



**Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales
Escuela de Administración**

**Diseño de un modelo de negocios para el impulso del servicio de
Asesoría Tributaria en una Empresa de asesoría Contable y financiera
caso Empresa *Impuesto Fácil***

Sustentantes:

Lorens Cristhina Ramírez Abreu	2009-0099
Kelly Elizabeth Lamarche Hernández	2009-0101
Laura Patricia Pimentel Peña	2009-2001

Asesor:

Ing. Juan Rosales

Asesora Auxiliar:

Lic. Margarita Abreu

**Monografía para optar por el título de
Licenciado en Administración de Empresas.**

**Distrito Nacional, República Dominicana
Abril, 2013**

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	vii
DEDICATORIAS	vii
INTRODUCCIÓN	xiii
RESUMEN	xv
CAPITULO I MARCO CONCEPTUAL	
I. 1 Modelos o perfil de negocios.....	2
I.1.1Modelo.....	2
I.1.1.a. Definiciones de modelo:	2
I.1.1.b.Características de modelo:.....	3
I.1.1.c. Tipos de Modelos:	4
I.1.1.d. Los requisitos primordiales para construir cualquier modelo son:	6
I.1.2 Negocios	7
I.1.2 Definiciones de negocio	8
I.1.2.aCaracterísticas	8
I.1.2.b. Tipos de negocios:	9
I.1.3 Modelo de Negocios.....	13
I.1.3.a.Definiciones de modelo de negocios:	15
I.1.4Objetivos modelo de negocios.....	17
I.1.5 Tipos de Modelos de Negocios.....	17
I.1.6Características.....	27
I.1.7 Elementos	28
I.1.8 Selección de elementos.....	32
I.1.9 Ventajas	33
I.2 Desing Thinking Process	34
I.2.1 Diseño.....	34
I.2.2 Pensamiento.....	36
I.2.3 Proceso	37
I.2.4 Design Thinking Process	39
I.2.4.a The Desing Thinking Process y los modelos de negocios	40
I.2.5 Objetivos.....	42
I.2.6 Métodos y procedimientos.....	43

I.2.7 Características.....	44
I.2.8Ventajas	44
I.3 Modelo o Perfil de Negocios y el DTP.....	45
I.3.1 Relación.....	46
I.3.2 Aplicación.....	47
I.3.3 Método, proceso a aplicar en el desarrollo del modelo de negocios	49
I.4 Modelo de Empresas familiares.....	51
I.4.1 Descripción del modelo	52
I.4.1.a Ventajas y desventajas	56
I.4.1.a.i Entre las ventajas están:	56
I.4.1.a.i.i No obstante existen desventajas en este modelo, dentro de las que están:	57
I.4.2 Elementos del Modelo	57
I.4.2.a Distinción entre administración, propiedad y gobierno en la empresa familiar	57
I.4.2.a.i Administración	58
I.4.2.a.i.i Propiedad	60
I.4.2.b Propietarios responsables	60
I.4.2.c Propiedad empresarial psicológico-afectiva	62
I.4.2.d Propiedad Leal.....	63
I.4.2.e Gobierno	63
I.4.2.f Gobernanza corporativa en la empresa familiar	63
I.4.2.g Estructura de gobernanza corporativa en la empresa familiar	64
I.4.2.g.i Asamblea de accionistas.....	64
I.4.2.g.i.i Consejo de administración	65
I.4.2.h profesionalización de la empresa familiar	66
I.4.2.h.i Incorporar profesionales en la empresa familiar-puestos directivos (etapa 1)	66
I.4.2.h.i.i Tener un consejo asesor como consejo de apoyo en la transición y crear un consejo de administración básico (etapa 2).....	67
I.4.2.h.i.i.i Incorporar miembros externos al consejo de administración (etapa 3).	70
I.4.2.h.i.i.i.i Un consejo de administración activo (etapa 4).	71
I.4.2.i Consejo de administración profesional y activo	72
I.4.2.j Protocolo o constitución familiar	73
I.4.3 Selección de elementos a considerar en la aplicación del desarrollo del modelo.....	75
I.4.3.a Elementos	75

CAPITULO II: CONSULTORÍA Y ASESORÍA CONTABLE Y TRIBUTARIA PARA PYMES	76
II. Consultoría y asesoría contable y tributaria para PyMEs.....	77
II.1 Conceptos.....	77
II.1.1 Consultoría	77
II.1.2Asesoría.....	78
II.1.3 Contable	79
II.1.4Tributaria.....	80
II.1.5 PyMEs	83
II.1.6 Definición Consultoría y Asesoría Contable y Tributaria para PyMEs	84
II.2 Objetivos	85
II.2.1Objetivos de la Asesoría.....	85
II.2.2Objetivos de la Asesoría y consultoría tributaria	86
II.2.3Consultoría para las PyMEs	87
II.3 Tipos de servicios ofrecidos.....	88
II.3.1 Servicios en Latinoamérica	89
II.3.2 Servicios en República Dominicana.....	90
II.3.3 Análisis de los servicios en Latinoamérica y República Dominicana	90
II.4 Ventajas y desventajas	92
II.4.1 Beneficios de la asesoría y consultoría fiscal	92
II.4.2 Beneficios de la contratación del servicio de Asesoría Financiera	93
II.4.3 Desventajas.....	94
 CAPITULO III: EMPRESA IMPUESTO FÁCIL	 95
III.1 Antecedentes.....	96
III.1.1 Objetivos.....	98
III.1.2 Descripción de la compañía	98
III.2 Servicios.....	99
III.3 Tipo de clientes	101
III.3.1 A quién está dirigida la comercialización	101
III.3.2 Segmentación del mercado y mercado objetivo.....	102
III.4 Áreas claves	103

III.5 Requerimientos de desarrollo.....	105
III.5.1. Desarrollo y Mejoramiento Continuo.	105
III.5.1.a División del proceso de mejora	105
III.5.2 Producción (Prestación de Servicio).....	107
III.5.2.a Servicio	107
III.5.2.b Servicios nuevos o que continúan	108
III.5.2.b.i Productos futuros	108
III.5.2.b.ii Benchmarking internacional	109
III.5.2.b.i.i.i Comparación de mercado	110
 CAPITULO IV: SELECCIÓN DEL TIPO DE MODELO	111
IV.1 Descripción General	112
IV.2 Selección del tipo de modelo a ocupar	112
IV. 3 Selección del modelo de negocio.....	113
IV.4 Selección y justificación de los elementos del modelo.....	114
IV.5 Gráfica del modelo	116
IV.6 Objetivos del modelo seleccionado	117
IV.7 Etapas.....	118
IV.8 Programación.....	119
IV.9 Programación del desarrollo del modelo de negocios.-	120
IV.10 Programación en el diagrama de GANTT	122
IV.11.1.a Cómo crear un diagrama de GANTT.....	124
IV.12 Programación del desarrollo del modelo de negocios en el diagrama de GANTT.....	124
 CAPÍTULO V: DESARROLLO DEL PRIMER MODELO	126
V.1 Análisis y definición los componentes de cada elemento del Modelo de negocio	127
V.2 Graficar el pre-diseño del modelo de negocios.....	131
V.3 Evaluación Tutor del pre-diseño	132
V.4 Confección de entrevistas y/o encuestas a clientes y otros	132
V.4.1 Encuesta:	133
V.4.2 Entrevista	135
V.5 Selección de muestra y expertos u otros a entrevistar.....	136
V.6 Aplicación de las encuestas y entrevistas.....	137

V.6.1 Encuesta	137
V.6.1 Entrevista	144
V.7 Análisis de las encuestas y entrevistas	147
V.8 Ajustes y cambios al pre diseño	148
V.9 Diseño definitivo	149
 CONCLUSIONES	 xiv
RECOMENDACIONES.....	xvi
BIBLIOGRAFÍA	xvii
ANEXOS.....	xiv

AGRADECIMIENTOS

Agradecimientos

A Dios por haber permitido que todo esto fuera posible, dándome inteligencia, sabiduría y salud para que concluyera mis estudios de grado con éxito.

A mi padre Pedro Pablo Ramírez por darme la mejor educación y mostrarme que las cosas se deben valorar, trabajarlas y luchar para lograr los objetivos de la vida. **A mi madre Ana Abreu** por toda su dedicación y sacrificio para que yo tuviera tiempo suficiente para mis estudios.

A mis hermanas, quienes en determinado momentos me brindaron su apoyo.

A nuestro asesor el Ing. Juan Enrique Rosales, por su entrega, dedicación y empeño en la elaboración de esta monografía, por asesorarnos y motivarnos para que innovemos en todo lo que hacemos.

A Francisco A. Lebreault, le agradezco su disposición y colaboración en este proceso, por permitarnos desarrollar este trabajo de grado basado en su empresa Impuesto Fácil. “Jefe” usted fue una pieza esencial para que esta etapa sea todo un éxito.

A mis compañeras de esta aventura, **Laura y Kelly** de las que estoy inmensamente agradecida por haber emprendido este camino conmigo, gracias por su responsabilidad, apoyo, entrega y dedicación durante todo este proceso.

A mis amigos, compañeros de trabajo y mi novio a quienes volvía locos en determinadas ocasiones en el transcurso de la carrera. Gracias por su apoyo y comprensión.

Lorens Ramírez Abreu

Agradecimientos.

A Dios

Quién supo guiarme por el buen camino, darme las fuerzas para seguir adelante y no desmayar en el intento, que desde el cielo ilumina mi vida.

A mis amadas y queridas abuelas.

Oneida Lantigua (mamá). Aunque ya no se encuentre con nosotros físicamente, siempre estarás presente en mi corazón, por haber creído en mí hasta el último momento y darme las mejores enseñanzas de vida con tu maravilloso amor incomparable. De igual manera a mi otra abuela **Leonor Rosario (Nonón)** por todo su amor y bendiciones, también a **María Morla (Doña María)** por su gran corazón y apoyarme en mis travesuras de niña.

A mi madrina Inelda R. Paulino C.

Bendecida por tu amor de madre, por estar siempre en los momentos importantes de mi vida, por el gran amor y la devoción que tienes hacia mí, por el apoyo ilimitado e incondicional que siempre me has dado, por el valor y el coraje que has tenido para levantarte ante cualquier adversidad, por las enseñanzas que me has dado, y por darme ánimos siempre diciéndome lo orgullosa que te sientes de tus hijos (**Johan, Dania y yo**), muchas gracias madrina te amo con todo mi corazón.

A mis familiares.

En especial a mi tía **Milagros Hernández**, mi segunda madre, por tu gran entrega, por ser un excelente ejemplo de vida a seguir, por tu infinita bondad y amor ligada a tu hermosa humildad, por apoyarme en todo momento ¡te amo tía querida!

A mi tío y padrino **Dagoberto Hdez.** Por tu lucha por la vida sin parar honradamente y por ser un ejemplo de desarrollo profesional y por tu apoyo en las buenas y en las malas con tanto amor.

A mis demás tíos que me han enseñado el valor de la familia, **Guillermo, Ada, Mayra, Felipe, Zuleika, Soraya, Boanerges** y mi fallecida tía **Nelcy** tan dulce y entregada; todos mis primos y en especial a mis sobrinos los cuales son la gasolina de mi vida (**Joshua, Arianna, Brianna y mi lola Lía Mariel**) que participaron directa o indirectamente en la elaboración de este monográfico. ¡Gracias a ustedes!

A mi Suegra Georgina Cabral.

Por todas sus demostraciones de amor para conmigo, por ser un ejemplo para salir adelante y por los consejos que han sido de gran ayuda para mi vida y crecimiento, por sus enseñanzas, ya que siempre ha sido una persona honesta, entregada a su trabajo, y una gran líder, pero más que todo eso, una gran persona que siempre ha podido salir adelante y ser triunfadora.

A mis amigos.

Que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional y de vida que hasta ahora, seguimos siendo amigos: **Laura Pimentel, Lorens Ramírez, Rosemary Guzmán, Chamel Quezada, Jatnna Jaquéz, Elizabeth Florentino, Suanny Báez, Joan Núñez, Lic. Soraya Figuereo, Lic. José Vélez, Daysi Frías, Rita Castillo, Martha Báez** entre otros.

Finalmente y no menos importante a mi asesor por su gran entrega incondicional y energía emprendedora al **Ing. Juan Rosales** con mucho cariño y respeto sin usted esto no hubiese sido posible y de igual manera a la asesora auxiliar **Lic. Margarita Abreu** por su dedicación y espero.

Kelly E. Lamarche Hdez.

.

Agradecimientos

A Dios, por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis metas, además de sus infinitas bendiciones y la fuerza que me dio en cada momento. Por el discernimiento que me permitió tener cuando no sabía el camino idóneo.

A mis padres, por siempre darme su apoyo y estar ahí dándome fuerzas cuando creía que ya no daba para más, por sus consejos y guía.

A esta **Alta Casa de Estudio**, Universidad Acción, Pro-Educación y Cultura (UNAPEC), por ser la vía por la tuve la oportunidad y dicha de formarme en cuanto a conocimientos académicos y desarrollo personal, siempre enseñando la ética y los valores que no deben faltarle a ninguna persona.

Por su ejemplo y dedicación a nuestro asesor el **Ing. Juan Rosales**, quien con su gran apoyo y motivación para la culminación de nuestros estudios profesionales y vigilancia en la elaboración de este trabajo monográfico nos enseñó cosas que son únicas en la vida tanto en lo profesional como personal.

A nuestra asesora auxiliar **Lic. Margarita Abreu**, por no dudarle y aceptar servir de colaboradora en el análisis y revisión de nuestra investigación.

Un agradecimiento especial al **Ing. Francisco Lebreault** por hacer posible este monográfico, quien no dudo en facilitarnos las herramientas para que hiciéramos una

investigación de su empresa ***Impuesto Fácil***, manteniéndose siempre alerta de si requeríamos alguna asesoría o verificación extra.

A mis compañeras de esta aventura, **Lorens y Kelly** por los momentos vividos junto a ellas en toda la carrera y por estos últimos meses, por las alegrías y metas logradas juntas.

A mis amigos, **Suanny Báez, Juan José Ruiz, Albania Martínez, Amaury Martínez**, y a **mis compañeros de trabajo** por ser un magnifico apoyo, por compartir esta experiencia conmigo y no pensarlo dos veces cuando necesite su ayuda.

En general quisiera agradecer a todas y cada una de las personas que han vivido conmigo la realización de este monográfico, que no necesito nombrar porque tanto ellas como yo sabemos que desde lo más profundo de mi corazón les agradezco el haberme brindado todo el apoyo, colaboración, ánimo pero sobre todo cariño y amistad.

Laura Patricia Pimentel Peña

DEDICATORIAS

Dedicatoria

En primer lugar **a Dios**, por haberme dado la vida y ser mi fiel compañero en todo el proceso de estudio, dándome inteligencia, sabiduría y salud para que todo esto sea una realidad y por haberme permitido concluir esta etapa con éxito.

A mis padres: Ana Abreu y Pedro Pablo Ramírez, por su gran apoyo en mi formación profesional, les agradezco sus consejos y motivación para que día a día sea una persona mejor persona.

A mis familiares. A mis hermanas: **Mildred** por ser ejemplo de una hermana mayor a la cual admiro, **Lisselott y Leticia** para que el cumplimiento de esta meta les sirva de modelo. A mis sobrinos **Nicole y Orlando** para que también vean en mi un ejemplo a seguir. A mis tíos, tías, primos y primas que siempre estaban al pendiente de mí y de mis estudios. Los quiero mucho siempre estaré agradecida por su apoyo.

Al Ing. Juan Enrique Rosales, mi tutor por su paciencia, su asesoría y colaboración durante todo el proceso de la monografía.

Debo agradecer a los maestros que marcaron cada etapa de mi transcurso universitario, por mostrarme la importancia de superarse y aprender día a día.

A mis compañeras de monográfico, **Laura y Kelly** por su comprensión, dedicación y entrega para el cumplimiento de todo este proceso.

Lorens Ramírez Abreu

Dedicatorias

A Dios.

Por darme la oportunidad de vivir, estar conmigo a cada paso que doy, por fortalecer mi corazón, iluminar mi mente y haber puesto en mi camino aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo mi periodo de estudio. Por haberme permitido llegar hasta este punto y por darme salud para lograr mis objetivos por su infinita bondad y amor.

A mi madre Carmen O. Hdez. Lantigua.

Por ser mi motor día a día y darme el mejor ejemplo de luchar por lo que se quiere y por su apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores y la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, por haberme enseñado a encarar las adversidades sin perder nunca las fuerzas y la dignidad ni desfallecer en el intento. Me has dado todo lo que soy como persona (mis valores, principios, perseverancia y empeño) y todo ello con una gran dosis de amor, sin pedir nunca nada a cambio, pero más que nada, por tu gran sacrificio de madre abnegada, ¡te amo madre querida!

A mi esposo Ángel G. Cabral.

Mi amado esposo que ha sido el impulso durante toda mi carrera y el pilar principal para la culminación de la misma, que con su apoyo constante y amor incondicional ha sido amigo y compañero inseparable, fuente de sabiduría, calma, paciencia y consejo en todo momento.

A mi hijo Ángel Raniel Geraldo L.

Por ser la luz de mis ojos y mi mayor motivación para nunca rendirme en los estudios y poder llegar a ser un ejemplo para ti, eres el amor de mi vida y todo lo hago por ti. Recuerda que siempre cuentas conmigo y siempre te voy a amar.

A mis padres:

Rafael E. Reyes M.

Por apoyarme en todo momento, por los valores que me has inculcado, y por haberme dado la oportunidad de tener una buena educación en el transcurso de mi vida y sobre todo tu excelente ejemplo de vida a seguir y tantas demostraciones de amor.

Guillermo D. Lamarche R.

Por apoyarme en todo momento, por los ejemplos de perseverancia, constancia que te caracterizan y que me has infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante, con tu alegría que te define y por tu amor.

A mis hermanos.

Dania Lamarche, mi mejor amiga y cómplice, por ser más que mi vida, por llenar mi vida de alegrías y amor cuando más lo he necesitado, por ser mi columna para apoyarme en todo momento y por ser tan especial y estar conmigo siempre, eres de las personas más importantes para mí. Te amo manita y eso incluye a mi cuñado **Israel Crisóstomo** (Ese es mi cuñaoooooooooo).

Juan Lamarche, por ser el ejemplo de un hermano mayor, por apoyarme en cada momento de mi vida y al cual amo mucho sin importar la distancia.

Kelly E. Lamarche Hdez.

Dedicatoria

A **Dios**, ante todo, por darme la vida y concederme culminar mis estudios universitarios con éxito, por permitirme mantener mi alegría y perseverancias, haciendo de esta una experiencia única que marca un inicio y un fin de mi vida.

A mi familia que gracias a su apoyo pude concluir mi carrera. A mis padres y hermanos por su apoyo y confianza en todo lo necesario para cumplir mis objetivos como persona y estudiante. **A mi madre Adalgisa**, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por su cariño incondicional y por la paciencia que me tuvo en momentos de desesperación y completo estrés. Por su dedicación y entrega incondicional, pero más que nada, por su amor. **A mi padre Luis**, Por los consejos de que luchara por lo que quería y por los sacrificios hechos junto a mi madre por darme una educación adecuada y en esta casa de estudios. Además, por hacerme reír en los momentos difíciles y hacer de los fáciles aún más divertidos y siempre estar al pendiente de mis ocupaciones. **A mi hermana Silvia**, por ser una gran persona con la cual pasaba horas quitándole su tiempo para distraerme y sentirme relajada, poder a pesar de todo estar siempre para mí. **A mi hermana Diana**, quien con su sonrisa y cariño me daba ganas de estar siempre feliz y sacar tiempo para estar con ellas, a pesar de tener miles de cosas en la cabeza; **a mi tía Narda**, por siempre brindarme su apoyo y enseñarme que el Señor no abandona a sus hijos y a todos aquellos que participaron directa o indirectamente en la elaboración de este trabajo de grado.

¡Gracias a ustedes!

Laura Patricia Pimentel Peña

INTRODUCCIÓN

En la República Dominicana las PyMEs componen una sección importante en la dinamización de la economía del país, formando un papel sustancial en el producto interno bruto y a su vez son una de las mayores fuentes de empleos.

Las pequeñas y medianas empresas van en constante crecimiento, estas prestan servicios y producen bienes por lo cual estas empresas demandan de un personal capacitado en los aspectos contable y tributarios, ya que esto es un complemento trascendental para su establecimiento y desarrollo.

Es por ello que se debe tener una conducción adecuada en la contabilidad y en la aplicación de las normas tributarias que se reglamentan en el país. El correcto cumplimiento del aspecto contable y tributario ayuda a tener un mejor control de los activos y hasta a maximizar las utilidades de la empresa.

Sin embargo, las pequeñas y medianas empresas presentan dificultad en el correcto desenvolvimiento de la parte contable e impositiva; debido a esto surgen empresas especializadas en brindar servicios de consultoría, asesoría contable y tributaria para poder solucionar las dificultades que las empresas tengan en esos aspectos.

En aporte a la problemática de las dificultades que presentan las PyMEs, de poder manejar la parte impositiva y contable de la forma correcta y mantener el cumplimiento de todos los aspectos establecidos en la tributación regulados por la ley dominicana; queremos abarcar todas esas dificultades que puedan presentar las pequeñas y medianas

empresas del país, pudiéndole ofrecer los servicios que estas requieran en un mismo lugar, con un personal altamente calificado y profesional.

En consecuencia proponemos a la empresa ***Impuesto Fácil***, una compañía que está diseñada para brindar servicios en el área impositiva y contable. Es una empresa relativamente nueva, la cual cuenta con un personal profesional y calificado para solucionar las dificultades que las PyMEs presenten.

RESUMEN

Impuesto Fácil es una empresa que ofrece servicios de soporte empresarial de alta calidad técnica y profesional a sus clientes. Dicha empresa se centra en pequeñas y medianas empresas en la República Dominicana buscando contratos igualados (mensualmente) con sus clientes. Esos contratos se sirven con la ayuda de alianzas estratégicas, tanto con empresas de servicios corporativos (cartas de apoyo figura como soporte), así como otros grupos profesionales y programa de afiliados. En este proyecto se recopilan datos de lo que son los modelos y todo lo que concierne a los mismos, de cómo están estructurados de modo que se nos hiciera fácil la selección de los elementos a abordar a continuación. De este modo, se planificó como íbamos a abordar el tema de las asesorías y presentaciones tributarias en nuestro país. Una vez esto definido que son los modelos y lo que se debe tomar en cuenta en las empresas familiares, procedimos a la definir que implican los impuestos y la contabilidad en nuestro país y en Latinoamérica, además de una comparación de lo que ofrecen las empresas consultoras en estos países, de modo que pudiéramos tener un visión general de los impuestos no solo en nuestro país, y así poder tener ideas reales para el desarrollo de impuesto fácil. Esto le dará a la empresa la flexibilidad que necesita para asegurar con éxito y completar los proyectos con elementos variables. Se ha reconocido que en el mercado de los servicios de consultoría y apoyo empresarial, para las PyMEs, existe una gran demanda de estos servicios, así como una escasez de la oferta con la capacidad necesaria para satisfacerla. Los servicios brindados por ***Impuesto Fácil*** se prestan a través de su personal de staff utilizando las importantes herramientas desarrolladas, especialmente para suministrar a sus clientes diferentes alternativas de las vías de información, como son: reportes impresos, Web Site, correo electrónico y SMS ("Short Message Service"). Esto le ofrece la ventaja de mantener al cliente informado sobre su estatus actual, así como proyectado de las informaciones de su empresa. Los consumidores de este servicio reciben una influencia continua, por parte de la administración tributaria (DGII), para la regulación de sus impuestos, lo que lleva a generar la necesidad de consumir nuestro tipo de servicio. De modo, que en los capítulos finales describimos la posición de la compañía, los servicios que ofrece, los que desea ofrecer y un proceso organización de las cosas que se pretenden obtener, describiendo los recursos necesarios para la puesta en marcha de un plan de acción. No obstante, la competencia es considerable la empresa cuenta con factores determinantes para su desarrollo, como son conocimiento de tecnología, y personal joven con amplias ganas de aprender y su potencial al máximo listo para ser explotado.

CAPITULO I MARCO CONCEPTUAL

CAPITULO I MARCO CONCEPTUAL

I. 1 Modelos o perfil de negocios

Para tener una idea de lo que vamos a desarrollar y cómo lo vamos a presentar, daremos diferentes definiciones de lo que son los modelos de negocios según diferentes autores, descomponiéndolo de modo que sea de fácil entendimiento para quien lo vea, pudiendo interpretar el porqué de cada uno de sus componentes.

I.1.1Modelo

Un modelo es un bosquejo que representa un conjunto real con cierto grado de precisión y en la forma más completa posible, pero sin pretender aportar una réplica de lo que existe en la realidad. Los modelos son muy útiles para describir, explicar o comprender mejor la realidad, cuando es imposible trabajar directamente en la realidad en sí.¹

I.1.1.a. Definiciones de modelo:

Para analizar y establecer una idea de manera clara debemos destacar varias definiciones de modelo.

- Un modelo es un bosquejo que representa un conjunto real con cierto grado de precisión y en la forma más completa posible, pero sin pretender aportar una réplica de lo que existe en la realidad. Los modelos son muy útiles para describir, explicar o

comprender mejor la realidad, cuando es imposible trabajar directamente en la realidad en sí¹.

- Modelo es la representación que se sigue como pauta en la realización de algo².
- Los modelos (m) son representaciones, basadas generalmente en analogías, que se construyen contextualizando cierta porción del mundo (M) con un objetivo específico³.
- Los modelos hacen predicciones concretas, que se puedan falsar mediante experimentos u observaciones. De esta forma, los modelos dirigen los estudios empíricos en una u otra dirección, al sugerir qué información es más importante conseguir.¹

I.1.1.b.Características de modelo:

Para la descripción de un modelo es común emplear un listado de sus características las cuales son de mucha importancia, están las siguientes:

- Son aplicados para producir un cambio.
- Para su aplicación requiere del uso de distintas herramientas.
- Son modelos que pueden aplicarse a más de un tipo de empresa.
- Son modelos que cambian la forma de desempeño del recurso humano de la empresa, a través de las herramientas aplicadas⁴.

Características de los modelos asociados a las escuelas de la Era de Estabilidad:

- Centrarse en uno o varios aspectos de la realidad empresarial, pero ninguno de ellos llega a abarcar la compleja totalidad de la misma.
- Reglas de funcionamiento interno.

¹ Depósitos de documentos de la FAO: www.fao.org/docrep/W7452S/w7452s01.htm

² <http://es.thefreedictionary.com/modelo>

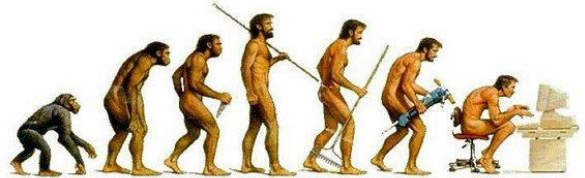
³ <http://escritorioural.educ.ar/actividades/definiciones-de-modelos/>

⁴ <http://escritorioural.educ.ar/actividades/definiciones-de-modelos/>

- Desatención a la dependencia entre la organización y el entorno.
- Poca preocupación por la adaptación continúa.⁴

Características de los modelos de la Era de la Turbulencia:

- Poner de manifiesto la proliferación de las maneras de administrar la organización.
- A pesar de reconocer conceptualmente la organización como sistema su actuación, generalmente tiende a ser parcelada.
- Enfoque global de la organización con tendencia a dar respuesta a todas las problemáticas desde su paradigma.⁴



I.1.1.c. Tipos de Modelos:

Hay diversos tipos de modelos en uso y difieren entre ellos según el propósito que se persiga. La diversidad va desde el más básico modelo físico como ser una estatua o maqueta, hasta modelos muy complicados que sólo pueden utilizarse empleando ordenadoras muy poderosas.

- **Un modelo gráfico** bien hecho, según los requisitos mencionados recién, tiene varias ventajas las que permiten obviar la lectura de numerosas páginas de explicación escrita y muchas horas de charlas. **Ventajas de un modelo gráfico** Todos los rasgos esenciales están expuestos. La estructura y el contenido del modelo son percibidos con claridad y precisión. El propósito del modelo se percibe netamente. Es una representación física que no se altera fácilmente. El modelo no requiere ser memorizado y puede replicarse

fácilmente cuando es necesario utilizarlo. Es una manera muy fácil y rápida de transferir a otras personas a través del tiempo, del espacio, ideas y conceptos⁵.

La representación elaborada no puede ser modificada; el concepto representado tiene que ser constante. Si las condiciones cambian quizás será preciso construir un nuevo modelo, pero eso no invalida el modelo original

Un modelo físico puede referirse a una construcción teórica (modelo matemático) de un sistema físico. También a un montaje con objetos reales que reproducen el comportamiento de algunos aspectos de un sistema físico o mecánico más complejo a diferente escala (modelo material en miniatura).⁵

- **Un modelo funcional** es un instrumento que sirve a su propósito en forma adecuada y que deja satisfecho al utilizador. Un buen modelo funcional toma en cuenta todos los factores esenciales e ignora por completo los detalles superfinos. Por eso, es de suma importancia disponer de un propósito muy claro y preciso antes de comenzar a elaborar el modelo.
- **Modelo numérico**, representación de un número con una letra, una sustitución de este, en una ecuación, en leyes matemáticas, etc.
- **Modelo tecnológico**, representación de procesos, modelos o sistemas que conforman un conglomerado mayor o supra-sistema, que pretende el análisis de interacción de ellos, a fin de mantener una relación flexible que les permita cumplir su función particular y coadyuvar para cumplir la función del supra-sistema. El resultado pretende proponer métodos para fortalecer los elementos y los procesos de interacción para la pervivencia y fortalecimiento del supra-sistema y reconocimientos de una ciencia exacta.⁵

⁵ <http://escritorioural.educ.ar/actividades/definiciones-de-modelos/>

- **Modelo tridimensional**, representación volumétrica a escala de una cosa o persona. Esta puede ser real o digital (virtual).

Sistemas de información

- **Modelo de datos**, descripción de cómo se representan los datos, sea en una empresa, en un sistema de información o en un sistema de gestión de base de datos.⁵
- **Modelo relacional**, modelo de datos basado en la lógica de primer orden y en la teoría de conjuntos.
- **Modelo entidad-relación**, herramienta para el modelado de datos de un sistema de información.

I.1.1.d. Los requisitos primordiales para construir cualquier modelo son:

Se deben tener unos requisitos que son esenciales para la elaboración de un modelo, entre los que están:

- Un propósito claramente definido.
- Identificar las consideraciones esenciales (incluir en el modelo).
- Desechar consideraciones superfluas (estas son fuente de confusión). El modelo debe representar la realidad en forma simplificada.

En conclusión, nuestra opinión de modelo es una representación o una idea de una estructura desigual al del objeto propio que nos ayuda a entender mejor lo deseado de forma sencilla y clara ya sea de manera gráfica, visual entre otros. El modelo a su vez sería un patrón a seguir, una guía, una motivación por la cual inclinarse y encaminarse

hacia el desarrollo de alguna actividad u objeto, incluso hasta en las acciones que una persona realiza.

I.1.2 Negocios

El término negocio deriva de las palabras latinas nec y otium, es decir, lo que no es ocio. Para los romanos otium era lo que se hacía en el tiempo libre, sin ninguna recompensa; entonces negocio para ellos era lo que se hacía por dinero. Es una ocupación lucrativa que cuando tiene un cierto volumen, estabilidad y organización se denomina empresa. También es la consecuencia de la correcta administración de los recursos con un resultado económicamente positivo para las partes; es importante señalar que no solamente puede ser dinero sino relaciones de poder, y es lo que queremos aclarar en este subtema, para que cualquiera que vea nuestro modelo de negocios más adelante expuesto, entienda su alcance y como este genera un valor agregado a la compañía y además la beneficia de manera monetaria.

Un ejemplo sería la creación de una página web en donde brindemos asesoría gratis sobre negocios, y ganemos dinero por la publicidad que coloquemos en ella⁶.

Pero también, un negocio consiste en una entidad creada o constituida con la finalidad de obtener dinero a cambio de realizar actividades de producción (por ejemplo, una fábrica de muebles), comercialización (por ejemplo, una tienda de repuestos de autos o una distribuidora) o prestación de servicios (por ejemplo, una restaurante o un taller de mecánica), que beneficien a otras personas.

⁶ Gustavo. Franquicias rentables, Ganar dinero desde casa, Marketing en negocios y etiquetada Negocio Rentable. <http://ganardinerodeverdad.net/385-que-negocio-puedo-poner-consejos-ideas-y-buenos-resultados-a-tu-alcance.html>

I.1.2 Definiciones de negocio

Un negocio consiste en una actividad, sistema, método o forma de obtener dinero, a cambio de ofrecer bienes o servicios a otras personas. Diversos autores lo definen de distintas maneras según lo que pretendan obtener con el mismo. Por consiguiente, daremos algunas definiciones para que quede clara la idea de que es un negocio y que se persigue.

Negocio es una actividad comercial o social que se ha pensado y que se desea desarrollar. Es una herramienta que nos permite organizar y planificar las actividades que debemos realizar para lograr las metas de nuestra empresa cooperativa.

Existen varias herramientas para desarrollar modelos de negocio, entendidos como la estrategia o planeación de los factores o elementos que compone el negocio. Una de las más usadas y reconocidas es la herramienta Business life, diseñada por Santiago Restrepo que consiste en 12 componentes que reúne los principios y características para la elaboración de negocios que aportan y generan valor⁷.

I.1.2.a Características

Para la representación de un negocio es habitual recurrir a varias características:

- **Que tenga un enorme y creciente Mercado.** Ya que de no ser así usted tendrá mucha competencia y tendrá que trabajar más duro cada año para poder lograr sus metas⁸.
- **Que tenga un producto único y / o que sea consumible:** Si su producto no es único en el mercado los posibles clientes buscaran a quien tenga el menor precio y mejor

⁷ <http://es.wikipedia.org/wiki/Negocio>

⁸ <http://merley01241994.blogspot.com/>

calidad. Y si usted no posee un producto consumible se verá forzado a tener que convencer nuevamente a los mismos clientes de que le vuelvan a comprar.

- **Que el Mercado Mundial muestre que su producto o su servicio van a ser requeridos por miles o millones de personas:** Porque de no ser así usted tendrá que ser un súper vendedor para poder competir y lograr ventas.

- **Que el negocio ofrezca la misma igualdad de oportunidades a cada socio o colaborador de generar altos ingresos e ingresos extras por el trabajo de otros:** Esa es la única forma en que se pueden retener a los líderes y personas productivas.

Ya que la mentalidad de un empleado mal pagado es no trabajar tanto si igual ganara lo mismo. Y con este tipo de estructura donde cada integrante puede ganar dinero por el esfuerzo de las personas debajo. Usted lograra un avance más rápido hacia sus metas. Ya que todos trabajaran ayudándose unos a otros. Porque el sistema mismo lo premia sin temer a que le quiten su puesto por enseñar lo que sabe.

- **Que sea un negocio accesible económicamente y que cualquier persona pueda hacer:** Esto ampliara tu mercado e incrementara más rápidamente tus ingresos.⁸

I.1.2.b. Tipos de negocios:

Para diferenciar los tipos de empresa existentes de acuerdo con los criterios aquí proporcionados, conocer las diferentes clasificaciones así como los diferentes tipos de recursos con los que puede contar una empresa, les facilitamos la siguiente lista:

1. POR SU ACTIVIDAD O GIRO: Las empresas pueden clasificarse de acuerdo a la actividad que desarrollan en:

- **Industriales:** La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Estas a su vez se clasifican en:
 - **Extractivas;** Son las que se dedican a la extracción de recursos naturales, ya sea renovables o no renovable.
 - **Manufactureras:** Son aquellas que transforman las materias primas en productos terminados y pueden ser de dos tipos:
 - Empresas que producen bienes de consumo final
 - Empresas que producen bienes de producción.
 - **Agropecuarias:** Como su nombre lo indica su función es la explotación de la agricultura y la ganadería.
 - **Comerciales:** Son intermediarios entre el productor y el consumidor, su función primordial es la compra -venta de productos terminados. Se pueden clasificar en:
 - **Mayoristas:** Son aquellas que efectúan ventas en gran escala a otras empresas tanto al menudeo como al detalle.
 - **Menudeo:** Son los que venden productos tanto en grandes cantidades como por unidad ya sea para su reventa o para uso del consumidor final.
 - **Minoristas o Detallistas:** Son los que venden productos en pequeñas cantidades al consumidor final.
 - **Comisionistas:** Se dedican a vender mercancías que los productores dan en consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

- **Servicios:** Como su nombre lo indica son aquellos que brindan servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Se pueden clasificar en:

- Servicios públicos varios (comunicaciones, energía, agua)
- Servicios privados varios (servicios administrativos, contables, jurídicos, asesoría, etc.)⁹.

- Transporte (colectivo o de mercancías)
- Turismo
- Instituciones financieras
- Educación
- Salubridad (Hospitales)
- Finanzas y seguros



2. SEGÚN EL ORIGEN DEL CAPITAL: Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quien se dirijan sus actividades las empresas pueden clasificarse en:

- **Públicas:** En este tipo de empresas el capital pertenece al Estado y generalmente su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social. Las empresas públicas pueden ser las siguientes:
- **Centralizadas:** Cuando los organismos de las empresas se integran en una jerarquía que encabeza directamente el Presidente de la República, con el fin de unificar las decisiones, el mando y la ejecución.

⁹ <http://www.telpin.com.ar/interneteducativa/proyectos/2006/lasempresas/Pagina%207.htm>

- **Desconcentradas:** Son aquellas que tienen determinadas facultades de decisión limitada, que manejan su autonomía y presupuesto, pero sin que deje de existir su nexo de jerarquía.
- **Descentralizadas:** Son aquellas en las que se desarrollan actividades que competen al estado y que son de interés general, pero que están dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídico propio.
- **Estatales:** Pertenecen íntegramente al estado, no adoptan una forma externa de sociedad privada, tiene personalidad jurídica propia, se dedican a una actividad económica y se someten alternativamente al derecho público y al derecho privado.
- **Mixtas y Paraestatales:** En éstas existe la coparticipación del estado y los particulares para producir bienes y servicios.
- **Privadas:** Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y su finalidad es 100% lucrativa.
- **Nacionales:** Cuando los inversionistas son 100% del país.⁹
- **Extranjeros:** Cuando los inversionistas son nacionales y extranjeros.
- **Trasnacionales;** Cuando el básico es preponderantemente (que tiene más importancia) de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen.

3. SEGÚN LA MAGNITUD DE LA EMPRESA: Este es uno de los criterios más utilizados para clasificar a las empresas, el que de acuerdo al tamaño de la misma se establece que puede ser pequeña, mediana o grande. Existen múltiples criterios para determinar a qué tipo de empresa pueden pertenecer una organización, tales como:

- **Financiero:** El tamaño se determina por el monto de su capital.

- **Personal Ocupado:** Este criterio establece que una empresa pequeña es aquella en la que laboran menos de 250 empleados, una mediana aquella que tiene entre 250 y 1000, y una grande aquella que tiene más de 1000 empleados
- **Ventas:** Establece el tamaño de la empresa en relación con el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas. Según este criterio una empresa es pequeña cuando sus ventas son locales, mediana cuando son nacionales y grande cuando son internacionales.
- **Producción:** Este criterio se refiere al grado de maquinización que existe en el proceso de producción; así que una empresa pequeña es aquella en la que el trabajo del hombre es decisivo, es decir, que su producción es artesanal aunque puede estar mecanizada; pero si es así generalmente la maquinaria es obsoleta y requiere de mucha mano de obra. Una empresa mediana puede estar mecanizada como en el caso anterior, pero cuenta con más maquinaria y menos mano de obra. Por último, la gran empresa es aquella que está altamente mecanizada y/o sistematizada.

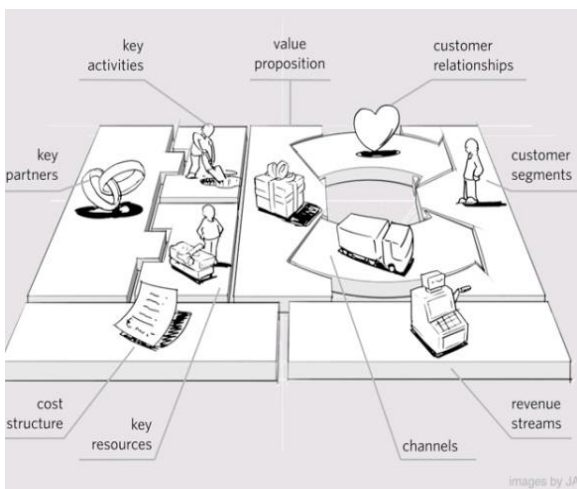
En conclusión, un negocio es una oportunidad para obtener beneficios y satisfacer las necesidades propias a través de las actividades comerciales. De igual manera es la forma de producir un bien o servicio, el cual puede generar ingresos. Se podría decir que es el arte de buscar la forma de obtención o producción de bienes o servicios.⁹

I.1.3 Modelo de Negocios

El modelo de negocios es la forma como la empresa va a lograr ganancias con los productos y/o servicios que ofrece, generando una experiencia de compra valiosa para el cliente a través de estrategias innovadoras en la cadena de valor. Un modelo de negocio

podría ser un diagrama de los componentes clave de la empresa a integrar al iniciar y operar la misma. Una estructura será ciertamente útil y eficaz si se sigue paso a paso cada uno de los bloques estratégicos que la conforman. Osterwalder, Pineur y Tucci, definen el modelo de negocios como una herramienta conceptual; lo aprecian como un diagrama que los llevara posteriormente a la ejecución del proyecto. A partir de esta herramienta conceptual se podrá establecer la lógica del negocio de un modelo de negocio.

Existen varias herramientas para desarrollar modelos de negocio, entendidos como la estrategia o planeación de los factores o elementos que compone el negocio. Una de las más usadas y reconocidas es la herramienta Business life, diseñada por Santiago Restrepo que consiste en 12 componentes que reúne los principios y características para la elaboración de negocios que aportan y generan valor.



I.1.3.a. Definiciones de modelo de negocios:

Diversos autores definen modelo de negocio de distintas maneras según lo proyectado.

- Un modelo de negocio explicita el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio. “**Según Amit y Zott (2001:511)**”.

- **Chesbrough y Rosenbloom (2001)** definen el modelo de negocio de una forma más detallada pues para ellos es necesario, después de tener una idea de valor e identificar el segmento de mercado, poner atención en los costos y en las estrategias a utilizar.¹²

- **Osterwalder, Pigneur y Tucci**, definen al modelo de negocio como una herramienta conceptual; lo aprecian como un diagrama que los llevará a *posteriori* a la ejecución del proyecto. A partir de esta herramienta conceptual se podrá establecer la “lógica del negocio de un modelo específico” (Osterwalder, Pigneur y Tucci, 2005)^{10, 10}

- Según **Zimmerer (2005)**, un modelo de negocio (para él es equivalente al esquema de un plan de negocios) es un resumen escrito de la propuesta del negocio emprendedor, sus detalles financieros y operacionales, sus oportunidades y estrategias de marketing y las habilidades de sus administradores. El modelo le sirve al emprendedor como un mapa en el camino para construir un negocio exitoso. Describe la dirección que la compañía tomara, cuáles son sus metas, hacia donde quiere ir y como llegara hasta ahí.¹⁰

Es el mecanismo por el cual un negocio trata de generar ingresos y beneficios. Es un resumen de cómo una compañía planifica servir a sus clientes. Implica tanto el concepto de estrategia como el de implementación.

¹⁰ Emprendedor de Éxito-Rafael Alcaraz R-Mc Graw H. Capítulo 5



Que contiene.

Cómo seleccionará sus clientes

Cómo define y diferencia sus ofertas de producto.

Cómo crea utilidad para sus clientes.

Cómo consigue y conserva a los clientes.

Cómo sale al mercado (estrategia de publicidad y distribución).

Cómo define las tareas que deben llevarse a cabo.

Cómo configura sus recursos.

Cómo consigue el beneficio.

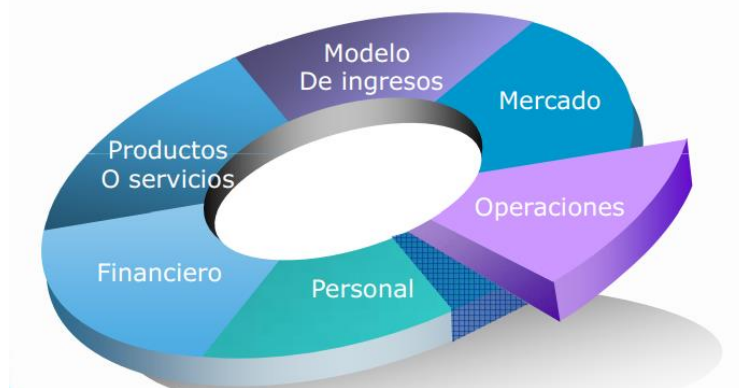
Quién es el cliente¹¹.

A qué responde.

¿Cuál es el valor para el cliente?

¿Cómo obtenemos dinero en este negocio?

¿Cuál es la lógica económica que justifica que podemos entregar valor a los clientes a un costo apropiado?⁹



¹¹ www.creame.com.co.

http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/Comunidadesvirtuales/ComunidadNodoMedell%C3%ADnDigital/Memorias%20capacitaciones/Modelo_de_Negocio.pdf

Desde nuestro punto de vista, el modelo de negocio es una forma de plasmar de modo más fácil y plana una idea de negocio; permitiendo que a simple vista se pueda apreciar el que, el cómo y porque desarrollar el proyecto. El mismo muestra el concepto de lo que se quiere alcanzar, de cómo lograrlo y en qué consiste, de tal modo que cualquier persona que observe su estructura o exposición comprenda de que se trata y la viabilidad del mismo.

I.1.4 Objetivos modelo de negocios

El modelo de Negocios es el mecanismo por el cual un negocio trata de generar ingresos y beneficios. Es un resumen de cómo una compañía planifica servir a sus clientes. Implica tanto el concepto de estrategia como el de implementación, el mismo persigue:

- Guiar las operaciones de una compañía al prever el curso futuro de la empresa y ayuda a planear una estrategia para el éxito.
- Atraer a líderes inversionistas.
- Obligar a los emprendedores a aterrizar sus ideas en la realidad.
- Mantener los costos fijos bajos y mantener el valor para el cliente alto para maximizar las ganancias.

I.1.5 Tipos de Modelos de Negocios

Los modelos de negocio a principio del siglo 20 eran bastante sencillos: fabricabas algo /prestabas un servicio y lo vendías en directo. Sin embargo, poco a poco se fueron creando nuevas formas alternativas de generar ingresos. A continuación vamos a ver algunos de los más interesantes modelos de negocios que actualmente se utilizan.

1. Mercadeo Multi-Nivel:

Sistema de Mercadeo y Ventas en el cual usted puede ser pagado en múltiples o varios niveles.

La percepción que existe acerca de las Pirámides. Es que las personas arriba o que ingresan primero ganan más que las que están abajo o entran de último y que supuestamente hacen todo el trabajo.

Mas hoy día las empresas que utilizan el sistema multinivel han puesto reglas que hacen de este sistema el más justo y que ofrece igualdad de oportunidades para alcanzar altos ingresos tanto como al más antiguo como al más nuevo. Pues cada empresa solo paga comisiones hasta cierto nivel. Y debido a ello solo gana más dinero quien logre las organizaciones o equipos de ventas más productivos.

Las auténticas Pirámides serian entonces Las Empresas convencionales donde solo Los dueños, inversionistas y CEO's (ejecutivos Corporativos) quienes por lo regular solo dan ordenes son los que gozan de altos ingresos mientras que el resto de sus colaboradores que están debajo de la cadena de mando y que regularmente hacen la mayor parte del trabajo apenas si les alcanza lo que ganan para vivir y difícilmente le dan un aumento salarial¹².

Para ello nada mejor que entender de dónde venimos y, sobre todo, cuales son los modelos que últimamente cosechan más éxitos, base sobre la que inspirarse y cuestionar el propio modelo.

¹² http://planeacionestrategicaurn.bligoo.com.mx/media/users/14/744645/files/319499/Modelo_de_negocio.pdf

2. Modelos de 2 (o varios) lados

Se trata de modelos de negocio en el que existen al menos 2 grupos de clientes interdependientes entre sí. Este tipo de modelo de negocio nace del hecho que uno de los lados sólo se beneficia si el otro está presente, siendo por tanto el principal objetivo de la empresa facilitar la interacción entre ellos, actuando como intermediaria y potenciando el efecto de red al máximo.

La premisa clave para que este planteamiento tenga éxito es que debe atraer y crear valor a los dos lados por igual. Si únicamente ofrece valor real a uno de los dos lados, el otro rápidamente decrece y deja de tener valor por sí mismo. Para ello, habitualmente uno de los lados es subvencionado, es decir, el servicio que recibe tiene un importante descuento (o es gratis) a costa del lado no subvencionado.

Un buen ejemplo de éste tipo de modelo de negocio y de cómo un modelo de negocio puede hacer a un sector replantearse sus dogmas es el periódico Metro (y todos sus derivados): En él existe un lado subvencionado (el gran público) que recibe un producto gratuito diariamente. El lado que subvenciona son los anunciantes, que consideran atractivo el modelo mientras exista una base suficientemente grande de miembros del otro lado (el gran público).

Otros ejemplos de modelos de negocio de dos lados incluyen a Google (conecta anunciantes con usuarios de sus productos), los fabricantes de consolas como Nintendo Wii o PS3 (conectan desarrolladores de videojuegos con clientes), a fabricantes de tarjetas de crédito (conectan a compradores con los comercios) o incluso la prensa.

Un ejemplo que ilustra perfectamente estos mercados (caso específico de un mercado de dos lados) lo podemos encontrar en nuestra juventud y las horas pasadas en alguna discoteca: Uno de los lados del mercado (las chicas, lado subvencionado) tenía acceso gratuito a la discoteca que era asumido principalmente por el otro lado (los chicos que pagaban entrada, en espera de encontrar suficientes clientes del otro “lado”), así como por otra vía de ingresos adicional (las copas).

3. Larga cola (longtail)

Su nombre fue acuñado por Chris Anderson en su artículo de Wired, y se basa en el hecho que en determinados negocios existen recursos finitos que obligan a la empresa/comercio a escoger vender únicamente los productos que se prevé obtendrán mejores ventas. Se llama “Larga Cola” al modelo en honor a la gráfica de distribución de ventas, en la que un conjunto pequeño de referencias acumula la mayor parte de las ventas (bestsellers), siendo el resto de referencias vendidas de forma más ocasional (la cola).

Para que esto suceda es imprescindible que sucedan 2 cosas:

Los costes asociados al recurso finito (habitualmente de inventario, asociados a almacenar la mercancía) deben bajar dramáticamente

Se debe disponer de un sistema eficaz de recomendaciones para conducir a los clientes a lo largo de la cola, generando ventas de los productos menos vendidos/de nicho.¹²

Uno de los mejores ejemplos de un modelo de negocio basado en la larga cola es el del proveedor Amazon y los libros electrónicos: Por un lado Amazon ha dejado de almacenar físicamente una parte muy importante de su stock de libros. Para ello los ha almacenado digitalmente y, cuando un cliente solicita un ejemplar lo imprime bajo demanda (todo lo cual tiene que ver mucho por el interés de la compañía de potenciar los e-book). Por otro lado, las tecnologías de recomendación de Amazon son absolutamente magníficas: para un cliente que ha realizado varios pedidos, la probabilidad de que acierte recomendándole uno es muy alta... lo que hace que sea posible generar venta en productos de nicho al final de la larga cola.

4. Bait & hook (cebo y anzuelo)

También llamado “razor and blade”, su popularización se la debe al fabricante de máquinas de afeitar Gillette. Se basa en la presencia de una oferta inicial atractiva y muy barata que fideliza al cliente con la marca, y que posteriormente alienta al cliente a seguir comprando productos o servicios. Cambia la obligación y complejidad de vender todos los meses nuevas unidades únicamente a disponer de unos ingresos recurrentes adicionales a las unidades vendidas... a costa de asumir unas pérdidas iniciales.

En éste tipo de negocio es muy habitual que el vendedor al principio pierda dinero con el cliente, creando los beneficios con cada compra posterior.

Además del ejemplo anterior, las compañías de telecomunicaciones nos ofrecen otro muy didáctico: Cuando queremos cambiar de móvil nos dirigimos a una operadora, que nos hace una oferta muy atractiva (cebo, asumiendo el total o gran parte del coste del móvil)

a cambio de un contrato de permanencia de 1 o varios años (anzuelo), que es donde genera los beneficios reales, derivados de tener un cliente atado.

5. Nube y saas (software-as-a-service)

Aunque tecnológicamente no son en absoluto lo mismo, a nivel de planteamiento de negocio son muy similares: La proposición de valor principal parte de la transformación de un producto en un servicio, y de un gasto fijo en uno variable. El cliente no tiene que adquirir un costoso software (producto, coste fijo), que deberá posteriormente instalar en un hardware adicional y pagar por una suscripción y soporte (variable, periódico), sino que paga por recibir un servicio mes a mes (o anualmente).

Uno de los ejemplos más conocidos es el de Sales force: se trata de un software CRM (gestión de la relación con el cliente) en el que el usuario únicamente paga por acceder al software (número de usuarios) y por qué módulos requiere utilizar (funcionalidades), en lugar de pagar por un costoso CRM que deberá comprar, instalar y mantener.

Otro estupendo ejemplo de cómo un modelo SaaS puede darle la vuelta a un mercado es el de Business Intelligence: Empresas como LiteBi, han sido capaces de poner un completo software de BI al alcance de cualquier empresa sin importar su tamaño.

6. Freemium

Se trata de una particularización del modelo de negocio de dos lados, en el que uno de los dos lados recibe de forma continua un servicio/producto completamente gratis. Para que

esto pueda suceder, los clientes que no pagan deben ser subvencionados por otra base de clientes o incluso por otro lado del modelo de negocio.

La opción más popular, y a la que se acogen la mayoría de los servicios de Internet hoy en día pasa por ofrecer un servicio básico (gratuito) a la mayoría de usuarios mientras que una pequeña cantidad de ellos paga una cantidad por obtener un servicio más completo (Premium). Esto es posible únicamente si los servicios se basan en una plataforma que agrega costes y hace muy barato el escalarlos (dado que los ratios de usuarios que pagan vs. usuarios gratis suelen rondar el 1-2%).

Dicho esto, existen varias formas adicionales de subvencionar a la base de usuarios gratuita, que pueden pasar por el uso de la publicidad (aunque suele ser mala elección, dado que se deja el único flujo de ingresos en manos de un tercero) o por la búsqueda de otros canales de ingreso (Bandas como Radio head han experimentado con este concepto, publicando gratuitamente sus canciones y obteniendo beneficios en conciertos y merchandising).

7. Co-creación y crowdsourcing

El crowdsourcing es una aproximación diferente a la creación de valor, y se basa en involucrar a una gran multitud en la resolución de un problema o la prestación de un servicio a cambio de una recompensa, y de la que hemos hablado varias veces (aquí y aquí)

Existen múltiples formas de utilizar el crowdsourcing como base de un modelo de negocio, pero en mi opinión las más interesantes son:

- **Comunidades puras (desde Wikipedia o iStockPhoto a Threadless),** donde la multitud realiza tareas típicamente realizadas por personal interno y cuyo modelo de negocio se ha construido en base a este planteamiento.
- **Concursos/Desafíos:** Realmente es una particularización de un mercado de dos lados con unas gotas de crowdsourcing: Una serie de usuarios (lado empresarial) propone a la masa un problema, y el ganador del concurso (lado multitud) recibe el pago al resolverse el concurso.
- **Ideágoras:** Lugares donde las empresas pueden “alquilar” una multitud para resolver problemas de carácter científico o tecnológico a cambio de una recompensa, u obtener un feedback muy valioso de clientes o usuarios (es una materialización de la Innovación Abierta).

En este tipo de iniciativas los ingresos suelen nacer de capturar una parte del valor de las transacciones. Algunos de los aspectos más importantes:

Para que la iniciativa prospere el mercado debe ser suficientemente grande (la multitud) el problema o necesidad debe ser bien descrita y diseñada de forma que sea comprensible

La adquisición de nuevos miembros de la multitud es clave, por lo que el marketing toma un papel vital, así como alentar a los existentes a seguir participando (communitymanagement).

Se debe establecer una recompensa adecuada (no solamente en términos de dinero).

Definir un flujo de caja correcto: Si se trata de un modelo de negocio del tipo concurso/desafío, es importante que los usuarios “empresa” paguen al principio, de forma que la compañía tiene caja suficiente hasta que se resuelve el concurso.

8. Subasta

Una subasta es el proceso de compra y venta por ofreciendo ofertas, tomando ofertas, y luego la venta el artículo al mejor postor. En la teoría económica una subasta es un método para determinar el valor de una materia que tiene un precio indeterminado o variable. En algunos casos, hay un precio mínimo o de la reserva; si la puja no alcanza el mínimo, no hay ninguna venta (pero la persona que presenta el artículo para la subasta todavía debe los honorarios al subastador). En el contexto de subastas, una oferta es un precio ofrecido. Se caracteriza por que el contratante (comprador del servicio de remates) prefiere ir a la mejor y más conocida de las empresas, lo que reduce el espacio para la existencia de una segunda empresa.

9. Lealtad

El modelo de negocios de lealtad es un modelo usado en la dirección estratégica en cual los recursos de la empresa son empleados para aumentar la lealtad del cliente ya que es sabido que “es más barato y rentable mantener a un cliente que conseguir otro”. La calidad del producto o servicio (percibida y valorada) conduce a la satisfacción del cliente, que conduce a la lealtad del cliente, lo que se traduce en rentabilidad.

La lealtad del cliente es determinada básicamente por tres factores:

- Fuerza de la relación.
- Alternativas percibidas.
- Manejo en episodios críticos.

10. Colectivo- Cooperativo

Es una organización o asociación típicamente comprendida por un número relativamente grande de negocios o profesionales de un mismo rubro, en los cuales se reúne recursos, se comparte la información o proporciona ventajas comparativas como economías de escala para sus miembros que no las obtendrían trabajando por separado: Algunos casos son asociaciones comerciales, cooperativas y licencias.

11. Cadenas de Empresas de Servicio

Es un modelo de negocios usado en la dirección estratégica que trata la provisión de servicios como un proceso industrial, sujeto a procesos de optimización (bajo tiempo y costo) industrial. Para esto se usan técnicas de control de calidad puestas en prácticas sobre cadenas de montaje de producción.

12. “Servitización” de productos

El término “servitización” de productos es usado para referirse a la importancia relativa de integrar un servicio en un ofrecimiento de un producto. Prácticamente hoy cada producto tiene un componente de servicio. La vieja dicotomía entre el producto y el

servicio ha sido sustituida por un “producto de servicio”. Un producto puede venderse una sola vez pero el servicio puede extenderse casi indefinidamente.

13. Bajo precio-Pocos servicios

Este modelo, también conocido como modelo de “línea aéreas de bajo precio” es en el cual una línea aérea que ofrece tarifas bajas, pero elimina los servicios tradicionales de pasajeros.

Características:

- Una sola clase
- Un tipo de avión.
- Tarifa simple.
- Vuelos cortos y rápidos.
- Empleados multifuncionales.



I.1.6 Características

Los modelos de negocios con más éxito cuentan con un sin número de características que hace de ellos diferentes a los demás. La combinación de estas variables y el nivel de superioridad respecto a los competidores determinan sus ventajas competitivas, entre ellas podemos mencionar:

- Bajos costos: para aumentar el margen de ganancias la compañía debe disminuir los costos y así hacer frente a la competencia.
- Innovación y diferenciación: la empresa debe hacer algo diferente al resto de sus competidores en la cadena de valor, es decir, en todas sus actividades y costos en el

proceso de producción, desde la adquisición y manejo de materias primas, el procesamiento y el resultado final o producto terminado, ya que si la empresa ofrece lo mismo que sus competidores, los consumidores no tendrían por qué preferirla antes los demás.

Estas características son de valor para el consumidor, debido a que al reducir los costos o aportar una mejor o mayor utilidad al producto, la diferenciación es percibida por el cliente.

Otras características con las que deben de contar los modelos de negocios son:

- El uso de tecnologías apropiadas.
- Buscar el modelo en la eficiencia en el uso de los recursos como el capital y el trabajo.
- La producción local, por una cuestión lógica de reducción de costos, y para una mayor adaptabilidad del producto a las características y necesidades locales, además, no solo debe centrarse en el consumidor o en el producto, sino que debe observar toda la arquitectura del sistema que crea valor social y económico para poder retener a sus consumidores y aliados.

I.1.7 Elementos

Luego de conocer los puntos de vista de distintos autores, se debe conocer los elementos que componen esas propuestas y su estructura del modelo de negocio.

Los principales elementos que componen a un modelo de negocio, según **Chesbrough y Rosenbloom**, son los siguientes:

Propuesta de valor: ésta se obtiene mediante una descripción del problema del consumidor, el producto que resuelve ese problema y el valor de ese producto desde la perspectiva del consumidor.

Segmento de mercado: es el grupo de consumidores a los que va dirigido el producto, reconociendo que los distintos segmentos del mercado tienen diferentes necesidades.

Estructura de la cadena de valor: posición de la compañía y las actividades en la cadena de valor, así como la forma en la que la compañía captura o genera el valor creado en la cadena.

Generación de ingresos y ganancias: forma en que se generan los ingresos (mediante ventas, arrendamientos, suscriptores, etc.), el costo de la estructura y los márgenes de ganancia.

Posición de la compañía en la red de oferentes (competencia): identificación de competidores, compañías complementarias, proveedores y consumidores. La determinación de estos componentes permite utilizar las redes para hacer llegar mayor valor al consumidor.¹²

Estrategia competitiva: manera en que la compañía intentara desarrollar una ventaja competitiva, aprovechable y sostenible, por ejemplo, a partir de los costos, diferenciación o eficiencia de operaciones.

Según **Osterwalder y Pigner (2009)**, existen nueve elementos esenciales en el modelo de negocio, y estos cubren las principales áreas del negocio: consumidores, oferta, infraestructura y viabilidad financiera.

1. Segmento del mercado: los consumidores constituyen el elemento primordial de cualquier modelo de negocio, sin ellos la compañía sería incapaz de sobrevivir mucho tiempo, podemos definir distintos segmentos del mercado y la compañía debe decidir a qué segmento de mercado le interesa llegar.

2. Propuesta de valor: es la razón por la cual los consumidores prefieren a esa empresa sobre las demás.

3. Canales de distribución: es la forma en que la empresa hará llegar los productos a sus consumidores.

4. Relación con los consumidores: la empresa debe establecer el tipo de relación que desea con los segmentos de mercado que le interesan.

5. Flujo de efectivo: es imprescindible que la empresa se cuestione hasta qué precio estaría dispuesto a pagar por su producto un consumidor del segmento de mercado al que se dirige y con base en esto, elegir la estrategia de precio.

6. Recursos clave: bienes más importantes para trabajar el modelo de negocio. Permiten a la empresa crear y ofrecer la propuesta de valor, mantener relación con los segmentos del mercado y, por supuesto, obtener ganancias; incluye todos los tipos de recursos físicos, de información, técnicos, humanos y financieros.

7. Actividades clave: describe las acciones más importantes que una empresa realiza para hacer funcionar su modelo de negocio, pueden relacionarse con la producción, la

prevención y solución de problemas o desarrollo de sistemas de soporte a la logística de operación.¹²

8. Socios clave: red de proveedores y socios que hacen funcionar el modelo de negocio.

12

9. Estructura de costos: incluye todos los costos en que se incurre, tanto para poner en marcha el modelo de negocio, como para crear y entregar el valor ofertado en la propuesta, así como mantener las relaciones con el consumidor, y generar ingresos.

Ramírez (2007) señala que existen diferentes elementos que conforman los modelos de negocio, ya que estos dependen del giro del mismo, pero indica que los componentes generales son los siguientes:

Concepto de negocio: los clientes invierten en un producto/servicio si les ofrece algo diferente a la oferta de la competencia. Se trata del valor para el cliente, si es que este percibe ventajas en el precio, en el servicio posventa o en su funcionalidad.

Diferenciación del producto o servicio: es cuando el cliente percibe que obtiene más valor del que otros productos ofrecen.

Diferenciación mediante bajos costos: con esta ventaja el cliente percibe que el costo del producto/servicio es menor al de la competencia, con relación al beneficio que recibe de él.

Mercado y clientes: el alcance define los segmentos de mercado o áreas geográficas en donde se ofrecerá el valor, así como la definición de los diferentes tipos de productos o servicios derivados del valor.

Dimensionamiento financiero: una parte importante de beneficiarse del valor que las empresas ofrecen a los clientes es contar con una estrategia de fijación de precios apropiada. Si se cuenta con una mala estrategia de precios, no solo se disminuyen ganancias, sino que también pudiera significar el acabar con el producto.¹⁰

Modo de ingresos: un factor crucial del análisis del modelo de negocio es la determinación de las fuentes de ingresos y beneficios de la empresa.

Cadena de valor y estructura de procesos: para entregar valor al cliente, las empresas deben realizar actividades que apuntalan el valor, esas tareas se interconectan para generar valor a la empresa.

Recursos e infraestructura: define la implementación (operación), mediante los recursos e infraestructura (organización) de la empresa, al identificar su relación con la estrategia, la estructura, los sistemas y la gente.

Capacidades en entrega de servicios o productos: permite a las empresas tener una ventaja competitiva porque ofrece a los clientes un mejor valor que sus competidores.

Sustentabilidad: para sostener una ventaja competitiva, las empresas pueden, de acuerdo con sus capacidades, entorno y tecnología empleada, satisfacer las necesidades de la actual generación sin sacrificar las capacidades futuras.

I.1.8 Selección de elementos

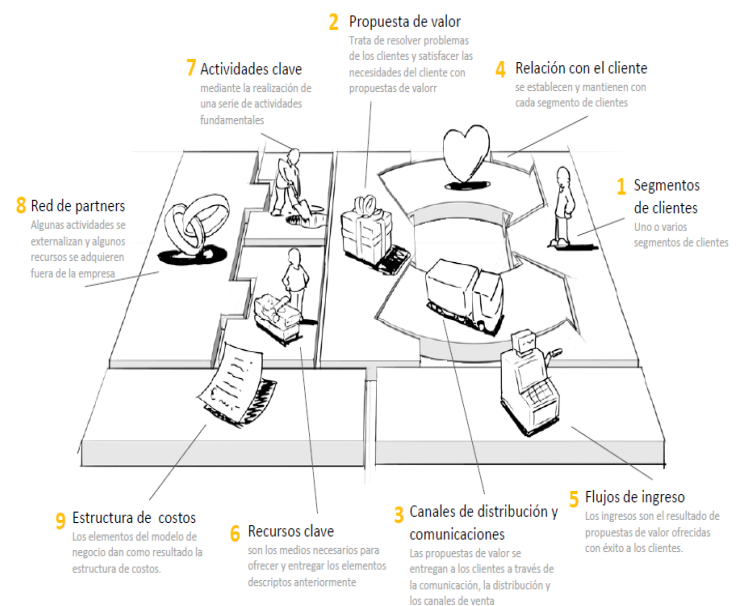
Luego de nutrirnos de los elementos de los modelos de negocio que citan los autores consultados y tomando en cuenta que el modelo de negocio proporciona información

importante para establecer de manera clara el tipo de cliente al que se dirigen los productos y/o servicios de la empresa.

Nos identificamos con los nueve elementos esenciales que plantean Osterwalder y Pigner (2009); Así como también otros elementos ya que estos cubren las principales áreas para el desarrollo del modelo a implementar.¹⁰

Osterwalder y Pigner (2009):

1. *Segmento del mercado.*
2. *Propuesta de valor.*
3. *Canales de distribución.*
4. *Relación con los consumidores.*
5. *Flujo de efectivo.*
6. *Recursos clave.*
7. *Actividades clave.*
8. *Socios clave.*
9. *Estructura de costos.*
10. *Diferenciación del producto o servicio.*
11. *Cadena de valor y estructura de procesos.*
12. *Sustentabilidad.*



Business Model Generation Book.

I.1.9 Ventajas

Lo importante de las ventajas de los modelos de negocio es el enfoque en la propuesta de negocio, y se debe caracterizar que una ventaja competitiva no es otra cosa que lo que me diferencia de mis competidores, pero eso que me diferencia de mis competidores debe

cumplir con los siguientes criterios: difícil de imitar, debe ser único (percibirme como uno solo), posible de mantener en el tiempo, ser netamente superior a la competencia y que se pueda aplicar a varias situaciones de la empresa. Esto conlleva lo siguiente:

- Ayuda al pensamiento estratégico, ya que nos ofrece una visión a alto nivel del modelo de negocio.
- Permite entender las interrelaciones entre los distintos elementos del modelo, clave para valorar en escenarios ¿y si..? el impacto de cada cambio.
- Se integra muy bien con otras herramientas del nuevo management, como las que provienen de la estrategia de los océanos azules, mapas de empatía...etc.

I.2 Desing Thinking Process

Antes de conocer el concepto de Desing Thinking Process, debemos familiarizarnos con los términos que lo componen.

I.2.1 Diseño

Tomás Maldonado señalaba que “el diseño industrial es una actividad proyectual que consiste en determinar las prioridades formales de los objetos producidos industrialmente”. La forma tiene por misión, no sólo alcanzar un alto nivel estético, sino hacer evidentes determinadas significaciones y resolver problemas de carácter práctico relativos a la fabricación y el uso. Diseño es un proceso de adecuación formal, a veces no consciente, de los objetos.

Según **Joseph Edward Shigley y Charles R. Mishke**, en su obra Diseño en ingeniería mecánica (MechanicalEngineeringDesign), publicada en 1989, "diseño es formular un plan para satisfacer una necesidad humana".

Para el arquitecto **Damiano Franco**, el diseño se encuentra hasta en la parte más ínfima de la vida del ser humano¹³.

A lo que refiere **Mariano Maddio**, diseñar es proyectar nuevas ideas desde nuestra propia mirada, en donde el diseño al igual que toda obra de arte es captada primeramente por nuestra vista y reflejada en nosotros mismos.

La necesidad particular que habrá de satisfacerse puede estar completamente bien definida desde el principio. Además es posible identificar los diferentes campos del diseño dependiendo de las necesidades que este cubre: vestuario, interiores de casa, carreteras, paisajes, edificios, barcos, sistemas de calefacción, máquinas, en ingeniería, etc.

También es bueno diferenciarlo de una supuesta raíz etimológica -diseño- ya que en el italiano actual esto sólo significa dibujo (de hecho para los italianos el diseño es "design" en inglés). Diseño es más que sólo dibujar y proyectar.

Gui Bonsiepe define al diseño como: "Hacer disponible un objeto para una acción eficaz."¹³

¹³ http://es.wikipedia.org/wiki/Dise%C3%B1o#Algunos_puntos_de_vista

Concluimos en que el diseño es el arte de plasmar una idea que se tenga de algo. También podemos decir que el diseño es el proceso de crear, ingeniarse o innovar un objeto, un proceso y un servicio con el fin de satisfacer una necesidad o deseo.

I.2.2 Pensamiento

El **pensamiento** es la actividad y creación de la mente; dicese de todo aquello que es traído a existencia mediante la actividad del intelecto. El término es comúnmente utilizado como forma genérica que define todos los productos que la mente puede generar incluyendo las actividades racionales del intelecto o las abstracciones de la imaginación; todo aquello que sea de naturaleza mental es considerado pensamiento, bien sean estos abstractos, racionales, creativos, artísticos, etc.

Para muchos tratadistas el pensamiento estratégico de una institución es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que les permite avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todo contexto¹⁴.

De otro lado podemos decir que el pensamiento estratégico conlleva a prepararse y estar en condiciones de recibir muchos desafíos futuros, tanto los previsibles como imprevisibles en materia de oportunidades perfectamente articuladas.

Un adecuado pensamiento estratégico debe partir siempre de la misión de la entidad la que a su vez se proyecta a una visión de futuro incorporando valores, basados en las variables de la realidad, en la mística y en la cultura organizacional la que debe materializarse tácticamente, mediante la información y los conocimientos, articulando opciones.

¹⁴ <http://es.wikipedia.org/wiki/Pensamiento>

Podemos señalar que el pensamiento es una cualidad propia del ser humano y que es la libertad de imaginar, de poner a crear la mente a través del raciocinio.

I.2.3 Proceso

Un proceso es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias con un fin determinado¹⁵.

Según informa el diccionario de la Real Academia Española (RAE), este concepto describe la acción de avanzar o ir para adelante, al paso del tiempo y al conjunto de etapas sucesivas advertidas en un fenómeno natural o necesario para concretar una operación artificial.

Desde la perspectiva del derecho, un proceso es la añadidura y valoración de documentación escrita en toda causa civil o criminal que sirve para entender y esclarecer los hechos.

En el campo de la biología, se entiende por proceso evolutivo a las transformaciones continuas de las especies a raíz de modificaciones desarrolladas en sucesivas generaciones. En este contexto, la evolución biológica se puede apreciar en la alteración de las frecuencias alélicas de una determinada población.

Por último, hay que decir que en la informática, un proceso es un conjunto de procedimientos o funciones que tienen uno o más objetivos¹⁶.

¹⁵ <http://es.wikipedia.org/wiki/Proceso>

Los programas y aplicaciones informáticos pueden ejecutar más de un proceso simultáneamente, ayudados o no por un procesador con múltiples núcleos. Esta forma de trabajar se conoce como multi-threading, que viene del inglés y podría traducirse como múltiples hilos. Un ejemplo de esto puede ser en un juego que tiene un proceso para la música de fondo, otro para el dibujado de sus personajes y escenarios y un tercero para la inteligencia artificial.

Proceso en el área de la psicología

En el campo de la psicología se habla de procesos cognitivos para hacer referencia a los mecanismos psicológicos que se encuentran vinculados con la percepción, la memorización, y las capacidades de atender, recordar y pensar, los cuales se consideran fundamentales en el funcionamiento de la psiquis de todo ser humano.¹⁶

Para que puedan desplegar es imprescindible el correcto funcionamiento de varias áreas del cerebro y, en caso de que alguno de estos procesos no pueda desarrollarse dentro de los parámetros de la normalidad, se evidencia una lesión o algún tipo de trastorno en alguna de estas regiones cerebrales.

El estudio de los procesos cognitivos es algo implementado por la psicología moderna pero que ha permitido alcanzar conclusiones altamente significativas en lo que al entendimiento del cerebro se refiere.

¹⁶ 16 <http://definicion.de/proceso/#ixzz2MVocsxE>

El proceso en la economía y la industria

En el marco de la economía, se habla de proceso productivo para hacer mención a la transformación de entradas (insumos) en salidas (bienes y servicios), gracias al aprovechamiento de recursos físicos, tecnológicos y humanos, entre otros.

Por otra parte, resulta interesante resaltar que un proceso de negocio está basado en diversas actividades vinculadas de forma lógica que se llevan a cabo a fin de obtener un resultado de negocio concreto. En este contexto, cada proceso de negocio posee sus propias entradas, funciones y salidas.

Para la industria, el denominado proceso de fabricación o proceso industrial consiste en poner en práctica todas las operaciones que se necesitan para modificar las particularidades de cada materia prima. Por lo general, para la obtención de un cierto producto, se requieren diversas operaciones individuales.

De modo, que el proceso es el transcurso, evolución o etapas en el que se van dando una serie de acontecimientos de forma sucesiva. Podríamos decir también que el proceso es un conglomerado de acciones que se desarrollan a través del tiempo.

I.2.4 Design Thinking Process

Design Thinking (Beckman & Barry, 2007) es una metodología de innovación tecnológica que busca innovar en los productos y servicios de una organización partiendo de un modelo sobre cómo la gente aprende, convergiendo el diseño y el aprendizaje. La información se puede levantar a través de observación participativa, observación no participativa o de entrevistas formales

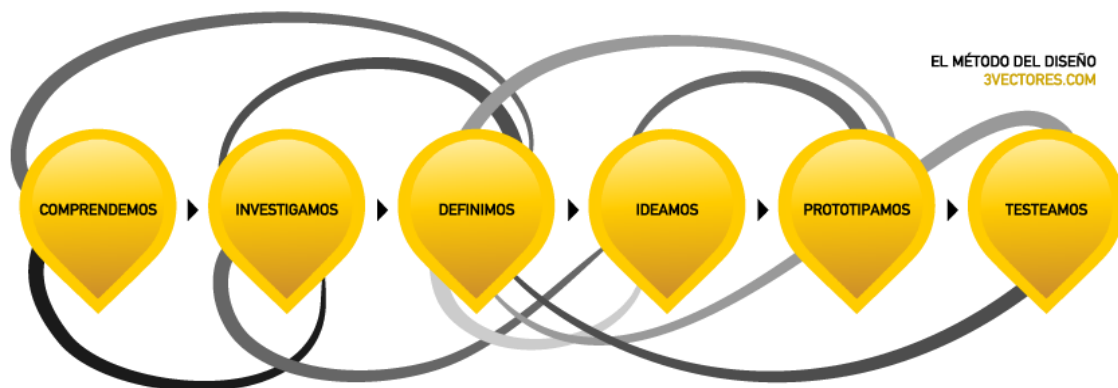
etnográficas, entre otros mecanismos. A partir de las necesidades identificadas en el levantamiento de información, se diseña una solución que cubra las brechas identificadas.

I.2.4.a The Desing Thinking Process y los modelos de negocios

El pensamiento de diseño es un proceso dinámico constructivo que es iterativo en la naturaleza.

Es una forma de pensar colaborativa, pues se desarrolla con personas diferentes y complementarias. Asimismo es abductora, ya que presenta nuevas ideas, nuevas soluciones, nuevas opciones. Es experimental, pues construye hipótesis y prototipos para ponerlas a prueba y gestionar los riesgos. Personal, porque toma en cuenta el contexto particular de cada problema y de cada persona. Integrativa e interpretativa, al percibir los vínculos entre los sistemas y encuadra los problemas para encontrar las soluciones. ¹⁷

El mismo requiere una definición en curso, la redefinición, la presentación, la evaluación, la experimentación y la visualización.



Se trata de una experiencia de aprendizaje continuo que surge de la necesidad de obtener y aplicar correctamente los conocimientos e ideas para lograr los objetivos que pueden cambiar a medida que se adquieren más conocimiento en profundidad del problema y su contexto se desarrollan nuevos comportamientos¹⁷.

El Design Thinking se refiere a los métodos y procesos para la investigación de los problemas mal definidos, obtener información, analizar el conocimiento, y plantear soluciones en el diseño y planificación de los campos.

El pensamiento del diseño debe ser parte de una cultura organizacional y la gestión de la empresa puede traer el conocimiento a un nivel superior.

Está relacionado con el mayor entendimiento de los métodos y procesos de repetición e implementación y, definido por herramientas con el objetivo de transmitir y generar procesos realmente colectivos. Este proceso se basa en los siguientes elementos:

- **Resolución holística de los proyectos.** Plantea observar de manera objetiva al problema desde todos los ángulos posibles.
- **Usuario centro del proceso.** Utiliza un lenguaje común en este el usuario es el objetivo y participa en el proceso.
- **Proceso participativo y colaborativo.** Plantea que todos pueden ser creativos, pues poseen la capacidad de escuchar ideas y plasmarlas.
- **Proceso en constante cambio.** El mismo cambia y no se repite una y otra vez, en cada ocasión surge de diferentes maneras.

¹⁷ The Design Thinking Process y los modelos de negocios-Capítulo VII

I.2.5 Objetivos

El Process Solving denominado también como Osborn –Parnes CPS Process es la base del Design Thinking. El mismo partió en la década de los años 50 cuando Alex Osborn y Sidney Parnes decidieron estudiar la creatividad y encontrar una razón o una forma con la cual las personas podían

Ser más creativas que otras, sin tener características destacadas o ser más inteligentes.

De esta manera buscan la forma de lograr que las personas utilicen su creatividad en cualquier momento, sin necesidad de estar inspirados en determinadas circunstancias.

CPS es un método estructurado para la generación de soluciones novedosas y útiles a los problemas. CPS sigue tres etapas del proceso, que se ajustan al proceso natural de una persona creativa, y seis pasos concretos:

Etapas:

- **Desarrollo de la creatividad:** Entender la situación, objetivo y/o desafío, juntar la información relevante e investigar el problema (aclarando lo que se debe resolver para solucionarlo).
- **Generar ideas:** Encuentra ideas que pueden resolver el problema identificado.
- **Prepararse para la acción:** Encuentra la solución (pasa de una idea a una solución) y aceptación de la investigación (plan de acción).

El Design Thinking pretende resaltar la función del Diseño como una “forma de pensar”. Esto no significa precisamente diseñar, en creatividad innata, sino que esa creatividad se aplique a todo el proceso innovador mediante una metodología ordenada e integradora.

I.2.6 Métodos y procedimientos

En esta sección se anotaran los pasos concretos que comprenden cada método y procedimiento, precisando en qué consiste cada uno de ellos.

Pasos concretos:

- a) **Empatía:** en esta se busca que los diseñadores realicen una observación profunda y empática, que les permita identificar las necesidades de los usuarios.
- b) **Imaginación:** buscar soluciones de forma optimista, de manera que las mismas surjan de situaciones deseables y no de situaciones posibles.
- c) **Experimentación:** buscar alternativas y soluciones por medio de la experimentación.
- d) **Prototipo colaborativo:** el uso de técnicas de prototipo colaborativo para generar modelo que ayuden a visualizar las alternativas y validarlas en equipo.
- e) **Pensamiento integrador:** a partir de esta el diseñador tendrá la capacidad de integrar los factores que influyen en los usuarios y sus experiencias, para así obtener mejores resultados.
- f) **Aprendizaje iterativo:** busca la repetición del proceso hasta lograr que los diseñadores aprendan en cada paso y desarrollen el ejercicio de ensayo error.

I.2.7 Características

El Desing Thinking Process tiene características tales como:



I.2.8Ventajas

Dentro de las ventajas del pensamiento del diseño según Tim Brown nos relaciona una serie de cualidades o patrones de conducta de las personas que practican el DesignThinking:

- a) Capaces de generar empatía.
- b) Disponen de un pensamiento global e integrador.
- c) Gustan de la experimentación como método de trabajo.
- d) Disfrutan del trabajo en colaboración con los demás.
- e) Son optimistas.

El pensamiento del diseño ayuda a desarrollar una cultura creativa inteligente, que abarca cuestionamiento, desafío y el descubrimiento incluyendo con frecuencia la reflexión en la acción, la celebración de la creatividad. En las organizaciones el Desing Thinking crea fuerte inspiración y unión creativa para dar tangibilidad del contrato emocional que los empleados que puedan tener con la misma.

Al desarrollar el Desing Thinking Process podríamos decir que es una forma de proponer, de determinar una nueva forma de hacer y ver las cosas desde una perspectiva distinta a la acostumbrada, una forma más personalizada que a su vez rompa los paradigmas.¹⁸

Es un proceso, en el cual las personas pueden ver las cosas de una forma diferente; analizando los problemas versus las soluciones, con una metodología entretenida, lo que hace que todo un equipo pueda realizar aportes significativos.

El Desing Thinking Process es la manera de buscar posibles soluciones a determinados problemas, de forma creativa e innovadora.¹⁸

I.3 Modelo o Perfil de Negocios y el DTP

Para conocer la relación de la aplicación del modelo de negocio con el Desing Thinking Process, debemos conocer algunos términos los cuales citaremos en lo adelante.

I.3.1 Relación

Así como sucede con muchos términos, la palabra relación ostenta una multiplicidad de usos y aplicaciones en diversos contextos.¹⁹

Porque por ejemplo a instancias de la literatura, una relación es la narración de un hecho determinado, pero por otro lado y siguiendo en el ámbito del arte, más precisamente para la corriente musical del folclore, muy popular en la Argentina y en el Uruguay, una relación es un tipo de diálogo en verso entre un hombre y una mujer¹⁸.

Por otro lado, también se designa con el término relación cuando existe una correspondencia o conexión entre una cosa respecto de otra o mismo entre personas.

Un ejemplo de esto último que les digo se puede graficar con la siguiente frase: aunque Juan y Ana son primos, hace tiempo que no existe ninguna relación entre ambos¹⁹.

También, cuando se quiere hacer referencia de un hecho se utiliza la palabra relación. Por ejemplo, Juan y Alberto hablaron en relación a lo sucedido en la reunión de consorcio anterior.

Asimismo, en la gramática el término adquiere una especial participación ya que así se designa a la conexión o enlace que se da entre dos palabras de una misma oración o entre dos oraciones.

¹⁸ <http://advenio.es/design-thinking-una-moda/>

¹⁹ <http://www.definicionabc.com/general/relacion.php>

En tanto, en el lenguaje corriente y cotidiano, la mayoría de las personas utilizamos el término de relación para referirnos a aquellos vínculos afectivos o sexuales que se dan entre los seres humanos.

Existen infinidad de relaciones que un individuo entablará a lo largo de su vida, familiares, de amistad, laborales, sexuales, entre otras. Sin embargo de todas, las que más comúnmente se asocian al término son las sexuales, ya que es algo muy natural que por ejemplo en una charla, una persona le comente a otra en estos términos: tuve relaciones con Juan, cuando quiera dar cuenta de algún encuentro sexual que mantuvo.

Y finalmente, el último uso que le encontramos al término es aquel que tiene que ver con las amistades o conocidos influyentes que una persona ostenta. Por ejemplo, es usual escuchar el comentario que alguien llegó a ocupar tal o cual cargo de importancia en una organización o empresa como consecuencia y gracias a las relaciones que ostenta.¹⁹

Desde nuestro punto de vista, la relación es el vínculo que guardan las cosas, personas u objetos versus otras.

I.3.2 Aplicación

Aplicación es un término que proviene del vocablo latino applicatĭo y que hace referencia a la acción y el efecto de aplicar o aplicarse (poner algo sobre otra cosa, emplear o ejecutar algo, atribuir)²⁰.

²⁰ <http://definicion.de/aplicacion/#ixzz2MoOPsIKR>

Por ejemplo: “Tengo que darme una nueva aplicación de la vacuna antes de viajar a África”, “La aplicación será por vía intravenosa para acelerar los tiempos”, “Lo interesante de este cuchillo es que tiene varias aplicaciones: puede utilizarse para cortar quesos blandos, para pelar frutas o para quitar las espinas del pescado”.

La noción de aplicación también se utiliza para nombrar a la asiduidad o la afición con que se realiza algo. Esta utilización del concepto es frecuente en el ámbito del estudio, donde el alumno aplicado es aquel que cumple con sus obligaciones y acata las órdenes del docente: “Si sigues demostrando tu aplicación, serás elegido como abanderado de la escuela”.

Una aplicación informática es un tipo de software que permite al usuario realizar uno o más tipos de trabajo. Los procesadores de texto y las hojas de cálculo son ejemplos de aplicaciones informáticas, mientras que los sistemas operativos o los programas de utilidades (que cumplen tareas de mantenimiento) no forman parte de estos programas.

Las aplicaciones pueden haber sido desarrolladas a medida (para satisfacer las necesidades específicas de un usuario) o formar parte de un paquete integrado (como el caso de Microsoft Office).

En el ámbito de la matemática, por último, una aplicación es una operación a través de la cual se hace corresponder, a todo elemento de un conjunto, un único elemento de otro conjunto.

Llegamos a la conclusión de que la aplicación es la acción de llevar a cabo algo, de ejecutar o poner en práctica el uso de una determinada cosa.

I.3.3 Método, proceso a aplicar en el desarrollo del modelo de negocios

El pensamiento del diseño es considerado como una herramienta para desarrollar los modelos de negocios, puesto que a partir de la misma los emprendedores pueden desarrollar habilidades valiosas para el desarrollo de los modelos. Asimismo este pensamiento ayuda e induce a los emprendedores a pensar más como diseñadores y no a ser maestros de algoritmos.¹⁷

También la aplicación del Design Thinking Process en el proceso de los modelos de negocios ayuda a que los emprendedores piensen más en la creación de proyectos, nuevas ideas, soluciones de problemas, que en desarrollar tareas continuas que no le generan tantos beneficios a las empresas. Asimismo permite reinventarse, hacer uso de la iteración hasta obtener los resultados deseados por los ejecutores.

Los modelos de negocios y el Design Thinking Process ayudan a sentar las bases en la innovación, ya que a través de la misma los emprendedores tienen la oportunidad de adaptarse y estar a la vanguardia del mercado. Además, le permiten satisfacer nuevas necesidades de sus clientes y mejorar sus propuestas de valor. A la vez, las nuevas posibilidades tecnológicas permiten el desarrollo de nuevos productos, procesos o servicios que mejoren la calidad de vida agregando valor a la sociedad, a través de los negocios.

Una forma de lograr el éxito de los modelos de negocios a través del pensamiento del diseño es basando el proceso en los factores humanos para así obtener resultados innovadores desde las necesidades de los usuarios. De igual forma, una manera de lograr que la aplicación de los modelos tenga éxito es concentrarse en diseñar la experiencia del usuario, a través del mismo se innovaran todas las áreas que abarca el modelo de negocios y los diferentes sectores de la misma.¹⁷

Las formas antes mencionadas podrían ser aplicadas al momento de realizar el lienzo de los modelos de negocios, pues es en este en el que se estudian las diferentes áreas de la empresa y los objetivos que se persiguen al emprender la idea de negocio.

Uno de los errores en los que los emprendedores incurren frecuentemente es en querer que sus ideas y emprendimientos sean perfectos, sin embargo, lo ideal es que no busquen resultados perfectos, sino experimentar, hasta obtener buenos resultados.

Es por esta razón que al llevar a cabo el proceso de los modelos de negocios los emprendedores deben concederse la libertad de acción y flexibilidad, para así tener la capacidad de respuesta ante cualquier eventualidad, así como también adaptarse a las condiciones del mercado en determinadas situaciones. También los emprendedores deben optar por tomar los problemas como desafíos y ser capaces de buscarle soluciones creativas, olvidándose de lo posible e ideando lo deseado.

Una de las ventajas es que si se aplica el pensamiento del diseño en los procesos de emprendimiento a través de los modelos de negocio, los emprendedores tienen la oportunidad de experimentar y repetir los procesos cuantas veces sea necesario, para así lograr la transformación de una simple idea de negocio en un proyecto de ensueño.¹⁷

La aplicación del proceso del pensamiento del diseño en los negocios es muy útil, debido que al momento de emplearse, este fomenta el trabajo en equipo y a su vez desarrolla la generación de ideas de los emprendedores. Los emprendedores pueden debatir sus ideas, analizarlas y hasta mejorarla. De esta forma se puede lograr el éxito en todas las metas u objetivos pautados.

I.4 Modelo de Empresas familiares

La empresa familiar se convierte en un negocio “familiar” precisamente por el factor familia, por sus implicaciones en la empresa y por cómo esta impacta las dinámicas bidireccionales del binomio empresa-familia. Fomentar la vocación de la continuidad en la empresa y transmitir ese deseo a la siguiente generación es lo que marca un antes y después en la vida del negocio; es lo que establece la diferencia entre la empresa de un emprendedor y el proyecto empresarial de una familia.

I.4.1 Descripción del modelo

Para que una empresa sea considerada familiar, debe cumplir con una serie de requisitos entre los que están:

Que la familia debe poseer al menos el 51% de las acciones, de modo que tenga voz y voto al momento de la toma de decisiones, debe estar involucrada en la gestión, organización y/o administración estratégica del negocio. Además, debe de tener vocación de continuidad, es decir, que desee transmitir el patrimonio que ha formado a siguientes generaciones, exhibiendo de esta forma la intención de logro transgeneracional.²¹

Cada generación deberá refrendar este compromiso o determinar si es momento de cambiar las reglas de juego y dejar de ser empresa familiar. Solo aquellas familias que han sabido comunicar, analizar y acordar que desean como familias y como está paralelamente ligado esto a la consecución de las metas empresariales han podido llegar a ser familias empresarias exitosas, manteniendo la empresa a lo largo del tiempo y/o incursionando en otros rubros, sectores o negocios, ya sean afines o diferentes. La finalidad de una familia empresaria es precisamente sembrar la semilla del emprendimiento. Ya sea en la misma empresa, rama o sector, o en aéreas no relacionadas, las familias empresarias se dan cuenta de que, con el paso de los años, el mercado cambia.

Para hacer frente a estos cambios, para hacer crecer el negocio o para satisfacer los intereses de las siguientes generaciones, los miembros de la familia deben explorar nuevos horizontes, es así como la empresa familiar da origen a nuevos proyectos

empresariales, los cuales sirven como un motor que promueve o impulsa el emprendimiento. Es justamente en este momento cuando la familia se convierte en una familia empresaria. Lo que determina que una familia sea empresaria o no es si es capaz de replicar el logro empresarial que tuvo como familia empresa familiar en otros sectores, en otras localidades o en otros contextos²¹.

El binomio empresa-familia tiene por lo menos tres sistemas que se entremezclan y que afectan las dinámicas y los comportamientos de los miembros de la familia empresaria. Estos están interrelacionados y cada persona involucrada puede encontrarse en diferentes posiciones. Entre las que se pueden mencionar:

a) Propietarios y miembros de la familia que trabajan en la empresa.

b) Propietarios que trabajan en la empresa pero no son miembros de la familia.

c) Miembros de la familia, no propietarios, que trabajan en la empresa.

d) Miembros de la familia y propietarios que no trabajan en la empresa.

En la primera generación, cuando el fundador está al frente de la empresa, no suele haber muchos problemas, ya que los objetivos, necesidades y motivaciones están claros: el crecimiento continuo de la empresa mediante la reinversión, el esfuerzo, el ahorro y la dedicación. El fundador es propietario, miembro de la familia y trabajador de su negocio. En la segunda y tercera generaciones la divergencia de intereses y motivaciones suele ser común.

²¹ Rosa Nelly Treviño-Rodríguez. Empresas Familiares Visión Latinoamericana. Estructura, Gestión, y Continuidad. Marca: Pearson.

Es importante mencionar que cada sistema genera energía y esta energía es producida por lo miembros que la integran. Cuando los objetivos y las metas de las personas que conforman el sistema no están alineados, cada uno hala por su lado. Si esto sucede, la energía fluye en diferentes direcciones, es poco productiva y no logra sinergias. Por esta razón, en segundas y terceras generaciones suelen aparecer conflictos que, de no ser atendidos, pueden acabar con la empresa y con la familia.

No obstante, la complejidad de los sistemas empresa-familia-propiedad se ve incrementada cuando los analizamos en el contexto de la sociedad, y cuando añadimos emociones, los lazos familiares y espirituales de la persona, libertad de los miembros del individuo, en el contexto de la empresa-familia-propiedad.

Tanto el microsistema como el macrosistema externo impactan en los sistemas internos de la empresa familiar y los empujan a la adaptación y el desarrollo continuo.

En el caso del sistema empresa-familia-propiedad-sociedad, asumimos que son sistemas sociales inerciales, ya que lo que buscamos es la estabilidad y el equilibrio. Cuando se rompe el equilibrio y alguno de los conjuntos involucrados cambia su dirección y/o velocidad, entonces el sistema se ve impactado. Es en ese momento cuando suelen brotar los conflictos intrafamiliares y cuando consideramos al sistema en desequilibrio, convertido en términos newtonianos, en un sistema de referencia “no inercial”.

Cuando hablamos de sistemas de referencia ‘sociales’, este principio no es la excepción. Si no hay algún tipo de energía que genere una adaptación o cambio por parte de los otros conjuntos sociales, no habrá novedades por un tiempo.

Hemos definido que cuando un sistema se acelera, genera energía que modifica el estado estable del todo, causando que los demás involucrados del conjunto social deban adaptarse o cambiar. Es decir, se genera un desequilibrio. Cuando las fuerzas generadas intrasocialmente en la empresa, la familia, la persona y la propiedad y lo que acontece en su alrededor no entran en línea, pueden generarse conflictos tanto intrafamiliares como extra familiares, ya que son en los que las emociones, la subjetividad y los lazos familiares afectan más a las personas.

Cuando se trata de conflicto extra familiares estos son más digeribles, ya que tienden a estar relacionados con aspectos impersonales/no familiares, es decir, su impacto no es directo en los individuos, no amenaza la identidad personal.

Hay que poner especial atención a la alineación de las metas y objetivos, tanto a nivel personal, como familiar y empresarial. Esto promoverá una sana relación intrafamiliar cuando las metas de la persona-familia-empresa-propiedad entran en línea con las metas de la sociedad en general, entonces la sinergia resultara evidente en caso contrario, habrá cierto conflicto extra familiar que, aunque relevante, suele ser más fácil de ajustar.

Los sistemas se mantienen en equilibrio precisamente porque cada vez que una persona ejerce una fuerza y trata de desequilibrar el sistema, los demás actores en su conflicto reaccionan de manera tal que el efecto de esta acción tenga una reacción contraria, haciendo que el conjunto vuelva a su normalidad. Hacer o dejar de hacer cosas tiene consecuencias, no planificar, no establecer reglas de entrada a la empresa, también las tiene. Si recordamos estas tres leyes, tendremos un marco conceptual que nos ayude a

asimilar y a sintetizar las dinámicas, interacciones y procesos que generalmente acontecen en el binomio de la empresa + familia.

I.4.1.a Ventajas y desventajas

Por lo general a las empresas familiares se les considera poco organizadas y profesionales, con procesos deficientes y estructuras que no ayudan a la delegación ni al crecimiento. No obstante, cuando analizamos cómo es posible que las organizaciones tan poco estructuradas y con tales patrones de alineación sobrevivan en un mercado altamente demandante, nos damos cuenta de que algo deben de estar haciendo bien.

I.4.1.a.i Entre las ventajas están:

- Involucramiento de miembros de la familia comprometidos con el proyecto empresarial familiar.
- Deseo de perpetuar el legado de la familia.
- Unión y sentido de pertenencia.
- Poner el todo antes que el yo.
- Lealtad, compromiso, trabajo arduo, enfoque a largo plazo.¹⁹
- Comunicación, confianza transparencia.
- Cultura familiar compartida.
- Jerarquía y objetivos bien definidos.

I.4.1.a.i.i No obstante existen desventajas en este modelo, dentro de las que están:

- Involucramiento de miembros no comprometidos, que buscan en el proyecto empresarial cobijo.
- Desinterés por el futuro de la empresa familiar accionistas pasivos.
- Desunión.
- Poner el yo antes que el todo.
- Poca o nula valoración de lo que ha costado el legado familiar.
- Conflicto de intereses, envidia y recelo.
- Valores encontrados/negación de la cultura familiar.

I.4.2 Elementos del Modelo

La evolución de la empresa y de la familia influye de forma decisiva en la implementación de las formas de gobierno de ambos ámbitos, siendo los motores de la profesionalización tanto familiar como empresarial.

I.4.2.a Distinción entre administración, propiedad y gobierno en la empresa familiar

Cuando la familia crece ya no es posible seguir tomando todas las decisiones de forma unipersonal.

Debemos de tener bien claro que a partir de la segunda generación debe existir una evidente distinción entre:

- Administración.

- Propiedad.
- Gobierno.

Cada una de estas áreas implica diferentes roles, decisiones y responsabilidades, y el hecho de que seamos parte de una familia empresaria no quiere decir que debamos estar involucrados en todas ellas.

I.4.2.a.i Administración

La administración es operar en el día a día de la compañía familiar. Comprende todas las labores y las decisiones de dirección, gestión y operación llevadas a cabo por altos directivos.

Para poder gestionar mejor la empresa familiar y tender hacia la profesionalización de la misma, hacen falta sistemas administrativos que fijen objetivos, reglas y métodos de evaluación. Es importante que existan por lo menos los siguientes elementos:

- Descripción clara de puestos y funciones, de manera que cada quien sepa que debe hacer, cómo y por qué.
- Promoción-desarrollo de la cultura organizacional y los valores familiares, de forma que todos sepan qué tipo de acciones, comportamientos y actitudes se promueven en nuestro negocio familiar y cuales se castigan.
- Creación de posibilidades de desarrollo y aplicación de métodos de evaluación con base en resultados, habilidades, conocimientos y actitudes, para determinar si hemos no desarrollado suficientemente las capacidades personales de quienes laboran en el negocio familiar.
- Fomento de la comunicación interregional fluida, directa y sin política interna.

- Igualdad entre el personal familiar y no familiar.
- Establecimiento de un sistema de compensaciones justo.
- Impulso de la transparencia y cuentas claras. Debemos ser honestos con nosotros mismos, con nuestra familia y con nuestros propios empleados.

Cuando tenemos miembros de la familia en la operación diaria del negocio, debemos planificar sus funciones, alistar sus cartas de remplazo y estar preparados para sucesos inesperados.



I.4.2.a.i.i Propiedad

La propiedad de la empresa da a un miembro de la familia el título de “dueño”. Por el solo hecho de ser accionista forma parte de la junta de accionistas y puede exigir resultados, participando de los dividendos cuando estos se distribuyan.

Como podemos ver, existen tipos de propietarios o dueños:

- Los propietarios operativos: poseen acciones del negocio familiar y trabajan en él. Reciben sueldo por su trabajo y dividendos por sus participaciones accionariales.
- Los propietarios gobernantes: son dueños de participaciones accionariales y participan con voz y voto en el consejo de administración. No están involucrados en el día a día del negocio.
- Los propietarios inversores: son aquellos que se hacen representar por otros, y que ya sea mensual, semestral o anualmente esperan un informe detallado de los resultados obtenidos de sus inversiones.
- Los propietarios operativos-gobernantes: son los que además de poseer acciones, laboran en la empresa y participan activamente con el consejo de administración.

I.4.2.b Propietarios responsables

Estos accionistas activos se preparan para comprender la situación de la empresa familiar, dedicando tiempo, amor y esfuerzo para asistir a las asambleas de accionistas, actuando en ellas de forma responsable y solicitando la información necesaria para prepararse en torno a los puntos a tratar:

Actuar de forma responsable como accionista activo quiere decir:

- Ser cuidadoso y discreto con la información recibida.
- Proteger y nutrir los intereses de la empresa familiar y los d la familia empresaria.
- Preservar el patrimonio para el beneficio de las siguientes generaciones.
- Tomar decisiones considerando el impacto a nivel familiar, pero también las consecuencias para empleados, clientes, proveedores, comunidad en general, etc.
- Comprender que la propiedad de la empresa familiar implica no solo el derecho, sino también deberes y obligaciones.
- Velar porque el patrimonio rinda lo mejor posible.
- Prepararse para entender la situación económica de la empresa.
- Formarse en temas de estrategia, conocer la situación competitiva de la empresa familiar, informarse sobre los planes de expansión, mantenimiento o contención de la empresa familiar.
- Tomar posturas definidas en temas que afectan la dirección que ha de tomar la empresa.
- Ceder a las siguientes generaciones el poder y la autoridad cuando consideremos que hemos aportado suficiente valor a la empresa, y antes de que nuestras capacidades se vean mermadas.
- Desarrollar la serenidad y la paciencia en torno a la toma de decisiones empresariales-familiares, así como en relación con la visión empresarial compartida y el capital invertido.
- Conocer y valorar lo que poseemos, entender y amar lo que construimos, querer y entusiasmarnos con lo que hacemos.

I.4.2.c Propiedad empresarial psicológico-afectiva

Los miembros de la siguiente generación (MSG) determinan hasta cierto punto si la empresa familiar sobrevive o no a lo largo de las generaciones. Es precisamente su deseo de continuidad del sueño familiar, su paciencia y su decisión de unirse o no al negocio lo que en conjunto influye de forma significativa en el futuro de la empresa.

Cuando los MSG deciden unirse a la empresa familiar, muchos de ellos lo hacen por un alto sentido de pertenencia y responsabilidad hacia esta.

La propiedad empresarial psicológico-afectiva se define como el fenómeno psicológico y de vinculación emocional que experimentan los dueños, directivos y empleados, mediante el cual desarrollan sentimientos de posesión, afecto o identidad en torno de la empresa familiar, percibiendo al negocio como parte de su propio ser y siendo, en consecuencia, afectados positiva o negativamente por lo que al negocio le suceda.

En especial, los miembros de la siguiente generación creen que la empresa familiar constituye y representa una parte de ellos. De hecho, desde pequeños sus padres les inculcan con vehemencia que una parte de ese negocio familiar es y será suyo. por esta razón, para las empresas familiares este sentido de responsabilidad hacia el objeto es clave cuando hablemos de accionistas responsables, sobre todo cuando nos referimos a los MSG, ya que determina, aunado a otros factores, no solo la atracción que estos sentirán hacia el negocio familiar sino el desarrollo de su propio auto-concepto a lo largo del tiempo.

I.4.2.d Propiedad Leal

La propiedad empresarial psicológico-afectiva como sentimiento posesivo se desarrolla debido a la relación que los miembros de la familia tienen con la empresa. Al transmitir la propiedad a la siguiente generación, es importante darles formación para que actúen como accionistas responsables. Mucho de lo que hay que saber se aprende en el contexto familiar. Tan pronto reciban sus acciones debemos enseñarles a gestionarlas. La familia deberá pasar tiempo con ellos explicándoles cuáles son sus funciones como accionistas.

La persona de la segunda generación que ingresa a la empresa debe descubrir, bajo la supervisión de sus padres, los beneficios, las recompensas y las pérdidas que como dueño debe enfrentar, así como las posibles vías de acción que cada resultado requiere.

I.4.2.e Gobierno

El gobierno se relaciona con la estructuración del poder y de los recursos económicos, la determinación del futuro y la manera de llevarlo a cabo, así como toda la especificación del riesgo que como negocio podemos asumir.

El consejo de administración como órgano de gobierno deberá garantizar la sustentabilidad y sostenibilidad de la empresa familiar.

I.4.2.f Gobernanza corporativa en la empresa familiar

Esta se define como el conjunto de procedimientos, tradiciones, costumbres, políticas, reglas y órganos que definen como se controla, dirige y gestiona una empresa. Cuando se trata de tomar decisiones en la empresa familiar existen estructuras de gobernanza que a nivel empresarial pueden ayudarnos a organizar mejor el crecimiento de nuestro negocio.

I.4.2.g Estructura de gobernanza corporativa en la empresa familiar

El primer paso hacia la profesionalización de la empresa familiar radica en establecer los órganos de gobernanza empresariales que le permiten funcionar de manera más ordenada, y aunque muchas veces estas estructuras de gestión existen en papel porque la ley lo exige, suele suceder que rara vez operan como deberían.

I.4.2.g.i Asamblea de accionistas

Es el órgano supremo de representación del capital de la empresa. En ella están representados todos los accionistas, pertenezcan o no a la familia propietaria. A través de este órgano los socios obtienen la información relativa a la empresa familiar, lo cual les permite no solo enterarse de lo que pasa en ella, sino deliberar y decidir sobre los asuntos referentes al gobierno del negocio.

Entre otras, algunas de las funciones primordiales de la asamblea de accionistas son:

- Velar por los derechos de todos los accionistas, incluyendo a los minoritarios, sean o no miembros de la familia, y garantizar sus interés y expectativas.
- Comunicarse con los accionistas o socios y fomentar su participación.
- Aprobar las cuentas.
- Presentar la información, financiera y de gestión de una forma transparente y completa, facilitando el entendimiento de la situación actual y futura de la empresa familiar.
- Comunicar a todos los accionistas, incluso a los más desvinculados de la operación del negocio, los planes, los objetivos, logros y expectativas de la empresa.
- Reformar los estatutos.

- Emitir obligaciones.
- Diluir y liquidar la sociedad.
- Designar las funciones de los administradores, así como aprobar o reprobar su gestión.
- Cualquier otro mandato que le sea especialmente conferido en los estatutos.

La asamblea de los accionistas tiene la obligación de contactar individualmente a los accionistas o socios días antes de la asamblea para asegurarse de que están enterados de la celebración de la junta, los asuntos a tratar, el lugar de la reunión, así como para corroborar que han recibido la información completa para poder participar activamente en la asamblea y poseen los informes que justifican las propuestas que se realizan, entre otros.

La asamblea debe asegurarse de que cada intervención y votos emitidos consten en el acta de reunión, sentando así precedentes legales y desarrollando una memoria organizacional en la empresa familiar.

I.4.2.g.i.i Consejo de administración

Tener un consejo de administración activo o un consejo asesor puede hacer una gran diferencia en la gestión y productividad alcanzada. La diferencia principal entre un consejo de administración y un consejo asesor radica, además de en el tamaño de la empresa, en las obligaciones y responsabilidades que asumen los consejeros, y nos indica la fase de desarrollo hacia la profesionalización en que se encuentre la empresa familiar.

I.4.2.h profesionalización de la empresa familiar

Podemos decir que la profesionalización de una empresa familiar consta de cuatro etapas:

- Tener un consejo de administración activo, solo de nombre y membrete.
- Tener un consejo asesor activo sin miembros externos profesionales o independientes.
- Tener un consejo asesor activo con algún miembro externos profesional o independiente.
- Tener un consejo de administración activo que ejerza las funciones de gobierno que se le han conferido.

I.4.2.h.i Incorporar profesionales en la empresa familiar-puestos directivos (etapa 1)

El proceso de profesionalización de la empresa familiar comienza con la incorporación de profesionales en las estructuras de gobierno de la empresa. Obviamente, se busca que posean una amplia experiencia y una formación adecuada, de manera que puedan agregar valor al negocio de la familia.

Etapas de transición en la profesionalización de la empresa familiar

ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	ETAPA 4
No tengo un consejo de administración activo; es solo membrete	Consejo asesor sin miembros externos profesionales/independiente.	Consejo asesor con algún miembro externo profesional/independiente.	Si tengo un consejo de administración Activo.

Cuando los profesionales externos se incorporan por primera vez a la empresa familiar, suelen ser admitidos en puestos directivos. Luego, cuando ha pasado algún tiempo y se ha probado las bondades de tener externos en la gestión, es probable que se piense en incorporarlos también como “consejeros externos” en el consejo asesor o en el consejo de administración. No obstante, sin importar el puesto que ocupen y el tipo de incorporación que hayan tenido, los profesionales externos deben tener claramente definidas sus funciones, responsabilidades y forma de evaluación.

I.4.2.h.i.i Tener un consejo asesor como consejo de apoyo en la transición y crear un consejo de administración básico (etapa 2).

Organizar un consejo asesor compuesto por dos o tres personas ajenas al capital y a la gestión de la empresa con las que se puedan rebotar ideas y determinar tácticas para alcanzar los objetivos estratégicos, ofrecerá al negocio familiar un mecanismo intermedio que apoyara tanto a la evolución empresarial como a la consecución de resultados más efectivos, eficientes y con menos fricciones.

Un consejo asesor puede ayudar en la definición estratégica y en el cambio generacional, canalizando las energías del fundador o la generación, canalizando las energías del fundador o la generación al mando y fomentando los procesos de comunicación, la innovación y la toma de decisiones rigurosa.

Por otro lado, al mismo tiempo que se tiene el consejo asesor se sugiere crear un consejo de administración básico, compuesto por accionistas y algunos ejecutivos de la empresa. Esto, con el fin de irse acostumbrando a discutir, consensuar y decidir en grupo, así como

para que vaya forjando un órgano suele estar determinado por el tamaño de la empresa, se recomienda que esté compuesto por al menos cuatro miembros y que no exceda los quince.

Existen algunas funciones esenciales que debe asumir, como las siguientes:

Rendir cuentas a todos los accionistas de forma transparente y regular.

Exigir una auditoría externa de las cuentas de la empresa.

Autorizar los presupuestos de operación.

Analizar las estrategias de la empresa y determinar su rumbo futuro.

Derechos y obligaciones del consejero en la etapa 2 y en las subsecuentes.

Estos derechos y obligaciones están dirigidos a los consejeros de la etapa 2, pero son fundamentales y acumulables para las siguientes etapas.

Derechos: todos los que actúen como consejeros en el contexto de la empresa familiar poseen moral y juiciosamente los siguientes derechos:

Todo consejero de la empresa familiar tiene el derecho de estar enterado de las materias que le cometen, para ello puede:

- Solicitar y obtener la información necesaria a la empresa familiar para que pueda hacerse una idea clara de la situación de la misma, formándose de esta manera una opinión informada de las posibles consecuencias de las decisiones a tratar.
- Exponer claramente sus ideas, con argumentos relacionados con las materias que son objeto de su competencia.
- Razonar e incluso objetar cuando considere que los argumentos presentados en la sesión no son sólidos, están incompletos o incorrectamente fundamentados.
- Solicitar más clarificaciones o explicaciones técnicas para poder dar una opinión informada y objetiva.
- Abstenerse del voto cuando lo considere prudente.

Obligaciones: de la misma forma, poseen las siguientes obligaciones.

- El consejero tiene la obligación moral, ya sea en materia de voto o en materia de discusión, de no aprobar.
 - Aquello de lo que no tiene suficiente conocimiento.
 - Aquello que no entiende ya sea por falta de información, por falta de conocimiento técnico o por falta de comprensión.
 - Aquello de lo que no puede intuir, predecir o saber el tipo de efecto o efectos que pudiera tener en la empresa familiar o en la empresa.
 - Aquello que puede provocar conflicto entre los accionistas y dañar severamente la relación familiar.
 - Aquello con lo que no está total y completamente de acuerdo y convenido.
- Asimismo, el consejero debe:
 - Leer los informes y prepararse para las juntas.

- Informarse sobre de la empresa.
- Estar informado de las prácticas y valores de la familia.
- Aportar ideas y soluciones.
- Ser discreto.
- No dejarse convencer de participar en el consejo de administración solo como miembro pasivo.

En esta etapa es bastante común que las decisiones aún no se tomen por consenso. No obstante, el hecho de tener una sana discusión de ideas ayuda a valorar el papel que otras personas pueden jugar en la toma de decisiones.

En la etapa 2 debe comenzar a plantearse o incluso establecerse el habito de someter a auditoría externa las cuentas anuales, aun cuando no sea una práctica exigida por la ley. De la misma forma, se deberá nombrar un secretario de consejo, el cual aparte de guardar la documentación de las sesiones de consejo deberá asesorar al presidente y a los consejeros sobre las responsabilidades en que se pudiesen o no incurrir de acuerdo con la legislación vigente, así como en torno a los temas de gobierno corporativo.

I.4.2.h.i.i Incorporar miembros externos al consejo de administración (etapa 3).

En esta etapa la empresa familiar incorpora en su consejo de administración básico a miembros externos, profesionales e independientes, quienes tendrán la obligación facilitar la resolución de conflictos existentes, latentes o potenciales entre los accionistas. Se trata de que los intereses de todos los accionistas sean representados y salvaguardados.

Se recomienda que por cada dos accionistas familiares exista un consejero externo, profesional e independiente.

Este consejero debe ser alguien:

- No tiene parentesco o amistad con el fundador o la generación al mando.
- No es antiguo empleado o directivo del negocio.
- No tiene más de siete años ejerciendo como consejero.
- No está relacionado con el negocio consistente ni tiene influencia significativa sobre directivos de la empresa.
- No posee una remuneración como consejero superior al 15% de sus ingresos anuales.

Se debe redactar un documento llamado Código del Consejero Empresarial-Familiar en el que se establezcan las reglas de entrada, salida y operación de cualquier persona que desee actuar como consejero en nuestra empresa familiar. Es importante aclarar que cada negocio familiar tendrá un código único y diferente valido solamente para sus consejeros.

Es bastante factible que en esta etapa el consejo asesor comience a sesionar menos y a operar más como órgano de discusión en donde el fundador o la generación al mando pueden rebotar ideas. Por lo tanto, su relevancia va disminuyendo conforme la del consejo de administración se va incrementando.

I.4.2.h.i.i.i Un consejo de administración activo (etapa 4).

Si las empresas familiares han crecido lo suficiente y desean en algún momento ingresar a la bolsa de valores, es requisito indispensable que lleguen a esta última etapa donde se plantea la creación de Comités de consejo, la separación de los papeles del Presidente del Consejo y el director General de la empresa familiar, así como los métodos de evaluación para el consejo, sus miembros y sus comités.

Los comités

Los comités son grupos de trabajo que hacen los consejeros para poder dividirse las tareas. Por la regular se especializan por áreas, sometiendo luego al Consejo en pleno sus propuestas. Los comités que generalmente se crean de primera instancia son: el comité de auditoría, comité de compensaciones y el comité de nombramientos.

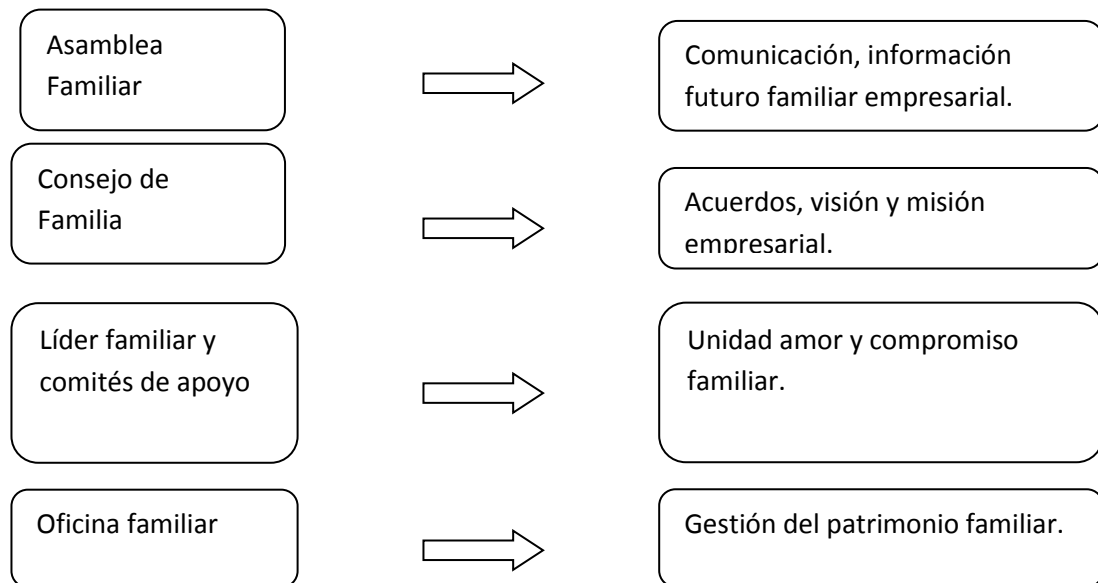
Todos los comités deberán tener un reglamento de operación aprobado por el consejo de administración, en el cual se haga referencia a la autoridad delegada por el consejo, a sus funciones y cometidos, deberes, obligaciones, procedimientos, reglas de operación, etc.

I.4.2.i Consejo de administración profesional y activo

Cuando llegamos a la etapa 4, nuestro consejo de administración debería ser capaz de:

- Aconsejar a los propietarios sobre como gobernar la empresa familiar.
- Administrar la toma de decisiones estratégicas, así como los riesgos empresariales.
- Profesionalizar los mecanismos de participación y crear comités específicos para tratar temas relevantes a la gestión empresarial.
- Hacerlo en forma proactiva, adelantándose a los cambios del mercado y del ambiente, y con conocimiento de los valores y tradiciones familiares.

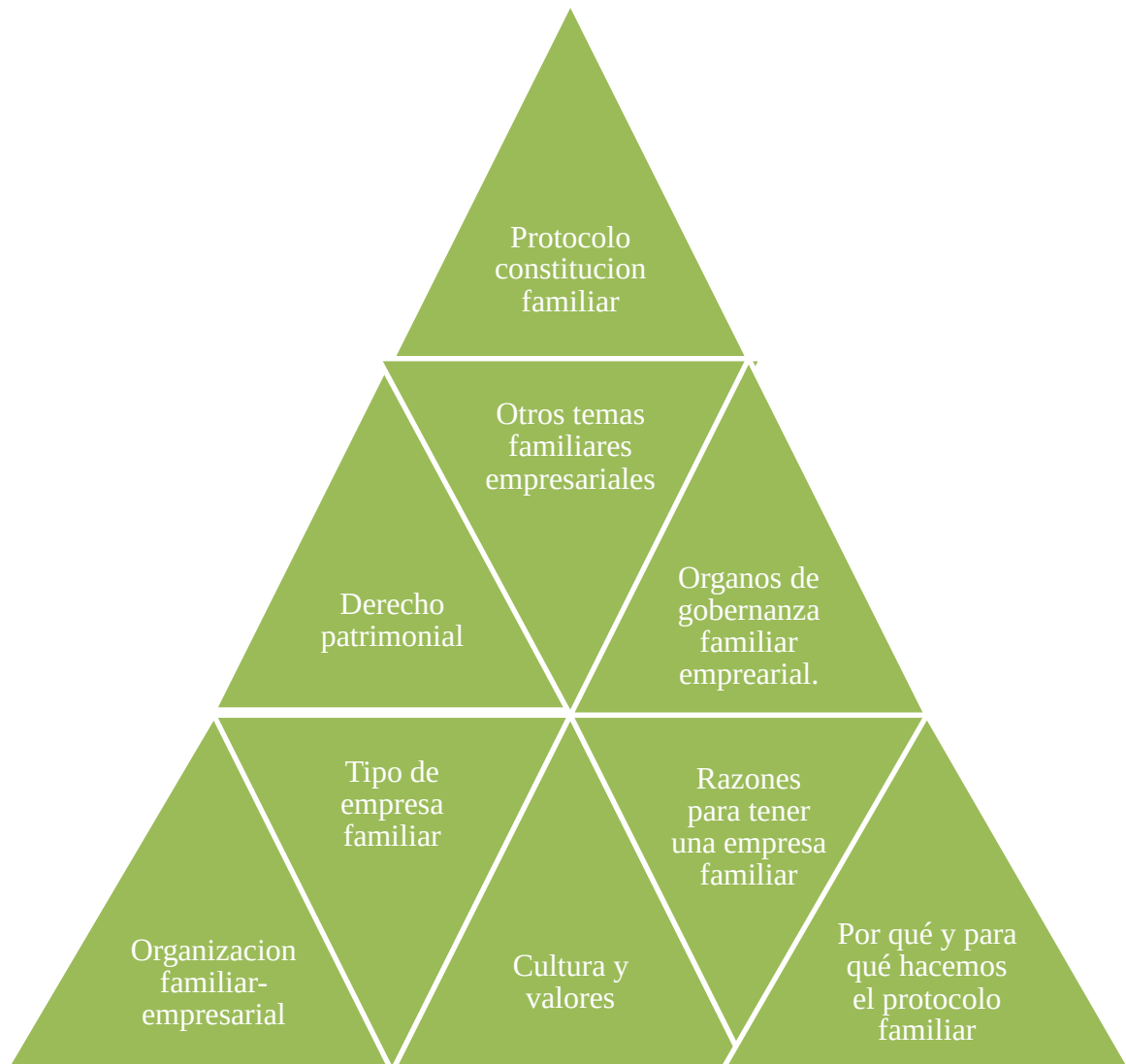
Estructura de gobernanza familiar en una familia empresaria.



I.4.2.j Protocolo o constitución familiar

El protocolo o constitución familiar permite a la familia empresaria identificar, explicar y hacer transferible a las siguientes generaciones y a todos los que tienen un interés en la empresa, la orientación estratégica base de la empresa y los valores, filosofías y argumentos familiares que fundamentan las decisiones sobre la propiedad, el gobierno y la administración se han de tomar en el entorno de la empresa, así como promoviendo y reforzando la unidad, la confianza, el amor, el conocimiento, el deseo y el compromiso de los miembros de la familia hacia el negocio.

Contenido del protocolo o constitución familiar.



El protocolo familiar es una acuerdo cuya finalidad es conseguir que a familia empresaria permanezca unida a los largo de varias generaciones por medio de un hilo conductor primordial.

I.4.3 Selección de elementos a considerar en la aplicación del desarrollo del modelo

Hay que incluir los elementos que cualquier compañía familiar debe de considerar si desea mantenerse en el tiempo y desarrollarse continuamente.

I.4.3.a Elementos

Asamblea de accionistas: de modo que haya personas encargadas de mantener a los socios de ***Impuesto Fácil*** acerca de la situación actual de la empresa, hacer reportes financieros de modo que la administración sea transparente y se incluya la decisión de los accionistas en el curso de la misma. Que den su opinión cuando consideren deba haber una reforma en el desenvolvimiento de la empresa

Además, la asamblea debe desarrollar una memoria organizacional en la empresa familiar de modo que se tenga para fines del histórico empresarial.

Incorporar profesionales en la empresa familiar-puestos directivos: Continuar con el proceso de contratación de profesionales en el área contable y/o administrativa de preferencia con experiencia en el área impositiva.

Incorporar miembros externos al consejo de administración: En esta etapa la empresa familiar incorpora en su consejo de administración básico a miembros externos en el área impositiva de modo que puedan analizar y diseñar estrategias de crecimiento orientados claramente en el objeto de la compañía. Escogimos estos elementos por considerarlos esenciales para cualquier empresa familiar que se desea desarrollar y más cuando es una empresa pequeña y con poco tiempo en el mercado como es el caso de ***Impuesto Fácil***.

CAPITULO II

CONSULTORÍA Y ASESORÍA CONTABLE Y TRIBUTARIA PARA PyMEs

II. Consultoría y asesoría contable y tributaria para PyMEs

Antes de desarrollar este capítulo, debemos conocer los elementos que lo componen.

II.1 Conceptos

Para conocer los elementos es necesario definir los siguientes conceptos.

II.1.1 Consultoría

El concepto de <Consultoría> tiene muchos significados. Se suele puntualizar que el consultor aporta una gran dosis de sentido común a una gestión no siempre racional, mientras que para **Cerdán** (1990) el consultor no es un mago que descubre lo que no sabe el cliente, aunque si puede apreciar el problema desde una perspectiva correcta, debiendo utilizarse en mayor cantidad sus servicios²².

Goodstein (1978) dice que el consultor es <el experto que ayuda a resolver un problema empresarial, basándose para ello en su experiencia, en su habilidad y en su oficio>.

Mas técnicamente, **Fischer (1993)** dice que es <la intervención planificada en una empresa con el objetivo de identificar los problemas existentes en su organización y de implantar las medidas que consideren convenientes y adecuadas para su solución>²³.

Como resultado, la consultoría es el servicio brindado para facilitar información, sugerencias, resoluciones o alternativas para la solución de los inconvenientes que pueda presentar la empresa en un determinado periodo.

²² Asesoramiento en Dirección de Empresas La Consultoría - Domingo Ribeiro Soriano - Google Libros.
http://books.google.com.do/books?id=m7nLoRSyl0C&printsec=frontcover&dq=consultoria&hl=es&sa=X&ei=3uU_UYXYFcSo0AH_qIDgCA&ved=0CFEQ6AEwBw#v=onepage&q&f=true.

²³ <http://www.gestionyadministracion.com/asesoria/>

II.1.2 Asesoría

La asesoría es una actividad por la cual se le brinda el apoyo requerido a las personas para que desarrollen diferentes actividades de consulta y poder lograr la comprensión de las diferentes situaciones en las que se encuentra, ya sean estas judiciales, financieras, contables, inmobiliarias^{24 23}.

Asesoría: proceso independiente y objetivo de ayuda a la organización, donde el asesor induce al cliente a una participación activa en el diagnóstico e intervención, generando valor agregado al cliente, aprendizaje de la organización sobre sus problemas y soluciones. El asesor es un facilitador de proceso.

La asesoría es una actividad muy común por estos días, pero informalmente utilizada desde tiempos inmemoriales por el hombre, mediante la cual se le brindará el apoyo necesario a las personas que así lo requiriesen para que puedan desarrollar diferentes actividades, motivos de la consulta y finalmente, a través del trabajo que la asesoría en cuestión le brinde, poder lograr la comprensión de diferentes situaciones en las cuales se halla la persona o institución que solicita asesoría, judiciales, económicas, políticas, financieras, inmobiliarias, entre otras.

Podemos decir, que la asesoría es el transcurso de ofrecer consejos para el entendimiento y enfrentamiento de las diversas situaciones que se presentan en la empresa. El asesor, es un consejero que ayuda a resolver las dudas que el cliente tenga sobre situaciones específicas y que necesite ayuda profesional para lograr los resultados deseados.

²⁴ <http://viref.udea.edu.co/contenido/pdf/140-necesidades.pdf>

II.1.3 Contable

En contabilidad, contable es la persona encargada de llevar los libros de contabilidad de una empresa, registrando los movimientos de bienes y derechos²⁵.

Un contable es aquella persona o profesional que lleva un registro de contabilidad y movimientos financieros en una empresa, a menudo produciendo informes y propuestas de inversión dirigidos a los directivos de la misma²⁶.

El contable, también conocido como contador, tiene el trabajo de registrar los movimientos y operaciones económicas que tienen lugar en una empresa, consorcio, colectivo o grupo, de manera de poder obtener resultados y balances e informar a los involucrados en la compañía acerca del estado de las finanzas en general. Así, brinda informes a accionistas, inversores, proveedores, directivos, empleados y otros²⁷.

Contable es aquello perteneciente o relativo a la contabilidad (la aptitud de las cosas para poder reducirlas a cálculos o el sistema adoptado para llevar las cuentas en una oficina pública o particular). El término, que procede del latín *computabilis*, también permite referirse en general a todo lo que puede ser contado²⁸.

Un contable es un sujeto que se encarga de **registrar los libros de contabilidad** de una **organización**.

²⁵ <http://www.definicionabc.com/general/asesoria.php#ixzz2OU8jCVUJ>

²⁶ <http://es.wikipedia.org/wiki/Contable>

²⁷ <http://es.wikipedia.org/wiki/Tributaria>

²⁸ <http://definicion.de/contable/#ixzz2NTO8k3Cc>

De modo, que el contable es el individuo que realiza las operaciones correspondientes a los activos de la empresa; es quien lleva el control de los movimientos y balances en las cuentas de todo lo relacionado con la compañía.

II.1.4 Tributaria

Tributario puede referirse a:

- El obligado a pagar un **tributo**.



Los tributos son los ingresos públicos que consisten en prestaciones pecuniarias exigidas por una Administración pública como consecuencia de la realización del supuesto de hecho al que la ley vincula el deber de contribuir, con el fin primordial de obtener los ingresos necesarios para el sostenimiento de los gastos públicos.

Desde una perspectiva constitucional, el tributo constituye una prestación patrimonial de carácter público que se satisface a los entes públicos y grava un presupuesto de hecho o hecho imponible revelador de capacidad económica fijado en la Ley.

Diccionario de la Real Academia: (del latín tributum) que es la entrega por parte del súbdito al Estado para las cargas y atenciones públicas cierta cantidad de dinero o en especie. También agrega: es una obligación dineraria establecida por la ley, cuyo importe se destina al sostenimiento de las cargas públicas²⁹.

²⁹ <http://www.econlink.com.ar/tributo>

Giuliani Fonrouge: es concebido genéricamente como una prestación obligatoria, comúnmente en dinero, exigida por el Estado en virtud de su poder de imperio y que da lugar a relaciones jurídicas de derecho público³⁰.

Un tributo es una obligación ex lege que consiste en dar sumas ciertas de dinero cuando se verifica la realización del hecho imponible establecido en la norma legal respectiva y que constituye una detracción económica de una parte de la riqueza de los particulares (aspecto económico) que es exigida por el Estado mediante el dictado de leyes (aspecto jurídico) en ejercicio de su poder tributario o de gravabilidad con el fin de promover el bien común o bienestar general satisfaciendo las necesidades públicas (aspecto político).

Los tributos son una manera de ingreso para los gobiernos los cuales se cobran a todos los ciudadanos y tienen carácter obligatorio. Todas las legislaturas dictaminan como una obligación el aportar tributo al gobierno, el modo de hacerlo cambia de Estado en Estado, peor la forma más común es a través de impuestos.

Como noción general se dice que los tributos son "las prestaciones en dinero que el estado exige en ejercicio de su poder de imperio en virtud de una ley y para cubrir los gastos que le demanda el cumplimiento de sus fines" a modo de explicación se describe:

³⁰ <http://derecho.isipedia.com/segundo/derecho-financiero-y-tributario-i/13-el-impuesto>

a) Prestaciones en dinero: es una característica de la economía monetaria que las prestaciones sean en dinero, aunque no es forzoso que así suceda. Es suficiente que la prestación se "pecuniariamente valuable" para que se constituya un tributo, siempre que concurren los otros elementos caracterizantes y siempre que la legislación de cada país no disponga de lo contrario.

b) Exigidas en ejercicio del poder del imperio: el elemento esencial del tributo es la coacción, el cual se manifiesta esencialmente en la prescindencia de la voluntad del obligado en cuanto a la creación del tributo que le sea exigible. La bilateralidad de los negocios jurídicos es sustituida por la unilateralidad en cuanto a su obligación³¹.

c) En virtud de una ley: no hay tributo sin ley previa que lo establezca. Como todas las leyes que establecen obligaciones, la norma tributaria es una regla hipotética cuyo mandato se concreta cuando ocurre la circunstancia fáctica condicionante prevista en ella como presupuesto de la obligación. Tal condición fáctica e hipotética se denomina "hecho imponible", es decir, toda persona debe pagar al estado la prestación tributaria graduada según los elementos cuantitativos que la ley tributaria disponga y exige³².

d) Para cubrir los gastos que demanda el cumplimiento de sus bienes: el objetivo del tributo es fiscal, es decir, que su cobro tiene su razón de ser en la necesidad de obtener ingresos para cubrir los gastos que le demanda la satisfacción de las necesidades públicas. A demás el tributo puede perseguir también fines extra fiscales, o sea, ajenos a la obtención de ingresos.

³¹ <http://economiaes.com/finanzas/tributo-concepto.html>

³² <http://conoceelsistematributarioenvenezuela.bligoo.es/definicion-de-tributos#.UU9S7Rdg9ic>

Básicamente, tributaria es todo aquello relacionado con la obligación del pago del tributo y el deber de los ciudadanos de llevar a cabo los pagos de impuestos.

II.1.5 PyMEs

La pequeña y mediana empresa (conocida también por el acrónimo PyMEs, lexicalizado como pyme) es una empresa con características distintivas, y tiene dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados o regiones. Las PyMEs son agentes con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específicos. Usualmente se ha visto también el término MiPyME (acrónimo de "micro, pequeña y mediana empresa"), que es una expansión del término original, en donde se incluye a la microempresa.

Las pequeñas y medianas empresas son entidades independientes, con una alta predominancia en el mercado de comercio, quedando prácticamente excluidas del mercado industrial por las grandes inversiones necesarias y por las limitaciones que impone la legislación en cuanto al volumen de negocio y de personal, los cuales si son superados convierten, por ley, a una microempresa en una pequeña empresa, o una mediana empresa se convierte automáticamente en una gran empresa. Por todo ello una pyme nunca podrá superar ciertas ventas anuales o una cantidad de personal³³.

Las PyMEs son empresas que se caracterizan principalmente por contar con un nivel de recursos y posibilidades mucho más reducidas que los de las grandes empresas. El término se aplica además a las empresas que generan hasta determinada cantidad de dinero o ganancias anuales, por lo cual todas aquellas que no sobrepasen el límite o

³³ http://es.wikipedia.org/wiki/Peque%C3%B1a_y_mediana_empresa

parámetro establecido (que varía de país en país) dejarían de ser consideradas como tales³⁴.

Podemos decir que las PyMEs son empresas medianas y pequeñas pero son independientes las cuales cuentan con condiciones especiales, debido a ciertas limitaciones tanto en lo financiero, en los recursos y hasta en su personal laboral.

II.1.6 Definición Consultoría y Asesoría Contable y Tributaria para PyMEs

Luego de conocer los conceptos de consultoría, asesoría, contable y tributaria podríamos decir que para las PyMEs estas son un apoyo, una ayuda para poder facilitarles el proceso del desarrollo de las pequeñas y medianas empresas tanto en su formación como en el desenvolvimiento del día a día.

La creación de una empresa de Asesoría Contable, Tributaria y Financiera para las PyMEs tiene como objetivo llegar a este nicho de mercado que no ha sido explotado conformado especialmente por las pequeñas y medianas empresas de Republica Dominicana (PyMEs). Las partes Contable, Financiera y tributaria de todo ente económico constituye la piedra angular del éxito, ya que nos permite cuantificar, medir y mejorar los resultados económicos expresados en términos monetarios, debido a la falta de un registro contable y tributario en las PyMEs surge el proyecto de crear una empresa asesora Contable, Financiera y Tributaria ya que este es un mercado insatisfecho a pesar de que juegan un rol importante dentro de la economía dominicana³⁵.

³⁴ <http://www.definicionabc.com/economia/pyme.php#ixzz2OKb6AOMM>

³⁵ <http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/1134/1/2167.pdf>

Las PyMEs por lo general no cuentan con un departamento financiero (a excepción de las grandes empresas que cuentan con auditores, abogados etc.) debido a que muchos empresarios tienen la idea equivocada, de que las compañías por ellos dirigidas son islas excluida del entorno que los rodea. Piensan que porque entre comillas no obtienen pérdidas su negocio marcha muy bien, creen innecesaria la contabilidad porque piensan conocerla sin ni siquiera haberla estudiado, o quizás los costos de contratar a alguien son muy elevados.

Es aquí cuando nace la oportunidad de ingresar a este mercado en expansión, Esto se podrá hacer aplicando los conceptos y herramientas contables, financieras y fiscales para que así las empresas contratantes de la asesoría tengan la posibilidad de realizar un análisis profundo de su situación económica actual y futura.

II.2 Objetivos

En los últimos años las PyMEs han incursionado en los servicios de outsourcing, en búsqueda de facilitar las funciones que se realizan dentro de la empresa y a la vez obtener mejores resultados. Es por ello es que también las PyMEs según su crecimiento y desarrollo recurren en el uso de las consultorías, asesorías contables y tributarias para tener óptimos resultados³⁶.

II.2.1 Objetivos de la Asesoría

Cuando una empresa busca asesoría en un área en específico de la empresa es con unos objetivos claros, que la ayuden en el desarrollo y mejora continua de modo que presentamos algunos de los más comunes:

³⁶ <http://www.pwc.com/bo/es/asesoramiento-tributario/index.jhtml>

- Cuantificar con precisión las áreas financieras de la empresa.
- Asistir a los directivos de la empresa a determinar si las decisiones acerca de los financiamientos fueron las más apropiadas, y de esta manera determinar el futuro de las inversiones de la organización.
- Conocer los éxitos y problemas de la empresa.
- Ayudar a solucionar problemas presentes.
- Conocer la forma y modo de obtener y aplicar los recursos de la empresa.
- Calcular el rendimiento de cada uno de los departamentos y/o tareas.
- Establecer desviaciones en costes, analizar sus causas y establecer, a tiempo, medidas correctoras para evitar, en la medida de lo posible, cualquier despilfarro de recursos.



II.2.2 Objetivos de la Asesoría y consultoría tributaria

A la hora que nos enfocamos directamente en el área tributaria no siempre contamos con los conocimientos necesarios suficientes más hacer una correcta administración de la

misma, por eso las empresas se ven en la necesidad de buscar a expertos que se encarguen de dar soporte en este aspecto, cubriendo las siguientes necesidades básicas:

- Cumplimiento de las normas impositivas vigentes, que resulten aplicables a la actividad desarrollada por la empresa.

Brindar apoyo a los ejecutivos de la empresa para la toma de decisiones, a través del conocimiento de la correcta incidencia de los diversos gravámenes o normas que afectan su operatoria.

- Establecer un flujo de comunicación que permita mantener actualizado al personal de la empresa en los diversos aspectos tributarios.

II.2.3 Consultoría para las PyMEs

En lo concerniente a estas empresas al no ser grandes corporaciones a veces no cuentan con expertos en diferentes áreas de importancia y deben buscar estos servicios a modo de outsourcing, ya que les es factible en cuanto a economía y no requieren tener una persona especializada todos los días en la compañía.

- Realizar una revisión de todos los departamentos de la pyme y buscamos los puntos fuertes y los puntos débiles.
- Analizar las oportunidades y las amenazas del mercado.
- Proponer un plan de mejora con acciones concretas y ayudamos a llevar a cabo este plan.
- Formar un equipo con la dirección para hacer crecer y rentabilizar la pyme.

- Ayudar a definir el vector de dirección de la PyME para determinar hacia dónde va y dónde estará dentro de 3, 5, 7 años.
- Alinear la estrategia empresarial y los objetivos de la pyme con el vector de dirección.
- Ayudar a definir los pasos para mantener la coherencia con el vector de dirección.³⁹

II.3 Tipos de servicios ofrecidos

Para tratar los tipos de servicios que ofrecen las empresas de consultoría, asesoría contable y tributaria para las PyMEs; indagaremos los servicios tanto en Latinoamérica como en República Dominicana. De modo de ver más de cerca los servicios más comunes en el área impositiva que se brindan en la actualidad.

No obstante, el conocimiento de dichos servicios ayuda a tener una perspectiva más amplia del área impositiva a nivel nacional e internacional, representando un dato importante si la empresa considera en algún momento internacionalizarse.

II.3.1 Servicios en Latinoamérica

A continuación algunos de los servicios brindados por diferentes empresas en cinco países de Latinoamérica.

Tipo de servicio	Colombia	Perú	Nicaragua	Honduras	Chile
Auditoría	✓	✓	✓	✓	✓
Asesoría de negocios/Financiera	✓	✓	✓	✓	✓
TLS-Impuestos y Servicios Legales	✓	✓	✓	✓	✓
Consultoría empresarial/Negocios	✓	✓	✓	✓	✓
Outsourcing			✓		✓
Gestión de riesgos	✓	✓	✓		
Grupo de Estrategia Global	✓	✓	✓	✓	✓
Servicios Empresariales	✓		✓		✓

Tipo de servicio	Frecuencia	Porcentaje
Auditoría	5	62.5%
Asesoría de negocios/Financiera	5	62.5%
TLS-Impuestos y Servicios Legales	5	62.5%
Consultoría empresarial/Negocios	5	62.5%
Outsourcing	2	25%
Gestión de riesgos	3	37.5%
Grupo de Estrategia Global	5	62.5%
Servicios Empresariales	3	37.5%

II.3.2 Servicios en República Dominicana

Dentro de los servicios que se ofrecen en nuestro país algunos de los más importantes en este ramo son los siguientes:

Tipo de servicio	KPMG	Baker Tilly	MGI Dominicana	GesConsultores	Caceres Mora & Asoc.
Asesoría creación de negocios	✓			✓	✓
Servicios contable, financiero y fiscal	✓	✓	✓	✓	✓
Asesoría Fiscal	✓	✓	✓	✓	✓
Asesoría de sociedades	✓	✓		✓	
Gestiones y trámites de documentos	✓	✓		✓	✓
Servicios de gestión humana		✓	✓	✓	
Outsourcing		✓	✓		
Consultoría Jurídica/Organizacional			✓		✓

Tipo de servicio	Frecuencia	Porcentaje
Asesoría creación de negocios	3	60 %
Servicios contable, financiero y fiscal	5	62.5 %
Asesoría Fiscal	5	62.5%
Asesoría de sociedades	3	60%
Gestiones y trámites de documentos	4	50%
Servicios de gestión humana	3	60%
Outsourcing	2	25%
Consultoría Jurídica/Organizacional	2	25%

II.3.3 Análisis de los servicios en Latinoamérica y República Dominicana

Los servicios de consultoría, asesoramiento contable y tributario tanto en Latinoamérica como en República Dominicana es muy utilizado. Es por ello que se analizan la recurrencia de los servicios que se brindan en diversos países.

En Latinoamérica de los tipos de servicios consultados el 62.5 % ofrecen los servicios de:

- Auditoría
- Asesoría de negocios y financiera
- TLS, Impuestos y servicios legales
- Consultoría empresarial y/o de negocios
- Grupo de estrategia global

Podríamos decir que estos servicios son los que las empresas de Latinoamérica frecuentan. Mientras que los servicios de outsourcing cuenta con un 25%, gestión de riesgo y los servicios empresariales cuentan con un 37.5% y siendo estos los menos frecuentados³⁷.

Por otro lado en la República Dominicana los servicios más frecuentados son:

- Los servicios contables, financiero y la asesoría fiscal son los más frecuentados con un 62.5 %.
- La asesoría para la creación de negocios, de sociedades y los servicios de gestión humana tienen un porcentaje de un 60%.

³⁷ <http://www.pymeasesoria.es>

- Mientras que los servicios para las gestiones y trámites de documentos; así como los de outsourcing y consultoría jurídica/organizacional son los menos utilizados, los cuales cuentan con un 50% y 25%.

II.4 Ventajas y desventajas

Las empresas no solicitarían los servicios de consultoría y asesoría si estos no le aportaran algo que realmente le sea útil. Pero esto a la vez puede traer consigo algunas consecuencias.

II.4.1 Beneficios de la asesoría y consultoría fiscal

- Mejora de la Rentabilidad de la Empresa.
- Optimización de Recursos económicos.
- Seleccionar el momento más oportuno para llevar a determinadas operaciones societarias y financieras.
- Medir los ahorros y costes fiscales de operaciones económicas futuras.
- Preparar a la empresa para adoptar con éxito cualquier cambio en la normativa fiscal que tenga como consecuencia una afectación o perjuicio económico.
- Conocer el efecto fiscal en las decisiones gerenciales.
- Herramienta fundamental en la toma de decisiones financieras.

II.4.2 Beneficios de la contratación del servicio de Asesoría Financiera

- Ofrecer la información necesaria para conocer la situación real de la empresa durante un período de tiempo determinado.
- Permite a la dirección medir el progreso comparando los resultados alcanzados con las operaciones planeadas y los controles aplicados.
- Facilita el análisis de la situación económica de la empresa para la toma de decisiones.
- La Contabilidad Analítica y Presupuestaria son herramientas imprescindibles como apoyo a la determinación de los costes e ingresos asociados a cada departamento y/o tarea.
- Oportuno control de eficacia, a través de la comparación entre los resultados que van siendo alcanzados y los objetivos inicialmente previstos.

II.4.3 Desventajas

Dentro de las desventajas que tiene este tipo de servicio son las siguientes:



Desventajas

- Restricciones en el Presupuesto. En una base por hora pura los Consultores cuestan más.
- Perdida de habilidades clave. Un consultor puede dejar el contrato a mediano plazo o no extender su contrato. Puede que hayan llegado a contar con el consultor de manera importante, como experto en la materia. Obviamente esto puede suceder también con empleados permanentes pero es más común que suceda con Consultores.
- Dependencia de los Consultores. Una organización se puede volver dependiente de los Consultores, no invirtiendo lo suficiente en la fuerza de trabajo de base.
- Continuidad. Un recurso permanente puede ofrecer mayor continuidad a los clientes, sin embargo un Consultor puede ofrecer un mayor nivel de competencia y experiencia que el staff permanente tal vez no tenga.
- Puede haber confusión en las funciones y posiciones de los asesores en relación con los supervisores de línea, a menos que los organigramas y el manual de organización indiquen las funciones.
- Los asesores pueden ser un poco o nada efectivos, por falta de autoridad al realizar su labor o de apoyo al aplicar sus recomendaciones.
- La incapacidad de comprender los puntos de vista respectivos puede causar roces entre jefes de línea y asesores.

CAPITULO III

EMPRESA IMPUESTO FÁCIL

CAPITULO III Empresa *Impuesto Fácil*

III.1 Antecedentes

La situación actual del sector es de mucha dispersión de los usuarios, no existe una marca que pueda identificarse como principal competidor. Este sector está comenzando a entender la importancia de este servicio, ya que el sistema de regulaciones cada vez es más estricto y especializado.

El futuro de ese mercado es hacia el crecimiento sostenible estable sin grandes incrementos ni grandes reducciones.

Impuesto fácil es una empresa nueva que ofrece servicios de soporte empresarial de alta calidad técnica y profesional a sus clientes. Impuesto fácil se programó para comenzar operaciones el 1 de Enero de 2012. Impuesto fácil es una sociedad comercial S.R.L (Sociedad de Responsabilidad Limitada), legalmente constituida y registrada bajo las leyes de la República Dominicana., propiedad y operada por Francisco A. Lebreault.

El Sr. Francisco A. Lebreault se ha dedicado en los últimos años a especializarse en la consultoría fiscal de las pequeñas y medianas empresas.

Impuesto fácil se centrará en pequeñas y medianas empresas en la República Dominicana. Busca contratos importantes igualados (Mensualmente) con sus clientes.

Esos contratos se sirven con la ayuda de alianzas estratégicas, tanto con empresas de servicios corporativos (cartas de apoyo figura como soporte), así como otros grupos profesionales y programa de afiliados.

Esto le da a la empresa la flexibilidad que necesita para asegurar con éxito y completar los proyectos con elementos variables. Mediante el uso de los contratos existentes y jointventures con otras empresas de consultoría, Impuesto fácil está en una posición para acaparar el mercado de servicios impositivos y soporte empresarial, en la República Dominicana. Por 5 años, Impuesto fácil se expandirá a toda la República Dominicana.

Se ha reconocido que en el mercado de los servicios de consultoría y apoyo empresarial, para las PyMEs, existe una gran demanda de estos servicios, así como una escasez de la oferta.

A través de sus amplios contactos, se ha determinado que la mayoría de los consultores no tienen la capacidad para llevar a cabo dichas actividades.

El efecto positivo de ***Impuesto Fácil***, es que en un futuro hará que los proveedores de este servicio, incrementen su valor agregado o se vean forzados a salir, el efecto negativo es que por su baja tarifa, necesitemos hacer un poco más de esfuerzo para entrar en un mercado que tiene un parámetro muy marcado entre PRECIO-CALIDAD.

Impuesto Fácil es una empresa que recién comienza a operar, el motivo y la idea de su creación, surge con los clientes de **COMPANY24H** empresa que se dedica a la incorporación de sociedades comerciales en la República Dominicana. Cuyos clientes hacían énfasis en la necesidad del tipo de servicio específicamente para el manejo de los impuestos.

Su estado actual es de pleno desarrollo de sus productos y entrenamiento de su personal, su inicio oficial inicia el 1/1/2012.

III.1.1 Objetivos.

Los objetivos primordiales de Impuesto fácil son los siguientes:

- Obtener la financiación comercial, para cubrir los costos y los gastos de funcionamiento;
- Generar contratos de nuevos clientes que permitan completar con éxito el punto de equilibrio, la realización de seminarios y talleres, y unirse a las agencias y firmas clave;
- Desarrollar y llevar a cabo 10 seminarios de manejo empresarial que satisfaga las necesidades de las asociaciones y cámaras de comercio más importantes.

III.1.2 Descripción de la compañía

Razón social: Impuesto Fácil S.RL.

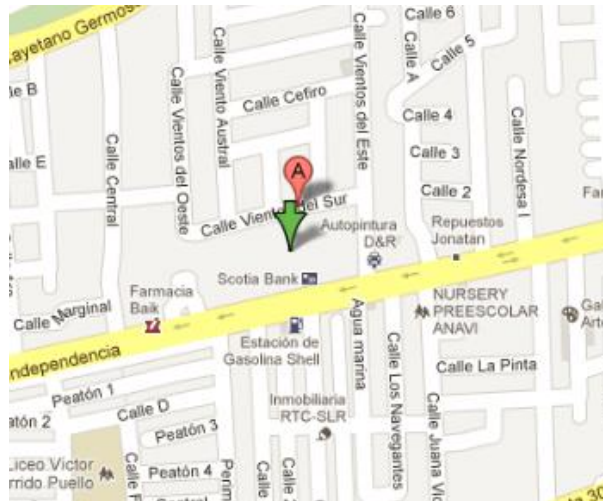
Forma Jurídica: Sociedad de Responsabilidad Limitada.

Empresa Formada en Fecha: 1/1/2012

1. El cliente escanea los documentos en su lugar de trabajo o negocio.
2. Este escáner esta directa y automáticamente conectado a una cuenta en internet, específica para cada cliente.
3. Luego que los documentos están en internet nuestro equipo personal procede a registrar, preparar y presentar los informes correspondientes a las diferentes instituciones.
4. Luego esta información es almacenada y documentada estadísticamente y devuelta al cliente como estadística para su acceso.

La empresa de Nombre Comercial ***Impuesto Fácil***, fue fundada en el mes de diciembre del 2011, bajo todas las regulaciones y los procedimientos administrativos de la República Dominicana. El tipo societario utilizado será SRL (Sociedad de Responsabilidad Limitada).

Ubicada en la Av. Independencia Km. 9.5, Plaza Internacional Local 2-A, Santo Domingo, Distrito Nacional, República Dominicana.



III.2 Servicios

Los servicios brindados por ***Impuesto Fácil*** se prestan a través de su personal de staff utilizando las importantes herramientas desarrolladas, especialmente para suministrar a sus clientes diferentes alternativas de las vías de información, como son:



Esto le ofrecerá la ventaja de mantener al cliente informado sobre su estatus actual, así como proyectado de las informaciones de su empresa.

Esta condición de adicionar nuevas herramientas para el manejo y administración de empresas convierte a ***Impuesto Fácil*** en un servicio especial.

Impuesto fácil como pionero en brindar este tipo de servicio, utilizando estas herramientas agrega valor a su servicio de manera innovadora y diferenciada.

Los factores principales que diferencian la compañía del resto es:

- Pueden trabajar desde cualquier parte del país sin importar la distancia, por la tecnología utilizada.
- Realizan registro digitalizados de las informaciones de sus clientes, como respaldo para futuros requerimientos.
- Utilizan el formato de garantizar sus servicios bajo contrato, comprometiéndose a obligatoriamente a resultados satisfactorios para el cliente.

Otros servicios ofrecidos son los siguientes:

- Contabilidad e Impuesto.
- Declaración Jurada.
- Normalización Impuestos.
- Planificación Fiscal.
- Manejo de Nómina.
- Sistema Facturación Online

Los desafíos competitivos de ***Impuesto Fácil*** son básicamente aprovechar la oportunidad para posicionar la marca y desarrollar las futuras oportunidades con un panorama competitivo y la dinámica del mercado.

Los servicios ofrecidos por ***Impuesto Fácil*** generan un mayor valor agregado al cliente y brindan la mejor relación costo-beneficio en mercado.

III.3 Tipo de clientes

Su comercialización está dirigida a todas las empresas legalmente registradas en la República Dominicana, las cuales tiene como mercado objetivo las siguientes:

- Empresas Personales & Micro Empresas.
- Pequeña y Mediana Empresa PyMEs
- Grandes Corporaciones.
- Empresas u Organizaciones la cual está formado por individuos, empresas u organizaciones que adquieren productos, materias primas y servicios para la producción de otros bienes y servicios³⁸.

III.3.1 A quién está dirigida la comercialización

El método de educación para que sus clientes, obtengan sus servicios, será en el siguiente orden:

1ero. Mostrarle cuál es el problema y cuál es su riesgo.

³⁸ <http://impuestofacil.com/servicios/>

2do. Explicar, porque el problema no se ha resuelto y las consecuencias de no resolverlo.

3ero. Qué pasaría si puede resolver su problema.

4to. Entonces, Que debe hacer.

5to. Porque Trabajar con nosotros.

III.3.2 Segmentación del mercado y mercado objetivo

Para ***Impuesto Fácil*** se consideran clientes los igualados mensualmente, este mercado objetivo tiene la atención primaria. También identifican un porcentaje de ingresos por clientes y servicios esporádicos. Nuestro servicio está destinado al siguiente público.

- Empresas Personales & Micro Empresas.

Esta solución está diseñada para brindarte las ventajas de la facilidad, sencillez y agilidad que buscas, para cubrir todos los aspectos necesarios para crecer sin tener que incurrir en grandes costos.

- PyMEs. Pequeñas y Medianas Empresas

Esta solución está orientada a la administración correcta y eficiente, de los riesgos y consecuencias del incumplimiento de las obligaciones (Impuestos). Para que administre tu empresa libre de preocupaciones.

- Corporaciones.

Esta solución se enfoca en la planificación y previsión de los factores que ayuden a mantener y conservar la competitividad de la corporación. Tomando en cuenta los

aspectos financieros y Fiscales. Nos encargamos de la integración del impacto fiscal (Impuestos) a la gestión estratégica y administrativa de la corporación.

Luego realizar las diferentes consultas determina que definitivamente existe un número satisfactorio del mercado de este servicio el cual se encuentra insatisfecho y con su solución, su situación, definitivamente cambiara.

III.4 Áreas claves

Los recursos claves de *Impuesto Fácil* son la tecnología y el recurso humano los cuales definiremos a continuación para mejor entendimiento.

Tecnología: es el conjunto de conocimientos técnicos, ordenados científicamente, que permiten diseñar y crear bienes y servicios que facilitan la adaptación al medio ambiente y satisfacer tanto las necesidades esenciales como los deseos de la humanidad. Es una palabra de origen griego, τεχνολογία, formada por *téchnē* (τέχνη, *arte, técnica u oficio*, que puede ser traducido como *destreza*) y *logía* (λογία, el estudio de algo). Aunque hay muchas tecnologías muy diferentes entre sí, es frecuente usar el término en singular para referirse a una de ellas o al conjunto de todas. Cuando se lo escribe con mayúscula, Tecnología, puede referirse tanto a la disciplina teórica que estudia los saberes comunes a todas las tecnologías como la educación tecnológica, la disciplina escolar abocada a la familiarización con las tecnologías más importantes.

La actividad tecnológica influye en el progreso social y económico, pero su carácter abrumadoramente comercial hace que esté más orientada a satisfacer los deseos de los más prósperos (consumismo) que las necesidades esenciales de los más necesitados, lo que tiende además a hacer un uso no sostenible del medio ambiente. Sin embargo, la

tecnología también puede ser usada para proteger el medio ambiente y evitar que las crecientes necesidades provoquen un agotamiento o degradación de los recursos materiales y energéticos del planeta o aumenten las desigualdades sociales. Como hace uso intensivo, directo o indirecto, del medio ambiente (biosfera), es la causa principal del creciente agotamiento y degradación de los recursos naturales del planeta.

Capital humano: Personal que interactúa y ofrece los servicios de los clientes.

El **capital humano** es un término usado en ciertas teorías económicas del crecimiento para designar a un hipotético factor de producción dependiente no sólo de la cantidad, sino también de la calidad, del grado de formación y de la productividad de las personas involucradas en un proceso productivo.

A partir de ese uso inicialmente técnico, se ha extendido para designar el conjunto de recursos humanos que posee una empresa o institución económica. Igualmente se habla de modo informal de "mejora en el capital humano" cuando aumenta el grado de destreza, experiencia o formación de las personas de dicha institución económica.

En las instituciones educativas se designa al "conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y talentos que posee una persona y la hacen apta para desarrollar actividades específicas".

Esta teoría se sustenta en una doble interpretación y fundamentación. La primera de carácter economicista: la productividad del trabajador está en función de la educación recibida. La mayor especialización (vía sistema educativo formal), vía trabajo (no formal) aumenta la productividad y se ve compensada por los salarios más altos. La segunda de

carácter asignacionista: la educación tiene fundamentalmente funciones de «asignación». Las calificaciones escolares proporcionan un criterio de «selección personal» a los empresarios. La educación tiene efectos «no cognitivos»: influye en la actitud y comportamiento de los trabajadores.

Impuesto fácil está organizado de bajo del siguiente esquema general:



III.5 Requerimientos de desarrollo

Para que la empresa pueda avanzar debe cumplir con unos requisitos y desarrollar las áreas clave de manera organizada, dando una clara visión de lo que se pretende lograr.

III.5.1. Desarrollo y Mejoramiento Continuo

Nuestro equipo de análisis, desarrollo e implementación mantiene constantemente el mejoramiento continuo de nuestras herramientas de trabajo para nuestros clientes.

III.5.1.a División del proceso de mejora

Específicamente el proceso de mejoras se divide en dos áreas de impacto donde se implementaran los planes de desarrollo:

- **Mejoramiento Tecnológico:** a cargo de esto se encuentra el personal del departamento de Tecnología, Infraestructura y comunicaciones.

- **Mejoramiento de Procesos:** el mejoramiento de procesos es manejado por el departamento de operaciones, el enfoque fundamental es “Eliminar los sacrificios” a nuestros clientes.

Ambos procesos de mejoramiento continuo, se convierten en ventajas competitivas de la empresa con rendimientos positivos, con riesgos relativamente bajos y rápidos resultados.

III.5.2 Producción (Prestación de Servicio)

Esta sección brindará más detalles sobre cómo se fabrica su producto o se presta su servicio. A fin de asistirlo en la redacción de esta sección en particular, se brinda un enfoque orientado al producto y un enfoque orientado al servicio.

III.5.2.a Servicio

La prestación de servicios directa con el cliente está estructurada de la siguiente manera:

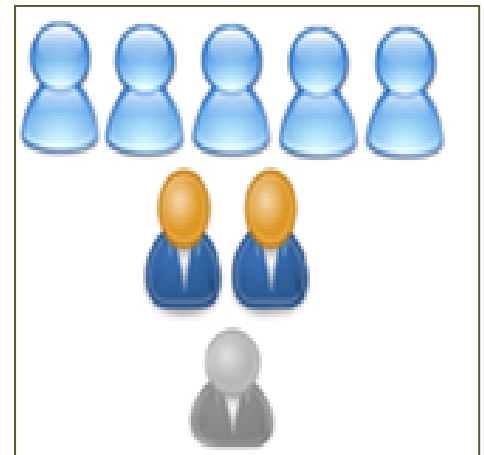
En primera línea de color azul claro, tenemos a los **analistas de documentos**: Estas posiciones son las que se encargan de analizar y registrar la información de los clientes.

En segunda línea de color azul oscuro tenemos los **gestores de operaciones**: Estas personas son las que se encargan de presentar y realizar las diferentes presentaciones de los formularios de los clientes.

Y en tercer lugar de color gris tenemos los **accountoperation managers (aom)**, estas personas son las responsables por las cuentas de los clientes.

Por otro lado tenemos los departamentos de Apoyo como son:

- Negocios.
- Infraestructura & Comunicaciones.
- Contabilidad & Administración.
- Tecnología y Desarrollo de Software.



III.5.2.b Servicios nuevos o que continúan

A medida que **Impuesto fácil** se expande, surge la necesidad de lanzar nuevos productos y servicios. Las cuales ya están programadas, estos pueden ser considerados como integración de herramienta de negocios de **Impuesto fácil**, los cuales se muestran a continuación.

III.5.2.b.i Productos futuros

- Valoraciones Financieras
 - Proyectos.
 - Corporativas
- Auditorías.
 - Procesos.
 - Financieras.
- Elaboración de Planes de Negocios.
- Estudios de Factibilidad.
- Investigación de mercado.
- Estudios demandas y elasticidad de precios.
- Evaluación, selección y reclutamiento de personal.
- Evaluación de Riesgo.
- Estudios de Métodos y Movimientos.

III.5.2.b.ii Benchmarking internacional

Para establecer nuevos servicios e innovar, analizamos los servicios que otras empresas en diferentes países que se dedican a brindar servicios similares a los de *Impuesto Fácil* ofrecen, para así compararlos y determinar la factibilidad de que sean implementados en *Impuesto Fácil*.

Servicios en otros países	Impuesto Fácil
• Auditoría. • Normas internacionales de información financiera. • Asesoría de negocios/Financiera • Asesoría legal y tributaria. • Consultoría empresarial/Negocios • Outsourcing • Gestión de riesgos • Grupo de Estrategia Global • Servicios Empresariales • Adquisiciones, Reestructuraciones y Valorizaciones de Empresas y Activos • Gestión de personas • Prevención y Detección de Fraudes.^{43,44}	• Contabilidad e impuesto. • Declaración jurada • Normalización de impuesto. • Manejo de nómina. • Planificación fiscal. • Sistema facturación online.^{45,46}

Al realizar el benchmarking podemos identificar los servicios ofrecidos por empresas similares a *Impuesto fácil* en diversos países de Latinoamérica y los servicios con los que cuenta *Impuesto Fácil*; esto nos ayuda a considerar y determinar cuáles servicios podría *Impuesto fácil* brindar en un futuro.

III.5.2.b.i.i.i Comparación de mercado

Impuesto Fácil, no ha identificado a sus principales competidores, debido a que el mercado está muy disperso y no existe un(os) competidor(es) que representa un porcentaje significativo de nuestro mercado target. En nuestros productos de contabilidad Impositiva, Manejo de Nomina, Declaración Jurada y nuestros otros servicios.

Además de que nuestros productos parecen ser servicios tradicionales, la forma de nuestros interactuar con el cliente y la comunicación es totalmente diferente y automatizada, lo que hace que nuestros servicios sean superiores, diferenciados y exclusivos.

CAPITULO IV

SELECCIÓN DEL TIPO DE MODELO

CAPITULO IV. Selección del tipo de modelo

IV.1 Descripción General

De los diversos tipos de modelos de negocios procederemos a presentar el que escogimos utilizar para la presentación de forma clara y directa del proceso de desarrollo de la empresa ***Impuesto Fácil***, además de desglosar el porqué de su selección y como este se adapta a la compañía.

IV.2 Selección del tipo de modelo a ocupar

Como medio de desarrollo utilizaremos el modelo gráfico y el modelo funcional, debido a que presentaremos de forma visible el modelo de negocios propuesto, haciendo de fácil comprensión cuál es la función de la empresa y cómo se logra y/o logrará.

Para un mejor entendimiento definimos los modelos a utilizar:

Un modelo gráfico bien hecho, según los requisitos mencionados recién, tiene varias ventajas las que permiten obviar la lectura de numerosas páginas de explicación escrita y muchas horas de charlas.⁵

Un modelo funcional es un instrumento que sirve a su propósito en forma adecuada y que deja satisfecho al utilizador. Un buen modelo funcional toma en cuenta todos los factores esenciales e ignora por completo los detalles superfinos. Por eso, es de suma importancia disponer de un propósito muy claro y preciso antes de comenzar a elaborar el modelo.⁴²

Estos modelos, son de utilidad en el desarrollo del modelo de negocios de ***Impuesto Fácil*** debido a que ayudarán a la mejor comprensión del lector y a una correcta planificación y documentación para luego aplicar las decisiones y medidas necesarias para impulsar el crecimiento de la empresa. No obstante, gracias a los mismos la organización de la información será más sencilla ya que sabemos el parámetro a tomar de medida para el desarrollo de la información.

IV. 3 Selección del modelo de negocio

El modelo de negocio que escogimos es el de ***Osterwalder, Pigneur y Tucci***, quienes definen al modelo de negocio como una herramienta conceptual; lo aprecian como un diagrama que los llevará a *posteriori* a la ejecución del proyecto. A partir de esta herramienta conceptual se podrá establecer la “lógica del negocio de un modelo específico” (Osterwalder, Pigneur y Tucci, 2005). En adición a este modelo de negocios, tomamos elementos del modelo propuesto por ***Ramírez (2007)*** quien indica que los elementos del modelo dependerán del giro que tenga el mismo y algunos de los presentados en el libro “***Empresas Familiares, visión Latinoamericana***” de ***Rosa Nelly Treviño***.

Nuestra decisión de optar por estos modelos de negocios es porque poseen elementos de suma importancia para el desarrollo de una empresa, de modo que fusionados los hace una herramienta de rápido entendimiento y vista general para nosotras, facilitando también que las personas ajenas a la empresa comprendan lo que pretendemos lograr con el mismo.

IV.4 Selección y justificación de los elementos del modelo

Según *Osterwalder y Pigner (2009)*, existen nueve elementos esenciales en el modelo de negocio, y estos cubren las principales áreas del negocio: consumidores, oferta, infraestructura y viabilidad financiera. Además, elegimos

1. Segmento del mercado: división estratégica de los consumidores para quienes está enfocado el servicio de la empresa, haciendo énfasis en el sector de las PyMEs y como la empresa utiliza un enfoque de permanencia en el tiempo.

2. Propuesta de valor: es la razón por la cual los consumidores prefieren a *Impuesto Fácil* sobre la competencia.

3. Canales de distribución: es la forma en la que *Impuesto Fácil* hace llegar su servicio a sus clientes, y las diferentes maneras novedosas que tiene de interactuar con su público y como se hace la transferencia de datos entre empresa-consumidor.

4. Relación con los consumidores: establecimiento de la relación que la empresa tiene con los clientes y cuál es su estrategia para darse a conocer y cómo pretende ser conocida.

5. Flujo de efectivo: Determinación de cuánto está dispuesto a pagar el público, y si la estrategia de precios utilizada hasta el momento es factible y aceptada por los clientes.

6. Recursos clave: son los recursos con los que cuenta la empresa para poder brindarle los servicios impositivos a su público, y los criterios que utiliza para mantener estrecha la relación con sus clientes, dando a conocer cuáles son sus focos en este aspecto.

7. Actividades clave: descripción de los servicios que hacen que *impuesto fácil* sea *impuesto fácil*. Además, de las actividades en las que incurre la empresa para poder brindar sus servicios.

8. Socios clave: personas y/o instituciones de las que *Impuesto Fácil* se vale para que su servicio funcione de manera eficaz y les proporcionen los servicios que le administraran a los clientes.

9. Estructura de costos: incluye todos los costos en que se incurre, como para crear y entregar el valor ofertado en la propuesta, así como mantener las relaciones con el consumidor, y generar ingresos.

10. Diferenciación del producto o servicio: mostrar que hace del servicio de *Impuesto Fácil* algo distintivo, y los mecanismos que se utilizan para el logro del mismo

11. Cadena de valor: enumerar los recursos de los que se vale la empresa para brindar un servicio de calidad y mantener la relación con los clientes.

12. Sustentabilidad: como la empresa se proyecta en el futuro y como pretende permanecer en el mercado.

13. Asamblea de accionistas: crear un consejo que sirva de apoyo a los accionistas en cuanto a la realización de informes, minutas. De modo que haya personas encargadas de mantener a los socios de *Impuesto Fácil* informados acerca de la situación actual de la empresa.

14. Incorporar profesionales en la empresa familiar-puestos directivos: preparar a los profesionales que están actualmente en la compañía de modo que a medida que crezca, estos sean los directivos y encargados del nuevo personal.

15. Incorporar miembros externos al consejo de administración: En esta etapa la empresa familiar incorpora en su consejo de administración básico a miembros externos en el área impositiva de modo que puedan analizar y diseñar estrategias de crecimiento orientados claramente en el objeto de la compañía.

IV.5 Gráfica del modelo

Una forma de mostrar de manera visual y clara como es el proceso de la empresa, presentamos el siguiente modelo gráfico.

Partner Network	Actividades Claves	Oferta	Relaciones con Clientes	Segmento de Clientes
	Recursos Claves		Canales de Distribución	
Estructura de Costos		Flujo de ventas		
Cadena de Valor	Diferenciación del producto o servicio			Sustentabilidad
Asamblea de accionistas	Incorporar miembros externos al consejo de administración			Incorporar miembros externos al consejo

IV.6 Objetivos del modelo seleccionado

El modelo se desarrollara para ver los objetivos que tiene la empresa de manera clara, tanto de crecimiento como de permanencia en el mercado.

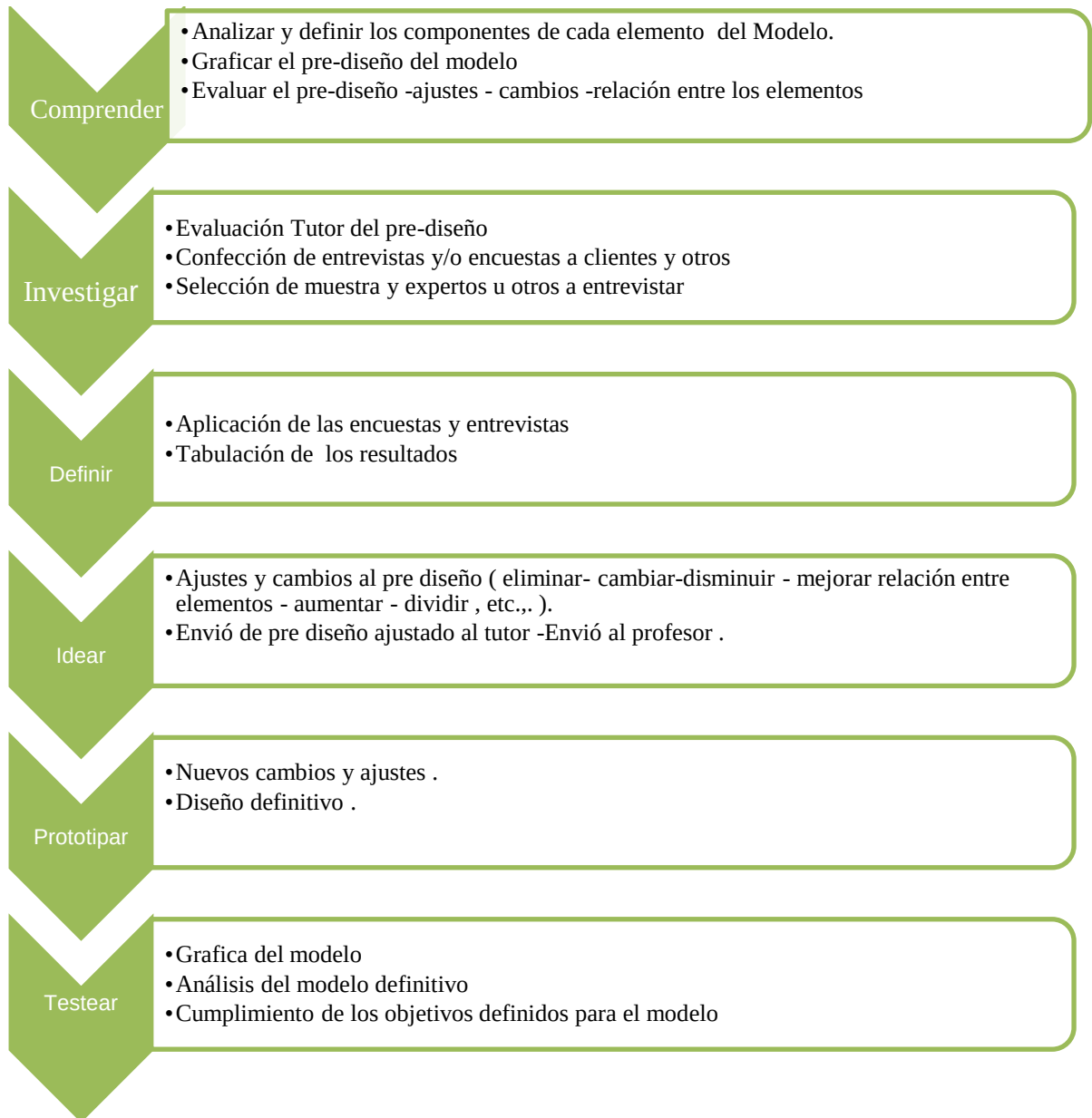
- Que sirva para guiar las operaciones del desarrollo de la compañía, ya que puedan visualizar las áreas críticas de la misma.
- Tomar las medidas necesarias para que con el paso de los años la empresa crezca y se mantenga en el tiempo, aun luego de aumentado el número de accionistas.
- Desarrollar un plan de crecimiento basado en base sustentable.
- Insertar a los miembros actuales en planes de capacitación para que sean los futuros encargados departamentales.

De esta manera se aúnan esfuerzos, haciendo el trabajo algo más llevadero y productivo, cumpliendo así con la intención de desarrollarse y poder expandir el público al que la empresa va dirigida.



IV.7 Etapas

En este asentamiento identificaremos las etapas del DTP con las referentes acciones de las mismas para poner en conocimiento dichas etapas las cuales se presentaran de forma gráfica a continuación.



IV.8 Programación

Para tener un mejor enfoque sobre lo que es programación plasmaremos varias definiciones a fines de que se comprenda mejor el mismo.

Programación es el proceso de diseñar, codificar, depurar y mantener el código fuente de programas computacionales. El código fuente es escrito en un lenguaje de programación. El propósito de la programación es crear programas que exhiban un comportamiento deseado. El proceso de escribir código requiere frecuentemente conocimientos en varias áreas distintas, además del dominio del lenguaje a utilizar, algoritmos especializados y lógica formal. Programar no involucra necesariamente otras tareas tales como el análisis y diseño de la aplicación (pero sí el diseño del código), aunque sí suelen estar fusionadas en el desarrollo de pequeñas aplicaciones³⁹.

Programación es la acción y efecto de programar. Este verbo tiene varios usos: se refiere a idear y ordenar las acciones que se realizarán en el marco de un proyecto; al anuncio de las partes que componen un acto o espectáculo; a la preparación de máquinas para que cumplan con una cierta tarea en un momento determinado; a la elaboración de programas para la resolución de problemas mediante ordenadores; y a la preparación de los datos necesarios para obtener una solución de un problema a través de una calculadora electrónica⁴⁰.

³⁹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Programaci%C3%B3n>

⁴⁰ <http://definicion.de/programacion/#ixzz2OItyuXD6>

Proceso a través del cual se definen estructuras programáticas, metas, tiempos, responsables, instrumentos de acción y recursos necesarios para el logro de los objetivos de largo y mediano plazos fijados previamente⁴¹.

Concluimos que programación es una herramienta sumamente importante ya que es un proceso de diseñar, codificar, depurar y mantener el código fuente de programas computacionales y todo un control de procesos y procedimientos los cuales determinan un buen manejo de los objetivos deseados.

IV.9 Programación del desarrollo del modelo de negocios.

Para analizar y establecer una idea de manera clara llevaremos a cabo las acciones para el desarrollo de nuestro modelo de negocio mostrando su duración y ejecución del tiempo.

⁴¹ <http://www.definicion.org/programacion>

Acciones	Acciones	Fecha Inicio	Duración (Días)	Fecha Final
Analizar y definir los componentes de cada elemento del Modelo.	Acción 1	16/03/2013	1	17/03/2013
Graficar el pre-diseño del modelo.	Acción 2	17/03/2013	1	18/03/2013
Evaluar el pre-diseño -ajustes - cambios - relación entre los elementos.	Acción 3	18/03/2013	1	19/03/2013
Evaluación Tutor del pre-diseño (envío al profesor).	Acción 4	19/03/2013	1	20/03/2013
Confección de entrevistas y/o encuestas a clientes y otros (patners).	Acción 5	20/03/2013	1	21/03/2013
Selección de muestra y expertos u otros a entrevistar.	Acción 6	21/03/2013	1	22/03/2013
Aplicación de las encuestas y entrevistas.	Acción 7	22/03/2013	1	23/03/2013
Tabulación de los resultados.	Acción 8	23/03/2013	1	24/03/2013
Ajustes y cambios al pre diseño (eliminar-cambiar-disminuir - mejorar relación entre elementos - aumentar - dividir, etc.).	Acción 9	24/03/2013	1	25/03/2013
Envío de pre diseño ajustado al tutor -Envío al profesor.	Acción 10	25/03/2013	1	26/03/2013
Nuevos cambios y ajustes.	Acción 11	26/03/2013	1	27/03/2013
Diseño definitivo.	Acción 12	27/03/2013	1	28/03/2013
Gráfica del modelo.	Acción 13	28/03/2013	1	29/03/2013
Análisis del modelo definitivo.	Acción 14	29/03/2013	1	30/03/2013
Cumplimiento de los objetivos definidos para el modelo.	Acción 15	30/03/2013	1	31/03/2013

La programación de nuestro modelo de negocio detalla debidamente todas las acciones necesarias para lograr el objetivo trazado a la hora de desarrollar el mismo.

IV.10 Programación en el diagrama de GANTT

Para tener una idea de lo que vamos a desarrollar y cómo lo vamos a presentar, daremos diferentes definiciones de diagrama de GANTT de modo que sea de fácil entendimiento para quien lo comprenda.

El diagrama de Gantt, gráfica de Gantt o carta Gantt es una popular herramienta gráfica cuyo objetivo es mostrar el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado. A pesar de que, en principio, el diagrama de Gantt no indica las relaciones existentes entre actividades.

El diagrama de GANTT es una herramienta que le permite al usuario modelar la planificación de las tareas necesarias para la realización de un proyecto. Esta herramienta fue inventada por Henry L. Gantt en 1917.

Debido a la relativa facilidad de lectura de los diagramas de GANTT, esta herramienta es utilizada por casi todos los directores de proyecto en todos los sectores. El diagrama de GANTT es una herramienta para el director del proyecto que le permite realizar una representación gráfica del progreso del proyecto, pero también es un buen medio de comunicación entre las diversas personas involucradas en el proyecto.

Este tipo de modelo es particularmente fácil de implementar con una simple hoja de cálculo, pero también existen herramientas especializadas, la más conocida es Microsoft Project. También existen equivalentes de este tipo de software que son gratis.

DIAGRAMA DE GANTT: es un diagrama de barras horizontales en el cual la lista de actividades va debajo del eje vertical y las fechas se colocan a lo largo del eje horizontal.

En el eje Horizontal corresponde al calendario, o escala de tiempo definido en términos de la unidad más adecuada al trabajo que se va a ejecutar: hora, día, semana, mes, etc. En el eje Vertical se colocan las actividades que constituyen el trabajo a ejecutar a cada actividad corresponde una línea horizontal cuya longitud es proporcional a su duración en la cual la medición se efectúa con relación a la escala definida en el eje horizontal conforme se ilustra las actividades que comienzan más temprano se localizan en la parte superior del diagrama, y las que comienzan después se colocan de modo progresivo, empezando por la que empiece primero, en el eje vertical. Además, el flujo desde la parte superior izquierda hacia la parte inferior derecha puede dar la idea de secuencia al colocar el número o la letra de la actividad precedente inmediata a la izquierda del extremo de la barra que representa la actividad.

NOTA: Una desventaja grave es que no indican cuáles actividades pueden retardarse o dilatarse sin que se afecte la duración del proyecto⁴².

⁴² <http://es.slideshare.net/jorgetorry/resumen-definiciones>

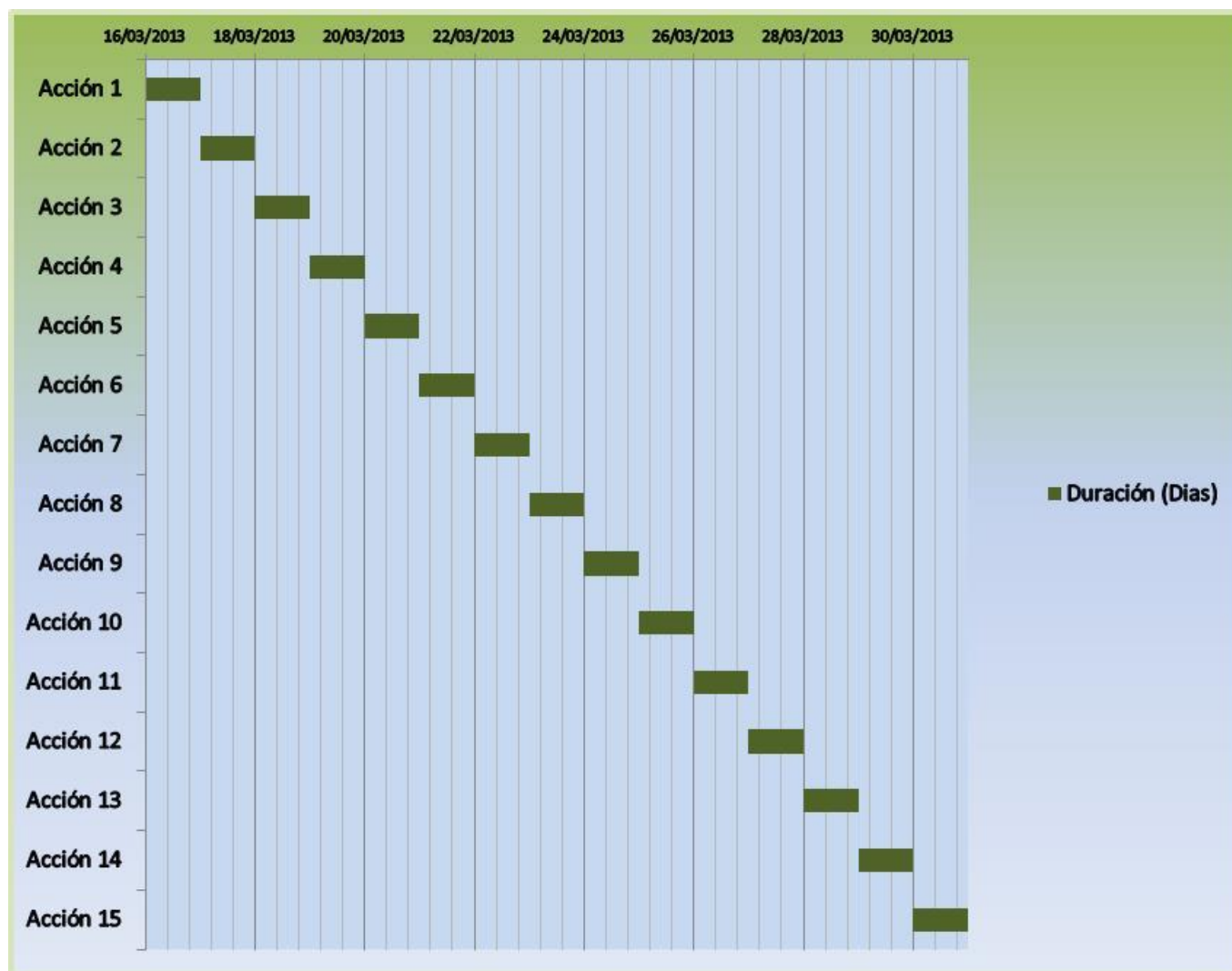
IV.11.1.a Cómo crear un diagrama de GANTT

En un diagrama de GANTT, cada tarea es representada por una línea, mientras que las columnas representan los días, semanas, o meses del programa, dependiendo de la duración del proyecto. El tiempo estimado para cada tarea se muestra a través de una barra horizontal cuyo extremo izquierdo determina la fecha de inicio prevista y el extremo derecho determina la fecha de finalización estimada. Las tareas se pueden colocar en cadenas secuenciales o se pueden realizar simultáneamente.

IV.12 Programación del desarrollo del modelo de negocios en el diagrama de GANTT

En esta sección presentaremos de manera gráfica el diagrama de GANTT de nuestro modelo de negocio con sus respectivas acciones para un mejor conocimiento.

Intervalo de
tiempo de
ejecución.



CAPÍTULO V

DESARROLLO DEL PRIMER MODELO

Capítulo V Desarrollo del primer modelo

En este capítulo desarrollaremos el modelo de negocio definitivo, en base al cual la empresa desarrollara su estrategia de desarrollo. Además, incluiremos la encuesta y entrevista utilizada para recabar información de utilidad para la empresa.

V.1 Análisis y definición los componentes de cada elemento del Modelo de negocio

En este punto detallaremos los componentes a fines prácticos los cuales fueron seleccionados por nosotros conjunto a las acciones que realizadas y los elementos del modelo de negocio en cuestión. Los mismos se representas a través de 15 elementos mencionados anteriormente y desglosados a continuación:

- **Partner Network:** Las características exclusivas que aportan un valor agregado es un sistema de que les permiten a nuestros usuarios remitir y obtener información relacionada a sus impuestos en cualquier momento en cualquier lugar, aportando una ventaja competitiva para la empresa. Esto enfocado en las PyMEs, ya que Impuesto Fácil en alianza con la DGII la cual está diseñada para que los contribuyentes obtengan todas las informaciones referentes a los impuestos y servicios que administramos, de tal forma que se realicen, en un mismo espacio, las tareas de información personalizada y de trámite de documentación de igual manera con la TSS que facilitara la asesoría y demás agilizando los trámites a petición de las mismas como también la cámara de comercio y producción. Los consumidores de este servicio reciben una influencia continua, por parte de la administración tributaria (DGII), para la regulación de sus impuestos, lo que lleva a generar la necesidad de consumir nuestro tipo de servicio.

- **Actividades claves:** son básicamente la oferta y venta de los servicios en el ámbito tributario y la constante comunicación con los clientes para la captura de los datos para hacer un correcto manejo del área impositiva de la empresa (cliente), de modo que la institución pueda sacarle el mayor provecho a sus recursos.
- Oferta: en este mercado ***Impuesto Fácil*** tiene como oferta los analistas de documentos, gestores de operaciones, asesoría, contabilidad e impuesto y declaración jurada.
- Relaciones con clientes: Se representa a través de su personal de staff utilizando las importantes herramientas desarrolladas, especialmente para suministrar a sus clientes diferentes alternativas de las vías de información, como son los reportes impresos, SMS, correo electrónicos y web site.
- **Segmentos de clientes:** Su comercialización está dirigida a todas las empresas legalmente registradas en la República Dominicana, las cuales tiene como Mercado objetivo las PyMEs (pequeñas y medianas empresas).
- **Recursos claves:** Los recursos claves de impuesto fácil es la tecnología la cual brinda disponibilidad continua de información a sus clientes lo cual significa la posibilidad de visualizar en cualquier momento o lugar el estatus de su situación impositiva a través de internet, record digitalizado de documentos manteniendo un record digital de todos los documentos fiscales del cliente, esto permite al cliente mantener una mayor organización y control y el recurso humano en el cual nos encargamos de todas las tareas relacionadas con el correcto manejo y administración de su personal.
- **Canales de distribución:** La ventaja de nuestros servicios es que nuestro canal de distribución es comunicación a través de Internet y comunicación telefónica. En caso de

que se necesite entregar físicamente informes o cualquier otro tipo de documento, será con mensajería in-house para el Distrito Nacional y para el interior del país con servicios outsourcing.

- **Estructura de costos:** los costos se basan en costos variables (luz, teléfono fijo y celulares, gasolina, agua, entre otros) y fijos (recepción de documentos en DGII y TSS, sueldos).
- **Flujo de efectivo:** A través de la venta de nuestros servicios impositivos y contables convertirnó.
- **Cadena de valor:** nuestros servicios (herramientas) se mejoran y actualizan constantemente, de acuerdo con los requerimientos de los clientes y cambios en el mercado.
- **Diferenciación del producto o servicio:** Nuestros productos se diferencian de la competencia por tener un componente muy enfocado en convertirlo en una herramienta fácil, útil y que genere valor para el cliente. Además de contener elementos tecnológicos muy diferenciados con la intención de siempre eliminar los sacrificios al cliente. Nuestros servicios cuentan con un alto nivel de automatización y tecnología sobre todo Web. Lo que hace nuestro servicio hasta cierto punto exclusivo.
- **Sustentabilidad:** Este sector no está sujeto a modas, o productos sustitutos ya que son obligaciones impuestas por el estado.
- **Asamblea de accionistas:** Se realizarán la toma de decisiones críticas del devenir de la empresa, y llevarán un registro de las actividades y procesos en los que la empresa se vea involucrados.

- **Incorporar miembros externos al consejo de administración:** Se contrataran personal calificado y expertos en el área para que se le deleguen la responsabilidad de ocupar las áreas críticas y toma de decisiones de la empresa, siendo la mano derecha de los socios.
- **Incorporar profesionales en la empresa familiar-puestos directivos:** Reclutar nuevo personal cualificado en impuestos, contratar empleados, técnicos profesionales y/o especialistas para producir nuestros servicios y para atender al crecimiento de la cartera de clientes en el tiempo, mantener la fidelidad por parte del personal de los procesos internos.

V.2 Graficar el pre-diseño del modelo de negocios

Partner Network DGII TSS Cámara de Comercio Y Producción	Actividades Claves Oferta y venta de nuestros servicios. Recursos Claves Tecnología Capital humano	Oferta Contabilidad e Impuesto. Declaración Jurada Planificación Fiscal Manejo de Nómina	Relaciones con Clientes Relación directa Reportes impresos Web Site Correo Electrónico Canales de Distribución Nuestra oficina Vía correo electrónico	Segmento de Clientes PyMEs (Pequeñas y medianas empresas)
Estructura de Costos Costos fijos. Costos variables.			Flujo de efectivo A través de la venta de nuestros servicios impositivos y contables.	
Cadena de valor Desarrollo Tecnológico Operaciones Logística interna RRHH	Diferenciación del producto o servicio Pueden trabajar desde cualquier parte del país sin importar la distancia, por la tecnología utilizada. Realizan registro digitalizados de las informaciones de sus Clientes, como respaldo para futuros requerimientos.			Sustentabilidad Permanencia en el tiempo de las políticas de la empresa, de su posicionamiento y desarrollo.
Asamblea de accionistas toma de decisiones críticas del devenir de la empresa	Incorporar miembros externos al consejo de administración Contratar expertos en el área que estén ocupado de las áreas críticas y toma de decisiones de la empresa, siendo la mano derecha de los socios.			Incorporar profesionales en la empresa familiar-puestos directivos contratación de personal experto en el área de impuestos.

V.3 Evaluación Tutor del pre-diseño

Procedimos a enviarle en diseño preliminar al profesor quien luego de verificarlo y analizar los puntos aprobó el mismo, capacitándonos a realizar las encuestas de lugar y la entrevista a los interesados.

V.4 Confección de entrevistas y/o encuestas a clientes y otros

Se realizara una encuesta a algunos clientes de la empresa, persiguiendo obtener cuál es su punto de vista acerca de cómo la empresa realiza sus actividades y lo que pretende hacer más adelante. Adicional a esto, se le realizara una entrevista al dueño de la empresa para saber el porqué de su decisión de hacer que la empresa incursione en un proceso de desarrollo y ampliación, de modo que nos ayude a entender hacia donde quiere que la empresa llegue.

V.4.1 Encuesta:

1. ¿Por qué decidió subcontratar el servicio de Declaración Impositiva?

- a) Desconocimiento de la materia.
- b) Para concentrarse en otras áreas.
- c) Porque no cuenta con profesionales en el área.

2. ¿Qué recursos considera que hacen del servicio de Impuesto Fácil algo diferente y ágil?

- a) Diversos modos de comunicación de la información.
- b) Personal altamente capacitado.
- c) Novedoso sistema de recepción de facturas y documentos.
- d) Todas las anteriores.

3. ¿Cuál es el canal de intercambio de información que más utiliza?

- a) Vía SMS.
- b) Email.
- c) Teléfono.

4. ¿Está contento con el servicio de Impuesto Fácil?

- a) Totalmente.
- b) Podría mejorar.
- c) Para nada.

5. ¿Qué servicios tiene contratados?

- a) Declaración jurada.
- b) Planificación fiscal.
- c) Contabilidad e impuesto.
- d) Todas las anteriores.

6. ¿Cuáles otros servicios le gustaría subcontratar con la empresa?

- a) Auditorías.
- b) Estudios de factibilidad.
- c) Elaboración de modelos de negocios.
- d) Todos los anteriores.

7. ¿Qué le parece las formas de comunicación de la data entre su empresa-impuesto fácil?

- a) Muy completa e innovadora.
- b) Poco efectiva, debe mejorar.
- c) No es la correcta.

8. ¿Considera que la publicidad de impuesto fácil es buena?

- a) Nunca he visto su publicidad.
- b) Pobre, debe mejorar.
- c) Buena.

9. ¿Qué ha creado su sentido de fidelización hacia la empresa?

- a) Servicios exclusivos.
- b) Trato personalizado.
- c) Garantía en los servicios.
- d) Todas las anteriores.

10. ¿En cuánto a la propuesta de valor, que llama más su atención?

- a) Novedad.
- b) Personalización.
- c) Precio

V.4.2 Entrevista

- 1. ¿Cuál es la Red de Asociados de Impuesto Fácil?**
- 2. ¿Cuál será la oferta de Impuesto Fácil?**
- 3. ¿Por qué considera que Impuesto Fácil debe desarrollarse y crecer?**
- 4. ¿Cuáles servicios tiene en mente ofrecer más adelante en Impuesto Fácil?**
- 5. ¿En qué se basan los costos de Impuesto Fácil?**
- 6. ¿Qué hace del servicio de Impuesto Fácil algo especial?**
- 7. ¿Considera necesaria la creación de una asamblea de accionista y por qué?**
- 8. ¿Estaría dispuesto a incorporar a personas externas a la familia al Consejo de Administración?**
- 9. ¿En qué se basa su estrategia de sustentabilidad?**
- 10. ¿Considera que se deba eliminar algún elemento del pre-diseño o agregar?**

V.5 Selección de muestra y expertos u otros a entrevistar

Para determinar a la cantidad de cliente a los que se le harán las preguntas debemos aplicar la siguiente fórmula:

$$N = \frac{z^2 \times P \times Q \times n}{e^2 (n-1) + z^2 \times P \times Q}$$

$$N = \frac{(1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50 \times 25}{(0.05)^2 \times (25-1) + (1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50} = 1.0204 \text{ clientes}$$

Debido a que esta muestra no es significativa y no arrojaría datos representativos utilizaremos una muestra de 5 clientes para poder hacer los análisis de lugar y tabular los resultados.

En cuanto a lo que respecta a la entrevista se le hará el Ing. Francisco Lebreault, CEO de ***Impuesto Fácil***, por ser la persona que se encarga de la mejora continua y de los planes estratégicos de la empresa, además de ser el propietario de la misma.

V.6 Aplicación de las encuestas y entrevistas

Luego de realizadas las entrevistas y encuestas se presentan los resultados arrojados por las personas entrevistadas y la encuesta.

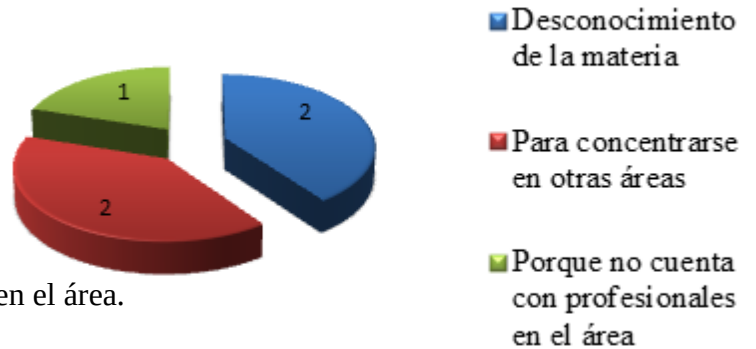
V.6.1 Encuesta

1. ¿Por qué decidió subcontratar el servicio de Declaración Impositiva?

a) Desconocimiento de la materia.

b) Para concentrarse en otras áreas.

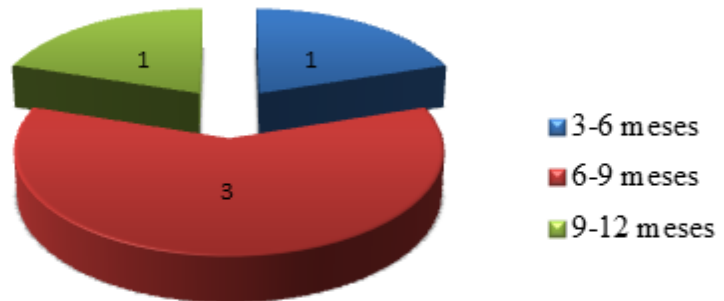
c) Porque no cuenta con profesionales en el área.



Es evidentemente, la mayoría de los clientes decidieron contratar los servicios porque no tenían los conocimientos necesarios en el ámbito impositivo y para concentrarse en áreas que representaran un crecimiento y desempeño más significativos.

2. ¿Qué tiempo tiene inscrito a impuesto Fácil?

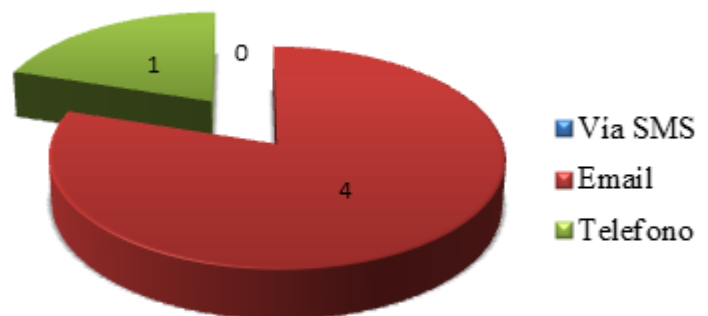
- a) 3-6 meses.
- b) 6-9 meses.
- c) 9-12 meses.



El 80% de los clientes de **Impuesto Fácil** tienen más de 6 meses en de suscripción, por lo que hace confiable y contundente la información que se reúna de ellos, ya que tienen un tiempo utilizando el servicio.

3. ¿Cuál es el canal de intercambio de información que más utiliza?

- a) Vía SMS.
- b) Email.
- c) Teléfono.



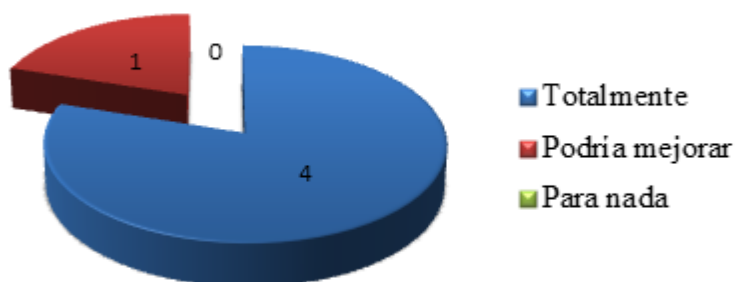
Luego de preguntar a los clientes, podemos concluir que el sistema de transferencia de datos a través de SMS Short Message Service no es muy útil y básicamente no representa valor ni ayuda a los clientes en la transferencia de datos.

4. ¿Está contento con el servicio de *Impuesto Fácil*?

a) Totalmente.

b) Podría mejorar.

c) Para nada.



Aunque, el servicio de Impuesto Fácil necesita mejorar los clientes se sienten satisfechos con el mismo de modo que un 80% encuentra que sus servicios cumplen a plenitud sus expectativas y solo un 20% considera que todavía podría ser mejor.

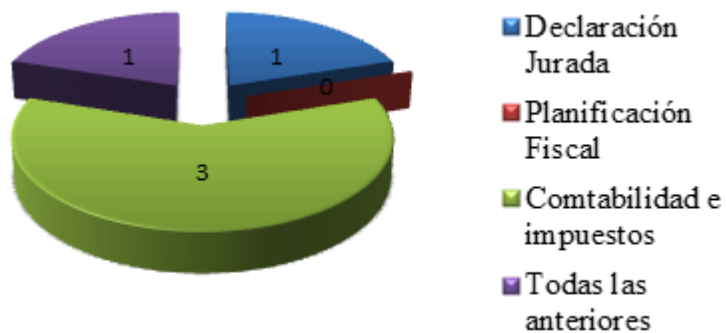
5. ¿Qué servicios tiene contratados?

a) Declaración jurada.

b) Planificación fiscal.

c) Contabilidad e impuesto.

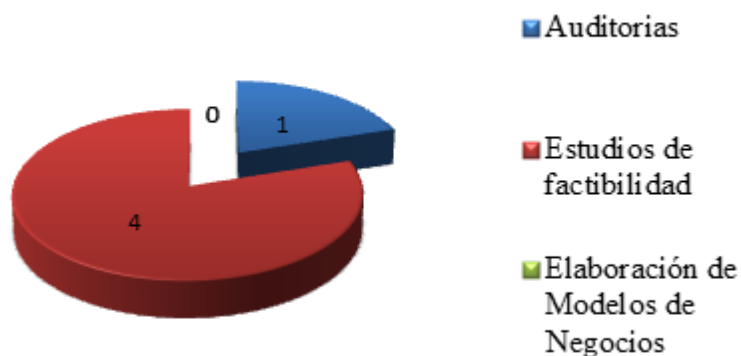
d) Todas las anteriores.



Los servicios más contratos y por ende a los que debemos prestarle más atención para que a la hora del desarrollo de la empresa no sean descuidados son los de iguales contables e impositivas.

7. ¿Cuáles otros servicios le gustaría subcontratar con la empresa?

- a) Auditorias.
- b) Estudios de factibilidad.
- c) Elaboración de modelos de negocios.
- d) Todos los anteriores.

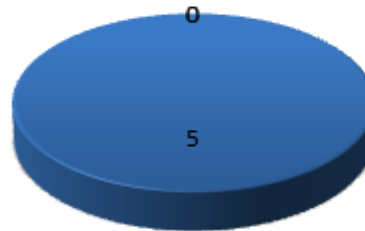


Los clientes estuvieron muy cómodos al ver que la empresa toma en consideración la posibilidad de aumentarla cartera de servicios de modo, de los servicios que les propusimos concluimos que un 80% de los clientes les gustaría que la empresa ofrezca estudios de factibilidad para los proyectos y operaciones continuas y esporádicas de la empresa.

8. ¿Qué le parece las formas de comunicación de la data entre su empresa

Impuesto Fácil?

- a) Muy completa e innovadora.
- b) Poco efectiva, debe mejorar.
- c) No es la correcta.

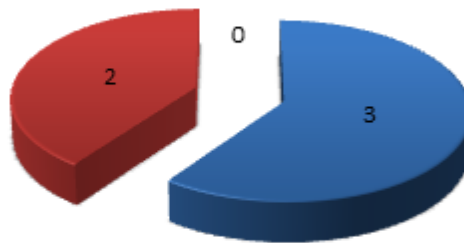


- Muy completa e innovadora.
- Poco efectiva, debe mejorar.
- No es la correcta.

El 100% de los clientes de *Impuesto Fácil* consideran muy buena e innovadora la forma que utiliza la empresa para darles a conocer sus Estados Financieros, Facturas y estado fiscal.

9. ¿Considera que la publicidad de impuesto fácil es buena?

- a) Nunca he visto su publicidad.
- b) Pobre, debe mejorar.
- c) Buena.



- Nunca he visto su publicidad
- Pobre, podría mejorar
- Buena

Impuesto Fácil para poder crecer su clientela debe aumentar la publicidad ya que el 60% de sus clientes dicen que nunca han visto la publicidad de la misma y que conocieron la empresa por visitas directas y/o por amigos que conocían la empresa.

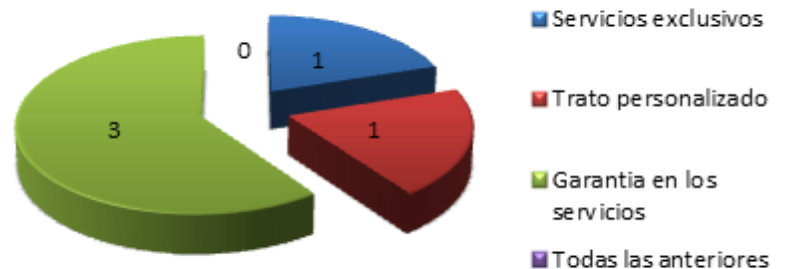
9. ¿Qué ha creado su sentido de fidelización hacia la empresa?

a) Servicios exclusivos.

b) Trato personalizado.

c) Garantía en los servicios.

d) Todas las anteriores.



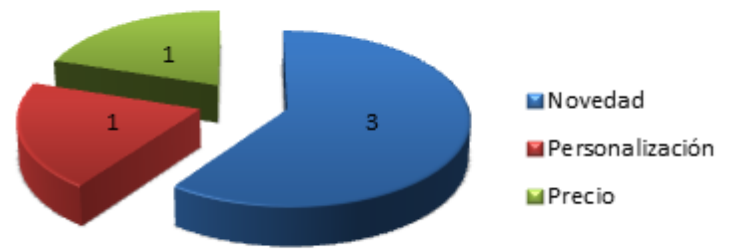
Los clientes de **Impuesto Fácil** se sienten identificados con la empresa y han permanecido contratando los servicios porque sienten que tienen garantía en los mismos, que le dan buena documentación y cualquier error la empresa los identifica y se hace cargo de los mismos, de modo que saben que reciben un servicio de calidad.

10. ¿En cuánto a la propuesta de valor, que llama más su atención?

a) Novedad.

b) Personalización.

c) Precio



El 60% de los clientes lo que más le ha llamado la atención es lo novedoso del servicio a través de la tecnología, haciendo el sistema de transferencia de datos y manejo de impuestos de una manera diferente a través de la instalación de scanner que les permiten la transferencia a distancia. Así, como el manejo tan avanzado de y ágil de los procesos.

V.6.1 Entrevista

1. ¿Cuál es la Red de Asociados de *Impuesto Fácil*?

Las empresas gubernamentales de las que nos servimos para brindar los servicios son: la Dirección General de Impuestos Internos (DGII), La Tesorería de Seguridad Social (TSS), la Cámara de Comercio y Producción, el Ministerio de Trabajo, La Dirección General de Aduanas (DGA) y la compañía privada Company24h.

2. ¿Cuál es la oferta de *Impuesto Fácil*?

Actualmente, *Impuesto Fácil* brinda servicios de igualas contables e impositivas por medio de contratos trimestrales, además de que los clientes que soliciten pueden adicionar declaraciones juradas de sus impuestos, planificación fiscal anual y el manejo de la nómina.

3. ¿Por qué considera que *Impuesto Fácil* debe desarrollarse y crecer?

Es una necesidad palpable que tiene la empresa, ya que la economía de nuestro país crece rápidamente, y en los últimos años el área impositiva ha tenido serios cambios en cuanto al nivel de exigencia del cumplimiento con el pago de los impuestos y son pocas las personas que tienen los conocimientos para hacer una correcta presentación impositiva. No obstante, la empresa no cuenta con la capacidad operativa para aumentar su cartera de clientes y se deben desarrollar estrategias y preparar el terreno para poder hacerle frente a la demanda evidente que tiene este mercado.

4. ¿Cuáles servicios tiene en mente ofrecer más adelante en *Impuesto Fácil*?

No es un secreto que la empresa necesita aumentar su carpeta de productos, entre los que tenemos pensado ofertar están: valoraciones financieras, auditorias, elaboración de planes de negocios, estudios de factibilidad, investigación de mercado, estudios demandas y elasticidad de precios.

5. ¿En qué se basan los costos de *Impuesto Fácil*?

Los costos están divididos en costos fijos y variables que basados en un 100% se pueden dividir 85% fijos y el 15% restante variables, esto debido a que tenemos estimado que por cada 20 empresas que ingresemos a la cartera de cliente debemos aumentar los recursos tanto humanos como de equipamiento.

6. ¿Qué hace del servicio de *Impuesto Fácil* algo especial?

El servicio de *Impuesto Fácil* es distinto porque desde su creación responde a 10 mandamientos básicos, basados en la capacitación continua del personal y su servicio centrado en los clientes. Además, de que posee un enfoque con pie en la estandarización, procesos y automatización.

7. ¿Estaría dispuesto a incorporar a personas externas a la familia al Consejo de Administración y por qué?

Realmente es algo que sería de mucha utilidad, ya que es bueno que en la empresa haya una opinión imparcial respecto al devenir de la empresa, de modo que no estén los sentimientos de por medio a la hora de la toma de decisiones. También, porque de esta

manera tenemos opinión de personas que están preparadas en el área y han tenido una formación y desarrollo profesional diferente al que se fomenta en la empresa y podrían aportar ideas significativas al desenvolvimiento de las operaciones.

8. ¿Considera necesaria la inclusión de profesionales en materia contable e impositiva a la y por qué?

Sí, porque para poder conseguir un crecimiento significativo y de manera rápida hay que incluir personas ajenas a la familia y preparadas en esta área de modo que los actuales representantes de cuentas pasen a ser supervisores de los mismos y a entrenarlos basados en los lineamientos que la empresa utiliza, y a la vez sean quienes les proporcionen la capacitación en la que la empresa ha invertido en ellos hasta el momento.

9. ¿En qué se basa su estrategia de sustentabilidad?

Básicamente, en una estrategia firme basada en valores de responsabilidad, entrega, vigilancia constante, desarrollo continuo, sed de crecimiento a nivel intelectual, entre otros.

10. ¿Considera que se deba eliminar algún elemento del pre-diseño o agregar?

Realmente sería más bien modificarlos a los elementos mencionados en las preguntas anteriores.

V.7 Análisis de las encuestas y entrevistas

Impuesto Fácil, es una compañía con grandes oportunidades de crecimiento en el sector de outsourcing, debido a que el sector de declaración impositivas en nuestro país día a día crece el nivel de exigencia por parte del Estado y este siempre ha sido un renglón poco manejado, porque no es lo mismo saber declarar impuestos que poder entenderlos, planificarlos y presentarlos de manera que la empresa pueda reducir costos.

De modo, que es de vital importancia para la empresa que desarrollo una estrategia de crecimiento que sea sostenible y le permita mantener la calidad hasta ahora lograda, la satisfacción de los clientes viejos mientras capta los nuevos, y a su vez crea un valor agregado de su servicio y lo que su público espera recibir.

La realización de las encuestas tanto como la entrevista permite tener una mirada panorámica como los clientes se sienten contentos pero a su vez siente la necesidad de que la empresa les puede brindar servicios que ellos demandan y carecen de ofertantes capacitados correctamente, de cómo se sienten identificados con la empresa debido a la personalización de sus paquetes y el trato de sus manejadores de cuenta. También, permite darse cuenta que el CEO Francisco Lebreault está dispuesto a hacer los sacrificios y tomar los riesgos necesarios para que la empresa avance con el tiempo, sin miedo a que personas de fuera de la empresa se incorporen a la misma y sean preparadas bajo la cultura organizacional existente.

De modo, que si la empresa toda en consideración los aspecto propuestos en este modelo y lo que sus clientes demandan el desarrollo de la compañía a través del tiempo seria considerable. Haciéndola una de las principales y mejor preparadas ofertas en este sector comercial.

V.8 Ajustes y cambios al pre diseño

Debido a lo antes expuesto se deben modificar las variables de alguno de los elementos como producto de la opinión del CEO de la compañía y sus clientes. De modo, que la sustentabilidad se basará en la política de la empresa de su estrategia centrada en los valores, y además, la cadena de valor se mejora aplicándola a los lineamientos hasta ahora obtenidos y evaluados por los encargados de desarrollo y mejora continua de la empresa. No obstante, representaremos en el mismo como está dividiros los costos porcentualmente; los cuales representaremos en el modelo definitivo más adelante.

V.9 Diseño definitivo

Partner Network	Actividades Claves	Oferta	Relaciones con Clientes	Segmento de Clientes
TSS DGII	Oferta y venta de nuestros servicios.	Contabilidad e Impuesto. Declaración Jurada Planificación Fiscal Manejo de nómina.	Relación directa Reportes impresos Web Site Correo Electrónico	PyMEs (Pequeñas y medianas empresas)
Ministerio de Trabajo Cámara de Comercio y Producción Dirección General de Aduanas DGA	Recursos Claves Tecnología Capital humano	Estudios de factibilidad. Auditorias.	Canales de Distribución Nuestra oficina Vía correo electrónico	
Estructura de Costos Costos fijos 85% Costos Variables 15%		Flujo de ventas A través del cobro trimestral de las tarifas establecidas,		
Cadena de valor Capacitación continua del personal. Enfoque a estandarización, procesos y automatización	Diferenciación del producto o servicio Pueden trabajar desde cualquier parte del país sin importar la distancia, por la tecnología utilizada. Realizan registro digitalizados de las informaciones de sus clientes, como respaldo para futuros requerimientos.		Sustentabilidad Trabaja con una estrategia firme centrada en valores.	
Asamblea de accionistas toma de decisiones criticas del devenir de la empresa	Incorporar miembros externos al consejo de administración Contratar expertos en el área de modo que se ocupen de las áreas críticas y toma de decisiones de la empresa, siendo la mano derecha de los socios.		Incorporar profesionales en la empresa familiar-puestos directivos contratación de personal experto en el área de impuestos.	

CONCLUSIONES

Luego de analizar todo lo concerniente a los servicios de asesoría impositiva y contable podemos concluir en que la empresa ***Impuesto Fácil***, incursiona en un sector con una demanda en constate crecimiento debido a que la DGII está comunicándose con todas las empresas que no están al día con sus declaraciones para que si no las hacen no les permitirán seguir facturando, convirtiendo el servicio de esta empresa en una herramienta muy útil, ya que le permite a los dueños de compañías enfocarse en otras áreas operacionales.

En nuestra investigación hicimos comparaciones de algunos de los servicios brindados

En nuestra investigación hicimos comparaciones de algunos de los servicios brindados por diferentes empresas en cinco países de Latinoamérica y los servicios que se ofrecen en nuestro país algunos de los más importantes, vimos que la situación actual del sector es de mucha dispersión de los usuarios, no existe una marca que pueda identificarse como principal competidor. Este sector está comenzando a entender la importancia de este servicio, ya que el sistema de regulaciones cada vez es más estricto y especializado.

Los servicios que se ofrecen sirven para crear una sensación de seguridad y fidelización con el cliente, ya que los mismos se realizan de forma personalizada según las a necesidades de cada cliente, sin mermar la calidad de los mismos, permitiendo la planificación anual del presupuesto basado en estimaciones de los impuestos que se generarían según sus ventas.

Como consecuencia, de esto la compañía ya alcanzo su capacidad operativa y se ve en la obligación de ampliar tanto su fuerza de trabajo como la oferta de sus servicios, todo esto debido a las nuevas obligaciones fiscales que afrontan las empresas de nuestro país. Esto apoyado por la serie de pasos descritos en la investigación, le permite a ***Impuesto Fácil*** la correcta planificación de ese desarrollo basándose en la realidad del mercado, y la experiencia que han tenido en el desarrollo de sus operaciones.

RECOMENDACIONES

Al finalizar este trabajo de grado, consideramos que sería de mucho interés para ***Impuesto Fácil***, mantener un constante fortalecimiento e innovación de su oferta de servicios para satisfacer las necesidades y deseos de las pequeñas y medianas empresas de la República Dominicana, debido a la creciente demanda que tienen los servicios de outsourcing, de asesoría y consultoría contable y tributaria. Además, de implementar de manera recurrente encuestas de satisfacción a los clientes que utilizan los servicios de modo que puedan mantenerse en constante retroalimentación de lo que estos necesitan y como se sienten con la empresa.

Realizar benchmarking con el mercado local e internacional cada cierto tiempo, para poder acaparar más clientes con nuevas ofertas de servicios.

Sin embargo, esto no sería posible si no amplían su capacidad operativa, de modo que es de suma importancia la más personal que esté preparado en el área impositiva y tenga ganas de aprender y crecer junto con la empresa, para que puedan abarcar la gran demanda que tienen y explotar la oportunidad de los servicios brindados ya que en el mercado no hay grandes competidores y el factor más importante de este mercado en relación a su crecimiento, es que su demanda recibe cada vez más presión de la DGII para que los contribuyentes necesiten y realicen sus obligaciones tributarias.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

Emprendedor de Éxito – Rafael Alcaraz R – Mc Graw Hill -2006. Capítulos 4 y 5

Fred, D. (2003). Conceptos de Administración Estratégica (9na Edición). México: Pearson Educación.

Gráficos cadena de valor y Paquete de beneficios

Gustavo. . Franquicias rentables, Ganar dinero desde casa, Marketing en negocios y etiquetada Negocio Rentable.

Innovación Empresarial – R Varela – Capítulos 4-5 -6 -7

Lugo, A. , Pérez, J. y Muñoz, L. (2012). Análisis de los Modelos de Negocios en el Desarrollo de Proyectos de Emprendimiento, Santo Domingo, República Dominicana, período 2011 – 2012. Santo Domingo. Capítulos VII y VIII Monografía

Pigneur, Y. y Osterwalder, A. (2010). Business Model Generation (9na Edición). Canada: Editora John Wiley & Sons, Inc.

Proyectos de Inversión – N Sapag –capítulo 1

Trevinyo, rosa (2010). Empresas familiares, visión Latinoamericana, estructura, gestión, crecimiento y continuidad (1ra edición). México: Pearson Educación.

Referencias Electrónicas

www.themegallery.com

www.creame.com.do

<http://www.dgii.gov.do/dgii/principalesImpuestos/Paginas/default.aspx>

Depósitos de documentos de la FAO: www.fao.org/docrep/W7452S/w7452s01.htm

<http://es.thefreedictionary.com/modelo>

<http://escritoriorural.educ.ar/actividades/definiciones-de-modelos/>

<http://www.sht.com.ar/archivo/Management/modelos.htm>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Modelo>

<http://ganardineroeverdad.net/385-que-negocio-puedo-poner-consejos-ideas-y-buenos-resultados-a-tu-alcance.html>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Negocio>

<http://merley01241994.blogspot.com/>

<http://www.telpin.com.ar/interneteducativa/proyectos/2006/lasempresas/Pagina%207.htm>

www.creame.com.co

http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/Comunidadesvirtuales/ComunidadNodoMedell%C3%ADnDigital/Memorias%20capacitaciones/Modelo_de_Negocio.pdf

http://planeacionestrategicaurn.bligoo.com.mx/media/users/14/744645/files/319499/Modelo_de_negocio.pdf

http://es.wikipedia.org/wiki/Dise%C3%B1o#Algunos_puntos_de_vista

<http://es.wikipedia.org/wiki/Pensamiento>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Proceso>

<http://definicion.de/proceso/#ixzz2MVocsxJE>

<http://advenio.es/design-thinking-una-moda/>

<http://www.definicionabc.com/general/relacion.php>

<http://definicion.de/aplicacion/#ixzz2MoOPsIKR>

Asesoramiento en Dirección de Empresas La Consultoría - Domingo Ribeiro Soriano - Google Libros.

http://books.google.com.do/books?id=m7nLoRSyl0C&printsec=frontcover&dq=consultoria&hl=es&sa=X&ei=3uU_UYXYFcSo0AH_qIDgCA&ved=0CFEQ6AEwBw#v=onepage&q&f=true.

<http://www.gestionyadministracion.com/asesoria/>

<http://viref.udea.edu.co/contenido/pdf/140-necesidades.pdf>

<http://www.definicionabc.com/general/asesoria.php#ixzz2OU8jCVIJ>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Contable>

<http://www.definicionabc.com/negocios/contable.php#ixzz2NTMEAIzs>

<http://definicion.de/contable/#ixzz2NTO8k3Cc>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Tributaria>

<http://derecho.isipedia.com/segundo/derecho-financiero-y-tributario-i/13-el-impuesto>

<http://www.econlink.com.ar/tributo>

<http://economiaes.com/finanzas/tributo-concepto.html>

<http://conoceelsistematributarioenvenezuela.bligoo.es/definicion-de-tributos#.UU9S7Rdg9ic>

http://es.wikipedia.org/wiki/Peque%C3%B1a_y_mediana_empresa

<http://www.definicionabc.com/economia/pyme.php#ixzz2OKb6AOMM>

<http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/1134/1/2167.pdf>

<http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/1134/1/2167.pdf>

<http://www.pwc.com/bo/es/asesoramiento-tributario/index.jhtml>

<http://impuestofacil.com/servicios/>

http://es.wikipedia.org/wiki/Capital_humano

<http://www.pwc.com/gx/en/global-business-services/index.jhtml>

http://www.deloitte.com/view/en_GX/global/services/index.htm

<http://www.kpmg.com/global/en/services/Pages/default.aspx>

<http://impuestofacil.com/servicios/>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Programaci%C3%B3n>

<http://definicion.de/programacion/#ixzz2OItyuXD6>

48<http://www.definicion.org/programacion>

<http://es.slideshare.net/jorgetorry/resumen-definiciones>

ANEXOS



Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales

Escuela de Administración

**DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIOS PARA EL DESARROLLO DEL
SERVICIO DE ASESORÍA TRIBUTARIA EN UNA EMPRESA DE ASESORÍA
CONTABLE Y FINANCIERA -CASO EMPRESA IMPUESTO FÁCIL-SANTO
DOMINGO -REPUBLICA DOMINICANA -2013**

Sustentantes:

Lorens Cristhina Ramírez Abreu	2009-0099
Kelly Elizabeth Lamarche Hernández	2009-0101
Laura Patricia Pimentel Peña	2009-2001

Asesor Titular:

Juan Enrique Rosales

Anteproyecto de la monografía para optar por el título de

Licenciado en Administración de Empresas.

Distrito Nacional, República Dominicana

2013

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las pequeñas y medianas empresas constituyen un elemento importante en el esquema productivo nacional, jugando un papel relevante en el desarrollo económico del país, por su aporte al producto interno bruto, a la generación de empleos y que por su marcada característica la convierten en un factor de estabilidad política y social.

Las fortalezas del sector de las pymes en la República Dominicana, se demuestra que con un alto grado de flexibilidad y su movilidad en la economía, son ellas 365,000 micros, pequeñas y medianas empresas aproximadamente, ofreciendo al país cerca de 1,060,000 empleos a nivel nacional, y a la vez contribuyen con el 27 % del producto interno bruto.

Sin embargo, estos pequeños y medianos empresarios son también los que sufren las dificultades relacionadas con el alto costo país, lo que lo imposibilita a la ampliación de su base empresarial e impide potencializar su contribución al desarrollo nacional. Dentro de las dificultades principales existentes están:

- Ausencia de políticas de desarrollo del sector público y privado y un marco legal que las ampare.
- Deficiencias en programas reales de financiamiento a tasas de interés estables y adecuadas.
- Bajo nivel educacional y gestión administrativa de los propietarios y empleados de estas unidades productivas.
- Débil gestión administrativa y contable.
- Elevados costos de operación sustentados en el alto costo país.

El gobierno dominicano tiene en carpeta un plan de desarrollo para las PYMES a iniciarse durante el presente mandato del Presidente Medina. El mismo incluye fortalecer el marco legal e institucional del sector MIPYMES, consolidar un Programa Nacional de Formalización Legal y otro Nacional de Titulación de Inmuebles y asegurar el acceso a crédito.

Uno de los elementos del Plan es el Programa Integral de Apoyo a las PYMES, que tendrá vigencia de tres años, con una donación de RD\$1,000 millones de la Unión Europea y que beneficiará a 25,000 empresarios y 1000 PYMES.

En lo relativo a los servicios de consultoría y apoyo empresarial, para las PYMES en República Dominicana, existe una gran demanda de servicios de outsourcing financiero, así como una escasez de la oferta. Un estudio de mercado, demostró que un alto porcentaje de los prestadores de este tipo no están debidamente certificados, ni calificados.

Lo anterior implica un problema y una oportunidad, representada por la necesidad de ofrecer al mundo de las pymes un servicio ágil, profesional y adecuado en términos económicos para la gestión de los impuestos y la gestión tributaria general.

Los consumidores de estos tipos de servicios, reciben una influencia continúa, por parte de la administración tributaria (DGII), para la regulación de sus impuestos, lo que lleva a generar la necesidad de consumir el servicio que se les pueda ofrecer.

Actualmente, las empresas consultoras que operan en nuestro país ofrecen los servicios de asesoría Fiscal y Financiera, igualas contable, dirigida a pymes de todos los sectores.

Fundamental mente se ofrecen servicios tales como: contabilidad e impuesto, declaración jurada, normalización impuestos, manejo de nómina, planificación fiscal y sistema facturación online.

Impuesto fácil es una empresa ofrece servicios de soporte empresarial de alta calidad técnica y profesional a sus clientes. Tiene un año de funcionamiento continuo, pero la gran demanda que día a día recibe ha traído como consecuencia analizar las estrategias de la empresa con miras a un crecimiento tanto en estructura como en personal, ya que no cuenta con la capacidad operativa para abastecer a los clientes que solicitan sus servicios.

Esta empresa requiere dar un mayor impulso al área de impuestos, para aprovechar de mejor forma las oportunidades del mercado antes indicadas.

Sobre la base de una plataforma de servicios ya existente, se plantea crear un modelo de negocios para el desarrollo de un servicio, orientado a la gestión eficaz de los impuestos.

Con este modelo de negocios se pretende satisfacer las necesidades que requiere el mercado de las pymes, generando un área negocio de servicio rentable y sostenible dentro del contexto de una Empresa de servicio ya existente.

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Diseño de un modelo de negocios para el desarrollo del servicio de asesoría tributaria en una Empresa de asesoría Contable y financiera -caso Empresa *Impuesto Fácil*

Objetivos Específicos

1. Identificarlos tipos de modelos de negocios, objetivos, ventajas y desventajas.
2. Determinarla justificación del modelo de negocio a aplicar.
3. Diagnosticar y desarrollar las variables del modelo de negocio.
4. Evaluar el modelo de negocio preliminar.
5. Definir el modelo de negocio definitivo.
6. Fundamentar el modelo de negocio propuesto.
7. Delinear estrategias para su aplicación.

3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Justificación Teórica

Según *Alberto Atallah*: “Una de las mayores dificultades radica en que los créditos de la banca formal exigen requisitos que solo pueden ser cubiertos por empresas formales o propietarios de activos formalizados. También, una alta proporción de los empresarios que son propietarios de los locales donde operan sus negocios no tienen los títulos de propiedad de esos locales, y por consiguiente estos inmuebles no califican para ser presentados como garantías hipotecarias de los préstamos. Además, se encuentran las debilidades organizativas, la falta de información contable, carencias de registros y otros factores que afectan a estas empresas, y que les dificultan el acceso al crédito de la banca formal. Cabe destacar que la falta de historial crediticio de la mayoría de los micro, pequeños y medianos empresarios encarece sus alternativas de crédito y los obliga a cubrir mayores requisitos”.

Atallah, Alberto. (2011). Las Pymes dominicanas confrontan dificultades. Revista Mercado. Disponible en:

<http://www.revistamercado.do/2011/03/las-pymes-dominicanas-confrontan-dificultades/>

Justificación Metodológica

Implementaremos el modelo de negocios como herramienta de identificación y soporte para la planeación de las medidas a tomar para el desarrollo de la compañía *Impuesto Fácil*. Ayudándonos a determinar nuevos paquetes de servicios que consoliden a los clientes actuales y atraigan nuevos, de modo que la cartera de clientes aumente de la mano con el reconocimiento de la empresa a nivel nacional.

Justificación Práctica

La investigación propuesta pretende encontrar y demostrar que con la implementación de nuevas herramientas de publicidad y una buena estructura organizacional la compañía *Impuesto Fácil*, dicha empresa y sus clientes reciben muchos beneficios, a la hora de la oferta y organización de los servicios. Lo que permitirá al investigador constatar que un nuevo proceso de planificación es de suma importancia para la compañía, tomándolo en cuenta a la hora de monitorear y desarrollar dicha herramienta de negocios. Dejando por sentado que este novedoso sistema incrementa sustancialmente el número de usuarios que conozcan y contraten sus servicios.

4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Documental

Nuestra investigación pretende recabar información acerca de las PyMEs, y lo importante que es la correcta práctica impositiva y financiera para su desarrollo. Además, de cómo son muy pocas las que se saben administrar correctamente creando la necesidad de que se creen empresas que les sirvan de soporte en este aspecto.

Descriptiva

Se analizará la aceptación del servicio que ofrece *Impuesto Fácil*, a través de encuestas. Además, se estudiara la situación actual de la empresa y de las PyMEs para cuantificar el nivel de crecimiento que puede obtener, de forma que nos permita estructurarlo cronológicamente respecto a la capacidad operativa de la empresa.

Correlacional

Medir el nivel de relación entre las variables, como influye la utilización de los servicios de la empresa *Impuesto Fácil* como desarrollo de las PYMES en el ámbito financiero.

Explicativa

Generar contratos de nuevos clientes que permitan completar con éxito el punto de equilibrio.

Estudio de casos.

Se ha podido constatar que un alto porcentaje de los prestadores de servicios financieros no están debidamente certificados, ni calificados, creando una gran demanda en este tipo de mercado, tanto de empresas que les han realizado una mala práctica como para las que desconocen el correcto manejo y desenvolvimiento contable e impositivo.

5. MARCO DE REFERENCIA

MARCO TEÓRICO

“Como Ayudar a las Pymes con la Reforma Fiscal Integral La Ley 1-12 de Estrategia Nacional de Desarrollo de la Republica Dominicana plantea, como base de la reforma fiscal integral, la progresividad y transparencia tributaria. Progresividad significa distribuir la carga tributaria de acuerdo a la capacidad contributiva de los contribuyentes. Mientras que transparencia quiere decir que las leyes tributarias se estructuren de manera clara y precisas para que excluyan toda duda en cuanto a los deberes y derechos del contribuyente. Aunque en el Impuesto Sobre la Renta Personas Físicas existen tasas progresivas que van desde un 15%, 20%, hasta un 25%, según la escala de ingresos del contribuyente. No ocurre lo mismo con las empresas que tienen que tributar con una tasa de un 29%, sin importar su tamaño. Por tanto, una forma de ayudar a las pymes con la reforma fiscal integral que se discute sería crear una tasa de impuesto sobre la renta de un 10% para las empresas que componen este sector. Para ello se podría tomar como parámetro la clasificación establecida por la Ley 392-07 que define como empresa”.

José Segura.

MARCO CONCEPTUAL

The Desing Thinking Process: se refiere a los métodos y procesos para la investigación de los problemas mal definidos, obtener información, analizar el conocimiento, y planteando soluciones en el diseño y planificación de los campos.

Segmentos de clientes.

PYMES: es una empresa con características distintivas, y tiene dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados o regiones. Las pymes son agentes con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específicos.

DGII: La Dirección General de Impuestos Internos es la institución que se encarga de la administración y/o recaudación de los principales Impuestos Internos y tasas en la República Dominicana.

Tributos: son ingresos públicos de Derecho público que consisten en prestaciones pecuniarias obligatorias, impuestas unilateralmente, exigidas por una administración pública como consecuencia de la realización del hecho imponible al que la ley vincule en el deber de contribuir. Su fin primordial es el de obtener los ingresos necesarios para el sostenimiento del gasto público, sin perjuicio de su posibilidad de vinculación a otros fines.

TSS: La Tesorería de la Seguridad Social (TSS), es un organismo dependiente del Consejo Nacional de Seguridad Social (ambos creados por la Ley 87-01), y tiene como objetivo fundamental tener a su cargo el Sistema Único de Información y el proceso de recaudo, distribución y el pago a todas las instituciones participantes públicas y privadas garantizando regularidad, transparencia, seguridad, eficiencia e igualdad.

Modelo de negocio: conocido como diseño de negocio, es la planificación que realiza una empresa respecto a los ingresos y beneficios que intenta obtener. En un modelo de negocio, se establecen las pautas a seguir para atraer cliente, definir ofertas de producto e implementas estrategias publicitarias, entre muchas otras cuestiones vinculadas a la configuración de los recursos de la compañía.

Outsourcing: es una subcontratación de un servicio por un periodo relativamente largo, generalmente más de un año, la mayoría de veces con la esperanza de reducción de costos y de la obtención de un servicio de mayor calidad.

Joint-Venture: cualquier tipo de acuerdo contractual, ya sea de asociación o de colaboración, realizado entre empresas cuyo objetivo sea la cooperación con carácter duradero en los planos técnico, productivo, financiero o comercial y cuya formalización se realiza bien mediante la constitución de una nueva empresa, o a través del desarrollo de un contrato privado.

Contable: es la ciencia social que se encarga de comprobar, medir y analizar el patrimonio de las organizaciones, empresas e individuos, con el fin de servir en la toma de decisiones y control, presentando la información, previamente registrada, de manera sistemática y útil para las distintas partes interesadas.

Asesoría contable: es la que nos hace el cálculo y registro de todos los pagos empleados, clientes o proveedores para el buen funcionamiento de cualquier empresa existente.

Asesoría tributaria: Consiste en aplicar correctamente las normativas y criterios fiscales (Impuestos) establecidos en República Dominicana por la DGII (Dirección General de Impuestos Internos), para la preparación y presentación de los informes mensuales de sus impuestos.

Financiero: Es lo referente al manejo de las finanzas, entendiéndose por tales los bienes o caudales, a veces estrictamente ceñido a los bienes que integran el patrimonio estatal erario publico

MARCO ESPACIAL

Esta investigación se llevara a cabo en Santo Domingo, Distrito Nacional República Dominicana.

MARCO TEMPORAL

La investigación se realizara en el periodo 2011- Abril del 2013.

6. MÉTODOS, PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN.

Métodos

Observación

A través de este método se evaluará el desempeño de las compañías de consultoría y los resultados obtenidos por estas, ya sean las dificultades o deficiencias que estos han presentado en el manejo de los servicios que ofrecen.

A través de este método se evaluará La demanda de los servicios y la escasez de oferta de consultorías y apoyo empresarial para las PyMEs.

Inductivo

Los servicios de outsourcing, en los últimos años está aumentando considerablemente las empresas optan por estos servicios para disminuir sus gastos. En el mercado de los servicios de consultoría y apoyo empresarial, se ha determinado que la mayoría de los consultores no tienen la capacidad para llevar a cabo las actividades *que Impuesto Fácil* ofrece.

Análisis

A través del método analítico identificaremos los servicios que las compañías de consultoría y asesorías demandan. Las causas por las cuales las Pymes incurren en el servicio de outsourcing, las ventajas y/o beneficios que estos representan.

Síntesis

Se ha logrado identificar que las personas jurídicas o personas físicas tienen diferencias notorias con la administración tributaria (DGII) y con la Tesorería de la Seguridad Social (TSS). Las cuales en los mayores de los casos no han sido de manera intencionada sino de manera voluntaria por alguna de las siguientes razones:

- Falta de información.
- Mala práctica o asesoría.
- Responsabilidad en el cumplimiento de los plazos.
- Falta de un equipo de asesoría de respaldo.

Procedimientos

Se entrevistarán a dueños de compañías de consultorías, de asesorías, dueños de Pymes, tanto como a personas físicas o jurídicas que utilizan los servicios contables y financieros.

Vamos a examinar e indagar documentos de diversas fuentes, utilizaremos informaciones de internet, libros, diccionarios, revistas de negocios como también en trabajos de grado. Consultaremos las estadísticas de la Dirección General de Impuestos Internos como instrumento de apoyo en el trabajo de investigación.

Se hará uso del Design Thinking Process para investigar, obtener información, analizar el conocimiento, como la posibilidad de combinar empatía con el contexto del problema; enfocándonos en este para tratar de resolverlos.

Técnicas

Con la finalidad de certificar la franqueza y la precisión de los datos obtenidos a través de la investigación, se desarrollaran las siguientes técnicas:

- Entrevistas
- Investigación bibliográfica
- Recopilación documental

7. TABLA DE CONTENIDO

Portada

Índice

Resumen

Agradecimiento

Dedicatorias

Introducción

1. Marco Conceptual

Modelo de Negocios

Objetivos

Tipos

Características

Elementos

Ventajas

DesingThinkingProcess

2. Selección del tipo de modelo

Alternativas

Selección

Justificación.

3. Consultoría y asesoría contable y tributaria para PYMES

Objetivos

Tipos

Servicios

Ventajas y desventajas

4.- Empresa *Impuesto fácil*

-Antecedentes

- Servicios

-Tipo de clientes

- Áreas claves

-Requerimientos de desarrollo

5.- Desarrollo del Primer Modelo

Análisis de los elementos

Confección Preliminar

Evaluación del modelo a nivel de clientes de usuarios y redes

Conclusiones, evaluaciones.

Segunda fase de diseño

7.- Elaboración del modelo

Propuesta del modelo definitivo

Estrategia por su aplicación

8.- Conclusiones

9.- Recomendaciones

4. FUENTES DE INFORMACION

Fuentes Primarias:

Se efectuarán entrevistas a dueños de compañías de consultorías, de asesorías, dueños de Pymes, tanto como a personas físicas o jurídicas que utilizan los servicios contables y financieros.

Fuentes secundarias:

Vamos a examinar e indagar documentos de diversas fuentes, utilizaremos informaciones de internet, libros, diccionarios, revistas de negocios como también en trabajos de grado.

Fuente terciaria

Consultaremos las estadísticas de la Dirección General de Impuestos Internos como instrumento de apoyo en el trabajo de investigación.

5. ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA

Alejandro E. Lerma Kirchner, Luis Alfredo Valdés Hernández, Antonieta Martín Granados, Antonio V. Castro Martínez, Ma. Elena Flores Becerril, Héctor Francisco Martínez Frías, “Liderazgo Emprendedor, Como ser Emprendedor y no morir en el Intento”, Mexico, Cengage Learning, 2007. Págs. 244-257.

Forneas, José Ramón, “*Business Pocket*” *Outsourcing, saque el máximo partido de sus proveedores. España*, 2008, pág. 15.

Gómez Cáceres, Diego, “Los Contratos en el Marketing Internacional” España, 2004, Pag.241

Rodríguez Valencia, Joaquín. “Administración de Pequeñas y Medianas Empresas”, 5th ed. Mexico City: Cengage Learning, Cengage Learning2002. Pág.119-156.

<http://www.livio.com/directorio/negocios-y-economia/contabilidad/index.php?cid=178&orden=&page=2>

<http://www.tss.gov.do/>

http://republicadominicana.acambiode.com/servicios_para_empresas/empresas-gestorias_y_asesorias_c34002?find=fiscal&sort=1

<http://impuestofacil.com/>

http://es.wikipedia.org/wiki/Peque%C3%B1a_y_mediana_empresa

<http://es.wikipedia.org/wiki/Tributo>

<http://www.dgii.gov.do/dgii/acercaSite/Paginas/default.aspx>

<http://rsta.pucmm.edu.do/biblioteca/bvds/situacionpymes.pdf>

<http://www.consultoriaspymes.com/servicios/>

<http://impuestofacil.com/solucion/PYMES-pequenas-y-medianas-empresas.phtml>

<http://deconceptos.com/ciencias-sociales/financiero>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Contabilidad>

http://go.galegroup.com/ps/eToc.do?userGroupName=unapec&prodId=GVRL&inPS=true&action=DO_BROWSE_ETOC&searchType=BasicSearchForm&docId=GALE%7C9786074810691&contentSegment=9786074810691

http://go.galegroup.com/ps/retrieve.do?sgHitCountType=None&inPS=true&prodId=GVRL&userGroupName=unapec&resultListType=RELATED_DOCUMENT&searchType=BasicSearchForm&contentSegment=9786074810394&docId=GALE|CX3002100012&isIllustration=true#apme_0005_0001_0_img0057.jpg

TABLA DE CONTENIDO MODIFICADA

Portada
Índice
Resumen
Agradecimiento
Dedicatorias
Introducción

CAPITULO I. MARCO CONCEPTUAL

- I. 1 Modelos o perfil de negocios
 - I.1.1.- Modelo
 - I.1.2 Negocios
 - I.1.3.- Modelo de Negocios
 - I.1.4 Objetivos modelo de negocios
 - I.1.5.- Tipos de Modelos de Negocios
 - I.1.6.- Características
 - I.1.7.- Elementos
 - I.1.8.- Selección de elementos
 - I.1.9. - Ventajas
- I.2 Desing Thinking Process
 - I.2.1Diseño
 - I.2.2 Pensamiento
 - I.2.3 Proceso
 - I.2.4Design Thinking Process
 - I.2.4.a The Desing Thinking Process y los modelos de negocios
 - I.2.5Objetivos
 - I.2.6 Métodos y procedimientos
 - I.2.7 Características
 - I.2.8Ventajas
- I.3 Modelo o Perfil de Negocios y el DTP
 - I.3.1 Relación
 - I.3.2 Aplicación
 - I.3.3 Método, proceso a aplicar en el desarrollo del modelo de negocios
- I.4 Modelo de Empresas familiares
 - I.4.1 Descripción del modelo
 - I.4.1.a ventajas y desventajas
 - I.4.2 Elementos del Modelo
 - I.4.3 Selección de elementos a considerar en la aplicación del desarrollo del modelo
 - I.4.3.a Elementos

CAPITULO II. CONSULTORÍA Y ASESORÍA CONTABLE Y TRIBUTARIA PARA PyMEs

- II.1 Conceptos
 - II.1.1 Consultoría
 - II.1.2 Asesoría
 - II.1.3 Contable
 - II.1.4Tributaria
 - II.1.5.- PyMEs
 - II.1.6 Definición Consultoría y Asesoría Contable y Tributaria para PyMEs
- II.2 Objetivos
 - II.2.1 Objetivos de la Asesoría
 - II.2.2 Objetivos de la Asesoría y consultoría tributaria
 - II.2.3 Consultoría para las PyMEs
- II.3 Tipos de servicios ofrecidos
 - II.3.1 Servicios en Latinoamérica
 - II.3.2 Servicios en República Dominicana
 - II.3.3 Análisis de los servicios en Latinoamérica y República Dominicana
- II.4 Ventajas y desventajas
 - II.4.1 Beneficios de la asesoría y consultoría fiscal
 - II.4.2 Beneficios de la contratación del servicio de Asesoría Financiera
 - II.4.3 Desventajas

CAPITULO III EMPRESA IMPUESTO FÁCIL

- III.1 Antecedentes
 - III.1.1 Objetivos.
 - III.1.2 Descripción de la compañía
- III.2 Servicios
- III.3 Tipo de clientes
 - III.3.1 A quién está dirigida la comercialización
 - III.3.2 Segmentación del mercado y mercado objetivo
- III.4 Áreas claves
- III.5 Requerimientos de desarrollo
 - III.5.1. Desarrollo y Mejoramiento Continuo.
 - III.5.2 Producción (Prestación de Servicio)

CAPITULO IV. SELECCIÓN DEL TIPO DE MODELO

- IV.1 Descripción General
- IV.2 Selección del tipo de modelo a ocupar
- IV. 3 Selección del modelo de negocio
- IV.4 Selección y justificación de los elementos del modelo
- IV.6 Objetivos del modelo seleccionado
- IV.5 Gráfica del modelo
- IV.7 Etapas

IV.8 Programación

IV.8.1 Programación del desarrollo del modelo de negocios

IV.8.2 Programación en el diagrama de GANTT

IV.8.3 Programación del desarrollo del modelo de negocios en el diagrama de GANTT

CAPÍTULO V DESARROLLO DEL PRIMER MODELO

V.1 Análisis y definición los componentes de cada elemento del Modelo de negocio

V.2 Graficar el pre-diseño del modelo de negocios

V.3 Evaluación Tutor del pre-diseño

V.4 Confección de entrevistas y/o encuestas a clientes y otros

V.4.1 Encuesta

V.4.2 Entrevista

V.5 Selección de muestra y expertos u otros a entrevistar

V.6 Aplicación de las encuestas y entrevistas

V.6.1 Encuesta

V.6.1 Entrevista

V.7 Análisis de las encuestas y entrevistas

V.8 Ajustes y cambios al pre diseño

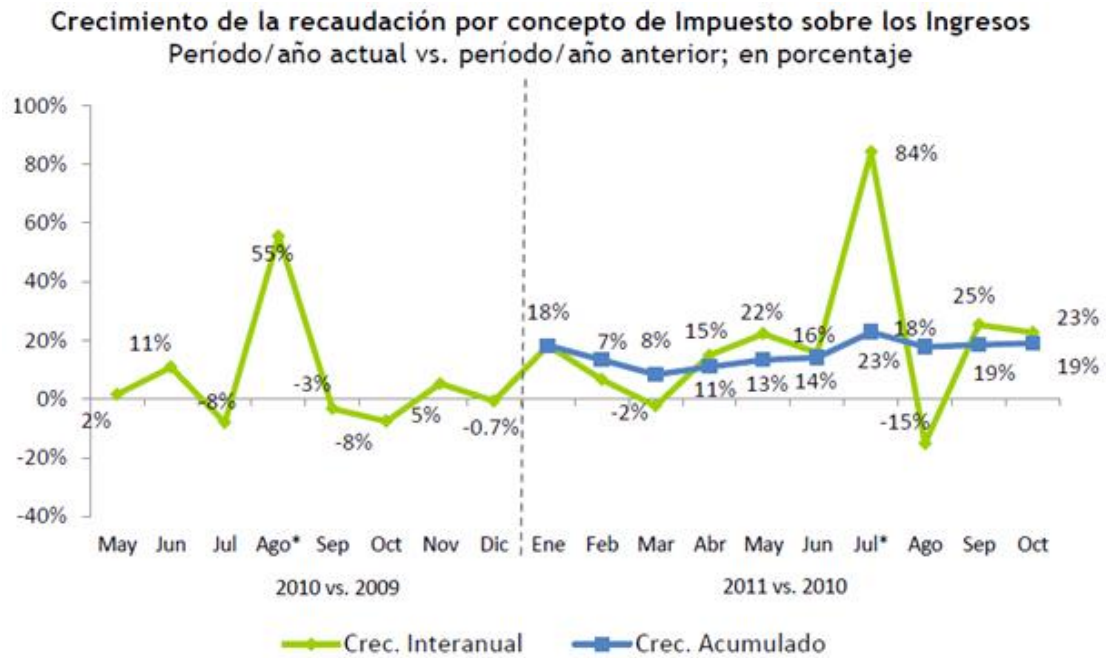
V.9 Diseño definitivo

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

ANEXOS

Análisis del Sector



Tamaño del Mercado

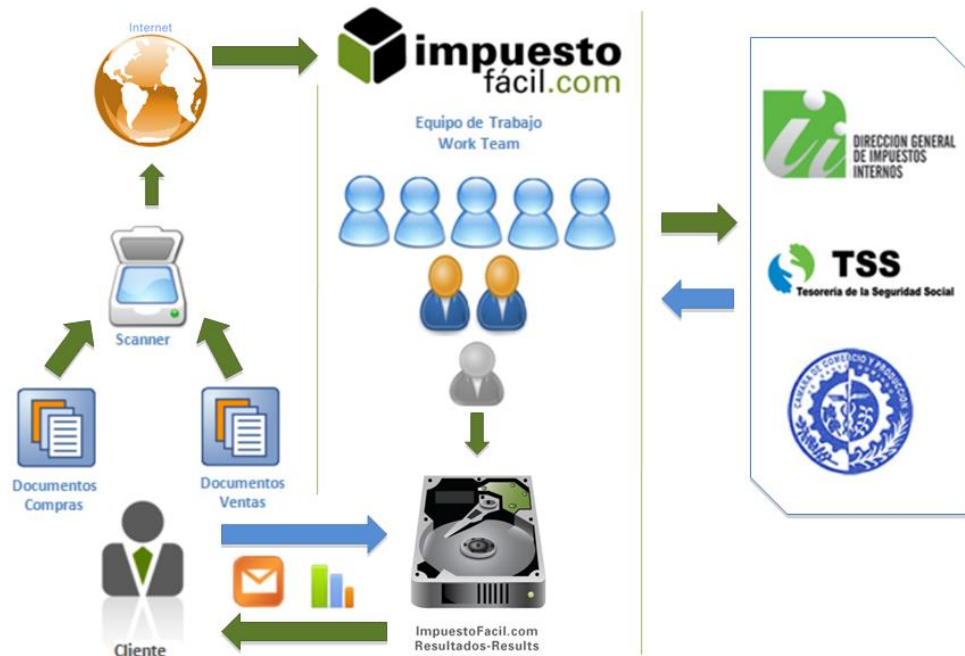
1901	1903	1904	1905	1907	1908	1916	1917	1918	1919	1921	1923	1924
2	1	2	2	1	1	1	4	1	2	2	2	2
1928	1929	1930	1932	1934	1935	1936	1938	1939	1941	1942	1945	1946
3	2	4	1	1	1	1	5	1	1	1	1	3
1947	1948	1949	1950	1951	1952	1953	1954	1955	1956	1957	1958	1959
3	1	2	2	3	1	1	1	7	5	4	5	8
1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971	1972
5	7	8	3	9	5	10	7	13	7	14	13	11
1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985
10	8	13	10	13	18	8	28	25	28	26	26	38
1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
30	45	36	57	72	46	60	62	73	77	92	134	168
1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
313	1424	1448	1602	3036	4617	6095	7138	8873	9020	9957	8162	8034

Los 10 mandamientos de *Impuesto Fácil*

1. Personas adecuadas en el autobús en el asiento correcto.
2. Tener dos equipos separados "Operaciones" y "mejoras continuas" que funcionen bien juntos.
3. La funcionalidad y la gran ejecución como metas finales.
4. Apoyar nuestro crecimiento en el mejoramiento continuo de los servicios.
5. Medición para la satisfacción de los clientes.
6. Medir para hacer visible los resultados del desempeño operativo, administrativo y financiero.
7. Enfoque centrado en la satisfacción del cliente, desarrollo de nuestro personal y el conocimiento.
8. Evitar a los clientes que no encajan en nuestros objetivos.
9. Crear el correcto entendimiento en nuestro personal.
10. Mantenerlo simple, fácil y específico.

Cómo funciona *Impuesto Fácil*

¿Cómo Funciona?

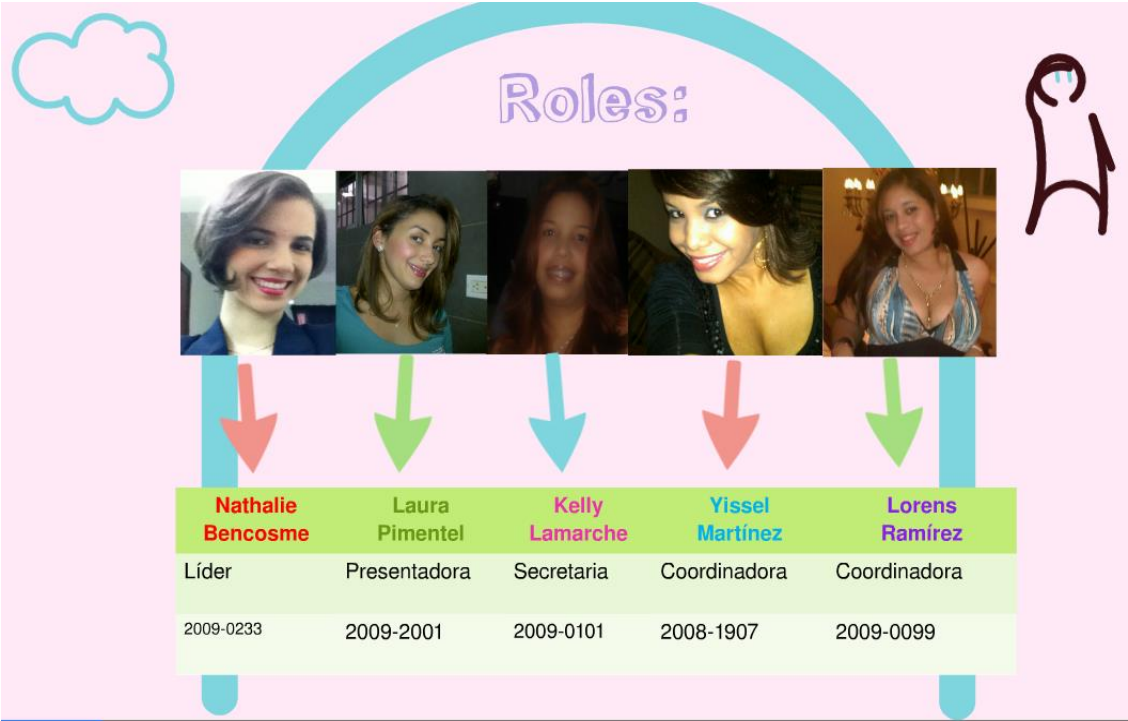


1. El cliente escanea los documentos en su lugar de trabajo o negocio.
2. Este escáner está directa y automáticamente conectado a una cuenta en internet, específica para cada cliente.
3. Luego que los documentos están en internet nuestro equipo personal procede a registrar, preparar y presentar los informes correspondientes a las diferentes instituciones.
4. Luego esta información es almacenada y documentada estadísticamente y devuelta al cliente como estadística para su acceso.

Presentación Collage



Presentación de grupo



Reflexión y Conclusiones Ejercicio del cambio

Observación	
1	Banco de colores
2	Oratorio
3	Fuente
4	Palito a los banco de cemento
5	EPS
6	Letrero Biblioteca
7	Falta de un tablero y canasto en la cancha
8	Las banderas de la cancha
9	Incrustados en las paredes (Reciclaje)
10	Teléfono al lado del baño de los hombres
11	Las oficinas encima de la fotocopidora
12	Los Martes de café
13	Salón de artes culinarias

Oportunidad	
1	Un restaurante encima de la Casona, donde los empleados fueran estudiantes
2	Valet parking
3	Software de más potencial para el proceso de selección
4	Call center para la recepción de llamada
5	Consultorio con diferentes especialidades
6	Préstamos de Kindle (libros virtuales)
7	Outsourcing que se encargue de baños funcionales
8	Empresa de organización de ferias y actividades universitarias
9	Inserción de dealers autorizados de VIVA y TRICOM
10	Boutique de ropas y accesorios para hombres

Reflexión

Que aprendieron: Que si nos detenemos a observar nos podemos dar cuenta de cosas que existen y que no habíamos percibido.

Que les produce esta experiencia: Que de las necesidades surgen las oportunidades de negocios, de igual manera es imposible hacerlo sino ponemos en conjunto los sentidos, la mente y el espíritu.