestos necesarios para atenderlas. En la escala izquierda se detallan los minutos promedio de espera y en la derecha los puestos necesarios (ejes Y).

La gráfica está dada en función de la cantidad de llamadas entrantes por hora (eje X).



Anexo 19 – Fortalezas y Debilidades

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Disrupción: La principal fortaleza del proyecto estriba en el carácter innovador del mismo. Como se explicó en capítulos anteriores, el concepto fiscApp representa una innovación disruptiva desde el punto de vista operacional. En este sentido, la capacidad de escalamiento de la plataforma, y el bajo costo asociado constituyen La Fortaleza.• Precisión de la herramienta: La precisión permitirá entregar un producto de calidad, con el que el usuario puede hacer una contrastación objetiva de resultados. Estará diseñado contemplando la experiencia del cliente.• Experiencia y expertise del management en materia tributaria: Se considera que el <i>expertise</i> del <i>Board</i> en materia de liquidación de Impuestos constituye una fortaleza esencial del proyecto.	<ul style="list-style-type: none">• RRHH:<ul style="list-style-type: none">▪ Para llevar adelante el proyecto es necesario identificar y asociarse con un profesional de TI con experiencia en desarrollo de plataformas.▪ Dado el conocimiento específico requerido, es posible encontrar dificultades para contratar y retener personal idóneo en tareas relacionadas a la liquidación de impuestos y atención al cliente conjuntamente.▪ El proyecto es de envergadura relativamente pequeña, lo que puede condicionar la existencia de planes de carrera del personal en el mediano plazo.• Experiencia: Si bien el <i>Board</i> cuenta con vasta experiencia en liquidación de impuestos y gestión comercial, no es el caso para el gerenciamiento de Aplicaciones o Plataformas tecnológicas, así como tampoco para el gerenciamiento de Centros de Asesoramiento y Atención o desarrollo de Marcas.• Estructura de costos: El emprendimiento se caracteriza por contar con altos costos fijos iniciales.

Anexo 20 – Proyecto de inversión

Es posible preparar una solicitud de evaluación del proyecto analizado en la Comisión de Aplicación de la Ley de Inversiones (COMAP), que es un organismo que opera en la órbita del Ministerio de Economía y Finanzas y que evalúa proyectos de inversión concediendo beneficios tributarios en materia de IRAE e IP.

Las principales características del proyecto en este caso son:

- Empresa nueva.
- Promedio de ingresos en 5 años de USD 530.000.
- 4 empleados al inicio.
- Oficina en Ciudad Vieja.
- Emplea en promedio en los 5 años a 3 personas de calificación media alta y a 5 personas en calificación media, con una proporción de mujeres de 50%.

En base al simulador proporcionado por la Unidad de Apoyo al Sector Privado (UnASeP), la exoneración de IRAE asciende a 51,78% de la inversión computable.

El detalle de la inversión es el siguiente:

Inversión realizada en el proyecto	
PCs	3.200
Sillas	400
Escritorios	800
CAA	15.000
17 Puestos CAA	20.400
Computador central	2.400
Red	500
Mejoras	2.000
Aire acondicionado	500
Total de la inversión	45.200
% de exoneración	51,78%
Monto exoneración	23.405

En este régimen el *Software* queda excluido de los beneficios, por lo que no puede ser considerado a efectos del cálculo de la exoneración.

Anexo 21 – Intereses de los *stakeholders*

Grupo	Expectativas	Interés	Poder	Plan de Acción
Poder Legislativo y Ejecutivo	Bajas	Bajo	Alto	En este caso las acciones se corresponden con la adaptación a las determinaciones gubernamentales. Se prestará especial atención a las actualizaciones impositivas y normativas que realicen, intentando anticiparse a éstas, accediendo a información a través de una Firma de Consultoría.
Entes Recaudadores	Media	Medio	Alto	Disminución del poder como sustituto, a través de solución integral (todo en uno). Se aumentará su interés hacia FiscApp generando una solución que les permita mejorar la eficiencia en la gestión de la recaudación.
Estudios Contables/Firmas de Consultoría	Alta	Alto	Alto	Activo monitoreo del comportamiento para detectar acciones por parte de los competidores. Disminución del poder a mediano plazo a través del desarrollo de una solución <i>Corporate</i> para brindar un servicio a Estudios a través del cual puedan liquidar impuestos de sus clientes. Disminución de interés (como competidor) a través de una penetración de mercado con una adecuada estrategia de precios y referenciación.
Contadores	Alta	Alto	Medio	Monitoreo del mercado a los efectos de identificar posible desarrollo de propuestas similares a fiscApp. Dado que el escalamiento de este <i>stakeholder</i> es manual, la disminución del poder e interés se genera a partir de la solución automatizada que provee la Plataforma.
Personal dependiente	Media	Alto	Medio	Motivarlo para aumentar su interés y disminuir su poder
Contribuyentes Clientes	Media	Medio	Medio	Disminución del poder a través de una propuesta de valor integral, de fácil utilización y a precio competitivo, generando costos de salida. Aumento del interés a través de actividades de Marketing/Ventas

Anexo 22 – Inversión inicial y detalle de costos

Detalle de inversiones			
Descripción	Presupuesto obtenido de:	USD	Cantidad
Inversión aplicación	Intermedia SA	60.000	
Honorarios legales (<i>disclaimers</i> y acuerdo de confidencialidad)	Dr. Martin González	3.000	
PCs (precio unitario)	Zonalaptop	800	4
Sillas (precio unitario)	Divino SA	100	4
Escritorios (precio unitario)	Divino SA	200	4
Arreglo oficina	Estimación costos pintura	2.000	
Aire Acondicionado	Carlos Gutiérrez	500	
Computador central	(1)	2.400	
Red	Intermedia SA	500	
SRL - Contrato social	RSM	1.000	
CAA – <i>Hardware y Software</i>	(1)	15.000	
CAA – Por cada puesto	(1)	1.200	
Inversión inicial (adquisiciones)		30.000	
Inversión inicial (aporte en trabajo)		60.000	
		90.000	

(1) Gerente TI y *Call Center* Nuevo Siglo

Detalle de costos				
Descripción	Presupuesto	USD	Oportunidad	Categoría
Sueldo Gerente General	(a)	2.000	Mensual	Fijo
Sueldo Gerente General primer año	(a)	1.600	Mensual	Fijo
Sueldo Gerente Operaciones	(a)	2.000	Mensual	Fijo
Sueldo Gerente TI	(a)	1.000	Mensual	Fijo
Sueldo Gerente TI primer año	(a)	800	Mensual	Fijo
Sueldo Gerente Comercial	(a)	2.000	Mensual	Fijo
Sueldo Vendedor	(a)	1.200	Mensual	Fijo
Sueldo Contadores <i>junior</i>	(b)	900	Mensual	Semi-variable
Honorarios para CAA	(c)	30	Hora	Variable
Honorarios actualización normativa	Deloitte	800	Mensual	Fijo
Honorarios legales recurrentes	Dr. M. González	100	Mensual	Fijo
Arrendamiento primer y segundo año	Acsa	600	Mensual	Semi-variable
Arrendamiento (a partir tercer año)	Acsa	1.500	Mensual	Semi-variable
Comisión tarjeta	OCA	5%	Sobre ventas	Variable
Publicidad - Recurrente	After	2.500	Mensual	Fijo
Publicidad - Adicional primer año	After	700	Mensual	Fijo
Servicio Microsoft Azure	Microsoft	90 a 3.794	Mensual	Semi-variable
<i>Hackeo ético</i>	Deloitte	10.000	Anual	Fijo
Certificación UNIT – Primer año (3 cuotas)	UNIT	2.600	Anual	Fijo
Certificación UNIT – Segundo y tercer año (en 3 cuotas)	UNIT	1.600	Anual	Fijo
Gastos varios	Estimación	400	Mensual	Fijo
Póliza seguros	AIG	4.000	Anual	Fijo
Costo teléfono	Est. Antel	185	Mensual	Fijo
Alquiler impresora	La casa de la impresora	30	Mensual	Fijo

(a) Sueldo de emprendedores (socios de FiscApp) fijados de común acuerdo

(b) Sueldo en base a media de mercado abonado a Contadores Junior por Firmas de Consultoría (RSM, Deloitte)

(c) Sueldo superior a media de mercado abonado por Firmas de Consultoría (RSM, Deloitte)

Anexo 23 – Cálculo de TRR

Tasa de Descuento de Capital =	19,00%
--------------------------------	--------

$$R = R_f + \beta (E(R_m) - R_f) + [\text{Riesgo País} / 10.000] + \text{Componente subjetivo por startup}$$

Rf	1,57%	Rendimiento de Bono EE.UU. 10 años (1)
Rf histórico	5,23%	10 year T-Bond promedio aritmético (1928 - 2014) (2)
E(Rm)	11,41%	S&P 500 promedio aritmético (1928 - 2014) (2)
Beta (*)	1,17	Information services (Servicios de información) de países emergentes (3)
Riesgo País	206	Índice publicado por República AFAP al 29/08/2016 - (4)
Componente subjetivo	8,14%	Fijado de forma arbitraria para alcanzar una tasa de descuento de capital semilla

(1) - <http://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-10-year-bond-yield>

(2) - http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/histretSP.html

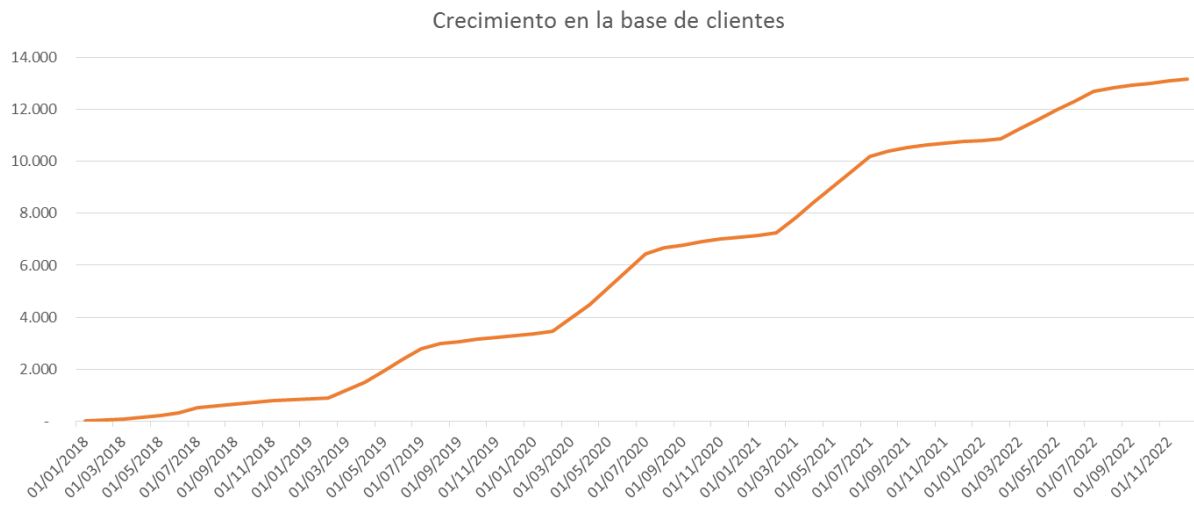
(3) - www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/totalbetaemerg.xls

(4) - https://www.rafap.com.uy/mvdcms/noticia_109_1.html

(*) – Ante la ausencia de un Beta aplicable a servicios profesionales, se utiliza el Beta de *information services* (servicios de información) porque se entiende que es el que más se aproxima a las características del negocio analizado.

Anexo 24 – Evolución de Base de Clientes y Ventas

Evolución de la Base de Clientes



Evolución de las ventas y cantidad de clientes a fin cada año

Año	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos	-	26.627	180.921	484.355	858.506	1.160.444
Descuentos	-	(4.791)	(15.509)	(24.084)	(23.690)	(15.330)
Total USD	-	21.836	165.412	460.271	834.817	1.145.114
Q Clientes	-	827	3.302	7.094	10.752	13.184

Anexo 25 – Análisis de sensibilidad

Resultados del análisis con los datos analizados anteriormente.

VAN	251.126
TIR	61,46%
Repago	4 años

Resultados ante cambios en: reducción de base de clientes, reducción de precios y aumento de las remuneraciones.

Reducción base de clientes	VAN	TIR	Repago
5%	229.439	59%	4 años y 0 meses
10%	206.021	57%	4 años y 0 meses
15%	183.097	54%	4 años y 1 meses
20%	163.087	51%	4 años y 1 meses
25%	142.425	49%	4 años y 1 meses
30%	121.719	45%	4 años y 2 meses
35%	106.982	43%	4 años y 2 meses

Precio	VAN	TIR	Repago
7,5	214.640	57%	4 años y 1 meses
7	181.128	54%	4 años y 1 meses
6,5	144.849	48%	4 años y 2 meses
6	107.584	43%	4 años y 4 meses
5,5	74.512	37%	4 años y 5 meses

Aumento de sueldos	VAN	TIR	Repago
10%	239.269	61%	4 años y 0 meses
20%	225.827	59%	4 años y 0 meses
30%	214.834	58%	4 años y 1 meses

Análisis conjunto para el VAN de las variables que más influyen en el negocio: base de clientes y precio.

Reducción de base de clientes / Precio	7,5	7	6,5	6	5,5
5%	195.632	163.451	129.128	94.599	61.187
10%	175.095	142.590	109.599	77.793	46.835
15%	151.988	121.879	92.622	64.599	30.586
20%	134.812	106.578	77.434	49.125	18.905
25%	115.232	90.406	61.174	33.075	4.839
30%	99.190	74.153	47.651	20.397	(6.713)
35%	81.816	57.250	34.305	9.135	(18.539)

Para el análisis de sensibilidad individual de las variables, el proyecto exhibe signos de fortaleza. Ante situaciones adversas de las dos variables (escenarios pesimistas) el VAN presenta valores negativos.

Anexo 26 – Modelo Económico Financiero

El enfoque utilizado para el análisis del proyecto de inversión es aquel desde la perspectiva del inversionista. Esto significa que los préstamos son reconocidos como ingresos en el flujo, y los pagos (tanto del principal como los intereses) como egreso. Estos últimos constituyen gasto deducible en la determinación del IRAE.

Este método es el que arroja resultados que más se asemejan a la realidad del proyecto. En lo que refiere a la Tasa de Retorno Requerida, se calcula de forma subjetiva. Como aproximación inicial se utiliza el modelo *Capital Assets Pricing Model (CAPM)*, y a este *output* se le agrega un factor de subjetividad para alcanzar un resultado de tasas que se utilizan para financiar fondos de capital semilla. El resultado alcanzado asciende a 19,00%, y esta corresponde a la tasa de retorno requerida por los inversionistas. Adicionalmente, la proyección se realiza a 5 años dado que es un proyecto que involucra tecnología y además depende fuertemente de normativa fiscal, por lo que no es razonable estimar los fondos por un período mayor. A continuación es posible observar en detalle el modelo económico financiero.

Año	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos	-	26.627	180.921	484.355	858.506	1.160.444
Descuentos	-	(4.791)	(15.509)	(24.084)	(23.690)	(15.330)
Sueldos	-	(60.915)	(71.068)	(102.540)	(202.035)	(228.431)
Cargas sociales	-	(7.161)	(8.354)	(12.054)	(23.749)	(26.852)
Honorarios profesionales	-	(16.680)	(31.380)	(54.900)	(87.240)	(99.000)
Arrendamiento	-	(7.200)	(7.200)	(16.200)	(18.000)	(18.000)
Otros gastos	-	(64.408)	(68.293)	(94.927)	(129.722)	(153.215)
Intereses	-	(4.758)	(17.273)	(17.429)	(1.872)	-
Amortización	-	(17.800)	(18.040)	(18.520)	(19.960)	(21.600)
FF	-	(157.085)	(56.195)	143.701	352.239	598.016
IRAE primario	-	39.271	14.049	(35.925)	(88.060)	(149.504)
Beneficio proyecto inversión	-	-	-	21.555	1.849	-
FF después de impuestos	-	(117.814)	(42.147)	129.331	266.028	448.512
No fondos	-	17.800	18.040	18.520	19.960	21.600
Inversiones	(89.000)	(1.200)	(2.400)	(7.200)	(8.200)	(2.400)
Inversión SRL	(1.000)	-	-	-	-	-
Préstamo	-	109.000	86.000	(77.000)	(118.000)	-
Inversión en reserva	-	(1.638)	(12.406)	(34.520)	(37.342)	(19.433)
Recupero reserva	-	-	-	-	-	105.470
Inversión en capital de trabajo	-	(2.746)	(9.615)	(14.904)	(14.932)	(9.552)
Recuero capital de trabajo	-	-	-	-	-	51.749
Flujo de Fondos proyectado	(90.000)	3.402	37.473	14.227	107.515	595.946
Flujo de Fondos descontado a TRR	(90.000)	2.859	26.462	8.443	53.617	249.746
TRR	19,00%					
TIR	61,46%					
TIR Terminal	55,34%					
VAN	251.126					
Período de repago	4 años					