

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

Plan de Negocios para exportar servicios de asesoramiento
tributario desde Argentina para personas físicas en Estados
Unidos en el período 2019-2023.

AUTOR: PAULINA ZINGONE

DIRECTOR: VALERIA ARREDONDO

2019

Índice

Índice.....	2
Índice Figuras.....	5
Índice de Tablas.....	6
Resumen.....	7
INTRODUCCION.....	8
Problematización.....	8
Justificación.....	8
Objetivos.....	9
Objetivo General.....	9
Objetivos Específicos.....	9
Hipótesis.....	9
Metodología.....	9
Técnicas de Investigación.....	11
Marco Conceptual y Marco Teórico.....	11
Concepto de Servicio.....	12
Concepto de Exportación de Servicios.....	14
Concepto de Servicios basados en el conocimiento.....	14
Concepto de estructura organizativa.....	15
Marco Regulatorio de la Exportación de Servicios.....	15
Exportación de Servicios en Argentina y de manera comparativa a nivel internacional.....	17
Exportación de servicios del conocimiento.....	20
CAPITULO I.....	21
1. Exportación de Servicios.....	21
1.1 Estado del Arte.....	21
1.1.1 Tecnología de la información y telecomunicaciones.....	21
1.1.2 Industria del outsourcing offshore de servicios.....	23
CAPITULO II.....	27
2. Análisis del Entorno en Argentina.....	27
2.1 Macroentorno: Análisis PEST.....	27
2.1.1 Entorno Político-Legal.....	27
2.1.2 Entorno Económico.....	27
2.1.3 Entorno Socio-cultural.....	28
2.1.4 Entorno Tecnológico.....	29
2.2 Microentorno: Análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter.....	29
2.2.1 Competidores Actuales.....	29

2.2.3	Amenaza de sustitutos	30
2.2.4	Poder de los proveedores.....	30
2.2.5	Poder de los clientes	30
2.2.6	Conclusión del análisis externo de Porter.....	31
2.3	Análisis FODA	31
2.3.1	Fortalezas.....	31
2.3.2	Amenazas	31
2.3.3	Oportunidades	31
2.3.4	Debilidades	32
CAPITULO III		33
3.	LA EMPRESA	33
3.1	Estudio ZF Asociados	33
3.1.1	Misión.....	33
3.1.2	Visión	34
3.1.3	Organización	34
3.1.4	Empleados y perfiles	34
3.2	Plan de Marketing	34
3.2.1	Política de calidad	35
3.2.2	Precios y su formación	35
3.2.3	Estructura de Costos	35
3.2.4	Puntos de Venta.....	36
3.2.5	Promoción	36
CAPITULO IV		37
4.	EL SERVICIO.....	37
4.1	Aspectos tributarios generales en Estados Unidos	37
4.2	Servicios Profesionales.....	38
4.3	Beneficios e impactos.....	39
4.4	Empresas de consultoría profesional en Estados Unidos	40
4.5	Cómo funciona el negocio.....	41
4.5.1	Proceso de Trabajo y Actores Intervinientes.....	41
4.6	Aspectos relevantes a tener en cuenta al momento de exportar servicios	44
4.6.1	Estructura societaria	44
4.6.2	Aspectos tributarios de la prestación del servicio en Estados Unidos.....	45
4.6.3	Convenios para evitar la doble imposición.....	46
4.6.4	Licencia obligatoria para la preparación de declaraciones juradas de ganancias para Estados Unidos.....	47

4.6.5	Acuerdos de Confidencialidad (NDA), y las Cartas de Intención o Memorandum de Entendimiento (LOI, MOU).....	47
4.6.6	Modalidades de contratación del servicio	47
4.6.7	Facturación	48
4.6.8	Normas Banco Central de la República Argentina acerca del ingreso y liquidación de divisas. 49	
CAPITULO V		51
5.	Mercado Objetivo.....	51
5.1	Mercado Objetivo: Estados Unidos, Michigan	51
5.2	Aspectos generales de comercio de servicios profesionales contables en Estados Unidos... 55	
5.3	Análisis de la demanda del servicio contable en Estados Unidos	56
5.4	Naturaleza del trabajo demandado	57
5.5	Mano de obra argentina en Estados Unidos	58
5.6	Justificación de la elección del mercado destino.....	59
5.7	Precio.....	59
CAPITULO VI.....		62
6.	Operatoria de comercio exterior desde Buenos Aires a Estados Unidos.....	62
6.1	Exportación de servicios desde Argentina	62
6.2	Pasos a seguir para la exportación de servicios desde Argentina.....	62
6.3	Marco regulatorio impositivo para la exportación de servicios desde Argentina	64
CAPITULO VII.....		70
7.	Análisis de la rentabilidad de la exportación de servicios profesionales.....	70
7.1	Consideraciones Generales.....	70
7.2	Supuestos.....	71
7.3	Análisis Económico.....	72
7.3.1	Análisis de Mercado.....	72
7.3.2	Análisis de Gestión.....	74
7.3.3	Costos de Transacción.....	76
7.3.4	Análisis Económico - Financiero	78
Plan de Contingencia.....		81
CONCLUSIONES		83
ANEXOS.....		88
8.	Referencias Bibliográficas	112

Índice de Figuras

Figura 1: Comercio exterior total de servicios.....	17
Figura 2: Participación de los servicios en el comercio exterior	18
Figura 3: Composición de las exportaciones de la categoría “Otros Servicios”.....	19
Figura 4: Participación de Argentina en el Comercio Mundial de Servicios	19
Figura 5: Empleo de Contadores y Auditores por estados a Mayo de 2017.....	58
Figura 6: Flujograma ¿Cómo se exporta?.....	64

Indice de Tablas

Tabla 1: Escala de impuesto a la renta federal en Estados Unidos para el año 2019.....	46
Tabla 2: Indicadores de comercio exterior	52
Tabla 3: Valores de las Exportaciones en 2017 en millones de dólares.....	53
Tabla 4: Valores de las Importaciones en 2017 en millones de dólares.....	53
Tabla 5: Precios de Prestación de Servicios de ZF Asociados	60
Tabla 6: Tabla de Categorías del Régimen Simplificado	69
Tabla 7: Expectativas de tipo de cambio nominal	71
Tabla 8: Lista de Precios de Servicios Principales.....	72
Tabla 9: Lista de Precios de Servicios Adicionales	72
Tabla 10: Cantidad de Ventas Proyectadas.....	73
Tabla 11: Ingresos por ventas proyectadas	73
Tabla 12: Inversiones en Bienes de Uso Proyectadas	74
Tabla 13: Valores Residuales Proyectados.....	74
Tabla 14: Evolución del Capital de Trabajo	76
Tabla 15: Costos de Transacciones Anuales.....	77
Tabla 16: Estado de Resultados Proyectado	78
Tabla 17: Flujo de Fondos Operativo (ARS).....	79
Tabla 18: Componentes de las Entrevistas	89
Tabla 19: Proyección de Costos Iniciales y 2019 (2 Clientes)	106
Tabla 20: Proyección de Costos 2020 (3 Clientes)	107
Tabla 21: Proyección de Costos 2021 (4 Clientes)	107
Tabla 22: Proyección de Costos 2022 (5 Clientes)	108
Tabla 23: Proyección de Costos 2023 (6 Clientes)	108
Tabla 20: Proyección Impuesto a las Gncancias 2020-2023.....	110
Tabla 21: Escala Artículo 90 - 2019.....	111

Resumen

En la actualidad la exportación de servicios es considerada una "industria limpia", ya que no contamina el medio ambiente y es intensiva en empleo calificado requiriendo relativamente poca inversión de capital.

El proceso de transformación y cambio hacia expectativas positivas del sector de servicios, complementados con la tecnología y las telecomunicaciones, permiten no sólo ampliar el mercado de un país sino también mejorar la calidad de los servicios prestados y su capacidad comercial.

En el presente plan de negocios se busca realizar un análisis de la exportación de servicios de consultoría desde Argentina hacia Estados Unidos, ilustrando los procesos que deben llevarse a cabo para la prestación de los mismos a estudios contables de pequeña y mediana escala.

Si bien para una empresa argentina introducirse en un mercado tan competitivo como el de Estados Unidos puede resultar una tarea difícil; a través de este plan de negocios se busca desarrollar una alternativa en la prestación de servicios de asesoramiento tributario a contribuyentes norteamericanos que no tienen la posibilidad de acceder a la práctica de estudios multinacionales, buscando reducir los costos y mantener la calidad del servicio que se ve en la práctica actual.

INTRODUCCION

Problematización

En un contexto de globalización, la reorganización de los modelos de negocios para maximizar los beneficios de la tercerización se ha convertido en una estrategia clave para las compañías alrededor del mundo no sólo para la reducción de costos sino también para otros beneficios como por ejemplo conseguir talentos provenientes de otros países, entre otros.

Si bien la prestación de asesoramiento tributario, específicamente servicios profesionales de preparación, revisión y envío de declaraciones juradas de ganancias de personas físicas obligadas a tributar tal gravamen en Estados Unidos ya se está llevando a cabo por las grandes corporaciones, el mismo se realiza sólo al nivel de empleados corporativos. Este servicio no se está desarrollando al nivel de pequeños y medianos estudios contables y del contribuyente en general.

La pregunta que guía este plan de negocios es la siguiente: ¿De qué manera un contribuyente estadounidense puede reducir los costos de asesoramiento tributario manteniendo la calidad de sus declaraciones juradas?

Justificación

Durante varios años trabajé en una consultora multinacional, siendo ésta una de las mayores firmas de servicios profesionales del mundo, en el área de impuestos internacionales. Esta experiencia me permitió vivenciar cómo compañías alejadas físicamente de los grandes mercados y la virtual desaparición de las distancias a través de internet, genera oportunidades para la exportación de servicios entre distintos países.

Este plan de investigación surge a raíz de que considero que la exportación de servicios profesionales contribuye de manera significativa a la creación de nuevos puestos de trabajo lo que podría implicar el desarrollo de profesionales locales en el mercado internacional. Este plan de negocio también puede servir como apoyo para aquellos emprendedores en busca de desarrollo de servicios complementarios.

A través de este plan de negocios busco evidenciar la viabilidad y rentabilidad de que una pequeña consultora argentina brinde servicios profesionales a estudios contables estadounidenses de mediana y pequeña escala como así también a contribuyentes en general.

Objetivos

Objetivo General

Desarrollar un plan de negocio orientado a exportar servicios de asesoramiento tributario relativo a la preparación de declaraciones juradas de ganancias para personas físicas desde Argentina hacia Estados Unidos.

Objetivos Específicos

- Efectuar un estudio de mercado para obtener información que sirva como soporte para la creación de este plan.
- Identificar los segmentos objetivos para determinar el volumen de clientes e ingresos operacionales.
- Realizar un estudio técnico de las herramientas que permita identificar las alternativas a considerarse para el desarrollo de esta actividad.
- Desarrollar un estudio económico-financiero que permita evaluar la factibilidad de este proyecto.
- Analizar las fuerzas del macroentorno y la competencia, para conocer los riesgos potenciales de mercado.
- Definir actividades y recursos claves (económicos, intelectuales, físicos y humanos) necesarios para crear y ofrecer una propuesta de valor que permita llegar al mercado de interés.
- Determinar las alianzas estratégicas (proveedores, intermediarios, etc) necesarias para llevar a cabo la implementación del plan de negocio.

Hipótesis

Un estudio contable estadounidense puede reducir los costos de asesoramiento tributario y mantener la calidad de sus declaraciones juradas utilizando los servicios suministrados por el estudio ZF localizado en Argentina que prevee este plan de negocios a través de herramientas y sistemas adaptados para atender al mercado.

Metodología

Al ser esta investigación un Plan de Negocios, se utilizará el tipo de investigación **explicativa**. Adicionalmente, el estudio de campo será cualitativo.

El plan de negocios será una investigación explicativa ya que el proceso estará orientado no sólo a describir la prestación de servicios profesionales a estudios contables estadounidenses, sino también busca establecer que estos servicios pueden ser prestados desde Argentina a un menor costo y con similar calidad a los servicios contables prestados en Estados Unidos.

En otras palabras, esta investigación se basa principalmente en establecer el proceso que una empresa argentina debería seguir para poder brindar los servicios profesionales antes nombrados a un costo menor manteniendo la calidad.

La investigación a realizar se basa, en una gran parte, en la búsqueda de datos mediante estudio de campo. Esto coincide en cierta manera con el ideal de la investigación en ciencias sociales. (Wynarczyk, 2017)

Para lograr ese fin se siguieron los siguientes lineamientos metodológicos:

1. La primera etapa consiste en una investigación descriptiva y diacrónica, a partir de la recolección de información bibliográfica: referente a la identidad corporativa, la marca y el diseño para enmarcarlos como servicios exportables.
2. Se utilizaron medios de recolección de datos primarios mediante el trabajo con entrevistas a personas expertas en el tema bajo análisis con preguntas semi-estructuradas.
 - a. Una entrevista fue con la Gerente del área de impuestos internacionales de Exxon Mobil, a través de la misma se buscó obtener más detalle del perfil con el que se posiciona una empresa en Argentina como exportadora de servicios de asesoramiento tributario corporativo.
 - b. La otra entrevista fue a una Gerente de Pistrelli Henry Martin & Asociados SRL, quien lidera el área de People Advisory Services de Ernst & Young, cuyo nombre mantenemos en reserva por pedido de la entrevistada. En esta área se preparan y envían declaraciones juradas para personas físicas estadounidenses.

A través de las mismas se profundizó el conocimiento sobre la prestación efectiva de este tipo de servicios.

3. Por otro lado, se emplearon fuentes secundarias que otorgan datos cuantitativos y estadísticos sobre la expansión de la exportación de servicios en Argentina a través de organismos internacionales, como el Banco Mundial y la Organización Mundial de Comercio (OMC), y nacionales como la Cámara de Comercio Argentina.

Además de informes de entidades públicas y privadas reconocidas acerca del contexto, las variables de la exportación de servicios y las características de las empresas exportadoras de los mismos, siendo de utilidad para determinar los parámetros más importantes al momento de la comercialización de los servicios internacionalmente a largo plazo.

Asimismo, se complementó con información sobre un caso análogo existente en el mercado y así analizar cómo es el funcionamiento del modelo de negocio actual en una compañía multinacional.

Con dicha metodología de investigación se recopiló información que consolidó una base para la elaboración del plan de negocios de exportación de servicios de asesoramiento tributario.

En esta investigación se obtuvieron datos de las siguientes fuentes secundarias relativas a la exportación de servicios:

- ✓ Informes
- ✓ Publicaciones
- ✓ Investigaciones
- ✓ Legislación, Acuerdos y Regulaciones

Técnicas de Investigación

En el proceso de investigativo se triangulan las siguientes técnicas:

- ✓ Análisis de Documentos
- ✓ Observación Directa: en la fase exploratoria se buscó obtener una idea concreta del universo en que el fenómeno estudiado se desarrolla.
- ✓ Entrevistas: En una de las preguntas de las entrevistas, las variables estuvieron desagregadas en opciones de respuestas pre-establecidas. Las variables fueron cerradas *ex post*, una vez avanzado el análisis de contenido de la totalidad de las respuestas, con el objetivo de distinguir las principales orientaciones del discurso de las personas interpeladas. (Wynarczyk, 2017)

Marco Conceptual y Marco Teórico

En este apartado se desarrolla una descripción de las variables que comprende la exportación de servicios. En principio se definen los modos posibles de prestación de servicios para luego

entrar en el detalle de la regulación de los servicios profesionales a lo que se refiere este plan de negocios.

El AGCS¹ indica “muchos servicios, que desde hace tiempo han sido considerados como actividades genuinamente nacionales, han ido adquiriendo cada vez más movilidad internacional.” (OMC, 2017)

La tecnología ha facilitado la transmisión y el intercambio de servicios como así también las preferencias de los consumidores han cambiado migrando hacia las innovaciones técnicas incrementándose de esta manera la comerciabilidad de los servicios.

Concepto de Servicio

En este apartado se presentan diferentes definiciones de servicio y de comercio exterior de servicios, destacando puntos de encuentro entre muchas de ellas. Al tratarse de un concepto posible de ser definido de múltiples formas, hacia al final se hace explícito el sentido otorgado en el presente trabajo.

En una de las definiciones más recientes, Kotler y Armstrong sostienen:

“Los servicios son una forma de producto que consiste en actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en venta, y que son esencialmente intangibles y no tienen como resultado la propiedad de algo. La intangibilidad de los servicios significa que los servicios no se pueden ver, tocar, oír, probar u oler antes de adquirirlos.” (Kotler & Armstrong, 2012)

Por su parte, en una de las definiciones más antiguas, Thomas Hill (1977) coloca el foco en el efecto modificador de los servicios y expresa:

(...) cualquier actividad que altera la naturaleza de una persona –p.e. sanidad y educación– o de un bien perteneciente a algún agente económico - familias, empresas o sector público– mediante la intercesión del proveedor del servicio, la cual es solicitada por el propietario. (Hill T. , 1977, págs. 315-338)

Ahora bien los servicios tienen características propias, a esto se refieren distintos autores de la siguiente forma.

La presencia de personas al brindar los servicios provoca que éstos no se otorguen dos veces de la misma manera, hablando así de una cualidad de heterogeneidad inherente. En comparación, los bienes logran ser estandarizados y uniformes, mientras que los servicios pueden desplegar un proceso similar en cada transacción; sin embargo, el factor humano siempre da su toque único e irrepetible. (Zeithaml & Bitner, 2002)

Por otra parte, para Kotler & Armstrong las características principales de los servicios son:

¹ Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios

La **intangibilidad de los servicios** significa que los servicios no se pueden ver, tocar, oír, probar u oler antes de adquirirlos.

La **inseparabilidad del servicio** se refiere a que no puede separarse de sus proveedores, los cuales son tanto individuos como máquinas.

La **variabilidad del servicio** implica que la calidad de los servicios depende de quién los proporciona, así como de cuándo, dónde y cómo lo hace.

La **caducidad del servicio** se refiere a que los servicios no pueden almacenarse para su venta o uso posterior. (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 238 y 239)

Éstas características son tenidas en cuenta en el plan de negocios cuando se evalúa el plan de marketing a llevar a cabo.

Los bienes y servicios pueden clasificarse según los diversos grados de interrelación existentes entre ellos de la siguiente manera:

1. Bienes puros: son los que presentan un valor de uso independientemente de los servicios como son por ejemplo alimentos.
2. Bienes mixtos: el valor de uso de este tipo de bienes depende de la provisión de servicios, como los bienes de consumo duradero para las familias o maquinarias para las empresas, que han de ser acompañados por instrucciones para su correcto funcionamiento.
3. Bien/servicio o Servicio/bien conjunto: ambas producciones son mutuamente interdependientes, un ejemplo puede ser equipos informáticos y programas asociados.
4. Servicios mixtos: son los que dependen de bienes como soporte. Un ejemplo de estos son los servicios de transporte que dependen de la existencia de bienes que transportar.
5. Servicios puros: un claro ejemplo de los mismos son los servicios a profesionales de consultoría y gestión. (Barcet, 1987)

A pesar de las dificultades existentes para definir “los servicios”, se pueden observar diferentes criterios utilizados según el autor que corresponda. Hill tiene en cuenta las características más relevantes de los servicios: son intangibles, no pueden almacenarse y necesitan de la interacción entre proveedor y cliente. Sin embargo, dado que a pesar de estas características resulta complicado deslindar los bienes de los servicios, la definición se complementa con la clasificación que Barcet hace de bienes y servicios.

Esta clasificación permite justificar, en parte, la relevancia económica de los servicios en la economía, donde han llegado a suponer más del 65% de la producción total de un país,

junto con la externalización de actividades por parte de familias y empresas y por el desarrollo del estado del bienestar. (Blanco, 2004)

Concepto de Exportación de Servicios

Si bien no podemos detallar un concepto específico de exportación de servicios, el GATS² lo hace a través de la distinción de los cuatro modos de suministro de servicios: el comercio transfronterizo, el consumo en el extranjero, la presencia comercial y la presencia de personas físicas.

El suministro transfronterizo abarca por definición las corrientes de servicios del territorio de un miembro al territorio de otro miembro (por ejemplo, los servicios bancarios o los servicios de arquitectura prestados a través del sistema de telecomunicaciones o de correo);

El consumo en el extranjero se refiere a las situaciones en que un consumidor de servicios (por ejemplo, un turista o un paciente) se desplaza al territorio de otro miembro para obtener un servicio;

La presencia comercial implica que un proveedor de servicios de un miembro establece una presencia en el territorio de otro miembro, mediante la adquisición en propiedad o arrendamiento de locales (por ejemplo, filiales nacionales de compañías de seguros o cadenas hoteleras), con el fin de suministrar un servicio a los ciudadanos del país en que se adquiere o alquila el local.

La presencia de personas físicas consiste en el desplazamiento de personas de un miembro al territorio de otro miembro para prestar un servicio (por ejemplo, contables, médicos o profesores). En el Anexo sobre el Movimiento de Personas Físicas se especifica, no obstante, que los miembros siguen siendo libres de aplicar medidas relativas a la ciudadanía, la residencia o el acceso al mercado de trabajo con carácter permanente. (OMC, 2017)

Concepto de Servicios basados en el conocimiento

Si bien hay antecedentes de estudios sobre servicios basados en el conocimiento, uno de ellos es un informe de la Comisión Europea, (1995): “Knowledge-Intensive Business Services: Users, Carriers and Sources of Innovation”, que considera que las características principales de los servicios intensivos en conocimiento son las siguientes: i) Se apoyan fuertemente en conocimientos profesionales; ii) Constituyen fuentes primarias de información o

² Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios o AGCS (en inglés: General Agreement on Trade in Services o GATS)

conocimiento; iii) O bien utilizan su conocimiento para producir servicios intermedios en los procesos productivos de sus clientes; son significativos en términos de la competitividad de las firmas y provistos principalmente a las firmas.

Una definición más actualizada es la de Andrés López, quien sostiene que los servicios basados en el conocimiento son los intensivos en capital humano de alto nivel de calificación, cuya provisión frecuentemente requiere del uso de tecnologías de información. (López, 2017)

En la clasificación de servicios del Manual de Balanza de Pagos y Posición de Inversión Internacional del FMI, se encuentran los servicios empresariales, profesionales y técnicos, entre ellos los contables y de asesoramiento los que serán tratados en este plan de negocios. (Fondo Monetario Internacional, 2009)

Concepto de estructura organizativa

Haciendo referencia a los lineamientos de Vicente y Ayala, estructura es la articulación de recursos de que dispone una organización para cumplir con los objetivos establecidos (Vicente & Ayala, 2008, pág. 120). La estructura de una organización puede representarse de varias formas. Existen tantos tipos de estructura como organizaciones en el mercado.

Como hace referencia Mariano Bonelli, en su aporte sobre las nuevas tendencias de diseño de las organizaciones, se trata de una estructura no convencional, resultante de una mezcla de organización virtual y estructura por equipos de trabajos: equipos de trabajo virtual. (Bonelli, 2011)

Se entiende por equipo virtual al grupo de personas que trabaja en forma interdependiente, con un propósito compartido, más allá de las fronteras del espacio, el tiempo y los límites organizacionales, usando las tecnologías de la información y la comunicación para interactuar (Rincón & Zambrano, 2008)

En las organizaciones virtuales se convocan a las personas que mejor desarrollen el proyecto y satisfagan los requerimientos de la organización que los contrata. (KNOOW.NET, 2015, pág. 155)

Marco Regulatorio de la Exportación de Servicios

La Organización Mundial del Comercio (OMC), creada como resultado de las negociaciones comerciales multilaterales de la Ronda Uruguay, se constituyó el 1 de enero de 1995. La

función principal de la OMC consiste en garantizar que las actividades del comercio internacional sean eficientes.

Los pilares sobre los que descansa dicha organización son los Acuerdos Multilaterales, entre los que se destacan: el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT), el Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (AGCS) y el Acuerdo sobre los Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio (ADPIC).

El AGCS es el primer conjunto de normas multilaterales de aplicación jurídica que abarca el comercio internacional de servicios. El mismo consta de tres elementos: el texto principal (que contiene principios y obligaciones generales), los anexos (que tratan de normas aplicables a determinados sectores) y los compromisos específicos de los distintos países de otorgar acceso a sus mercados. Existe un cuarto componente: las listas en las que se indican las esferas en las que, temporalmente, los distintos países no aplican el principio de no discriminación: el trato de "La nación más favorecida". (Secretaría de Desarrollo Económico, GCBA, 2002)

En el AGCS (OMC, 2001) se detallan todos los servicios nombrando dos excepciones, a saber: servicios prestados en el ejercicio de las facultades gubernamentales y, en el sector del transporte aéreo, los derechos de tráfico aéreo y todos los servicios directamente relacionados con el ejercicio de los derechos de tráfico.

El derecho a regular es una de las premisas fundamentales del AGCS. El objetivo del Acuerdo General es liberalizar el comercio de servicios no desregular los servicios, muchos de los cuales están estrictamente reglamentados por razones muy válidas. El AGCS reconoce concretamente "el derecho de los Miembros a reglamentar el suministro de servicios en su territorio, y a establecer nuevas reglamentaciones al respecto, con el fin de realizar los objetivos de su política nacional". (OMC, 2001)

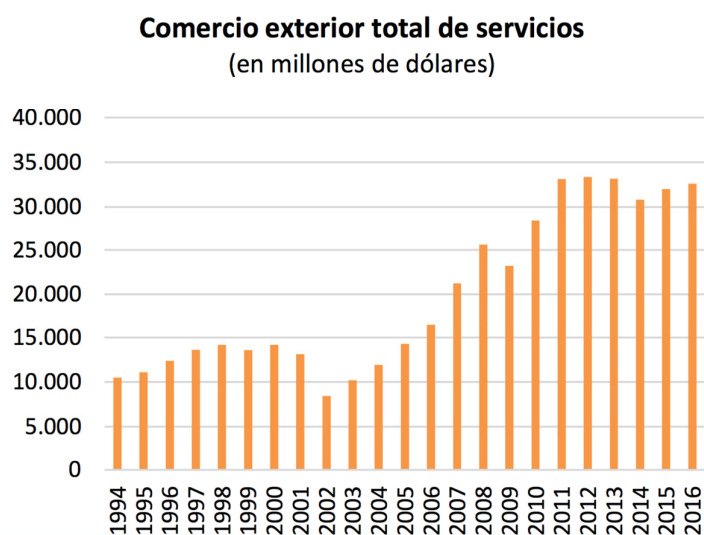
Según la OMC, la creación del AGCS fue uno de los logros principales de la Ronda Uruguay, cuyos resultados entraron en vigor en enero de 1995. El AGCS se inspiró básicamente en los mismos objetivos que su equivalente en el comercio de mercancías, el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT): crear un sistema creíble y fiable de normas comerciales internacionales; garantizar un trato justo y equitativo a todos los participantes (principio de no discriminación); impulsar la actividad económica mediante consolidaciones garantizadas y fomentar el comercio y el desarrollo a través de una liberalización progresiva.

Los países que integran la AGCS son todos los miembros de la OMC (actualmente 164 economías), son asimismo miembros del AGCS y han asumido compromisos específicos en sectores determinados.

Exportación de Servicios en Argentina y de manera comparativa a nivel internacional

Según el informe de Comercio Exterior de Servicios realizado por el Departamento de Economía de la Cámara Argentina de Comercio y Servicios en 2017, se observan los siguientes datos con respecto al intercambio exterior argentino de servicios reales correspondientes a los últimos años:

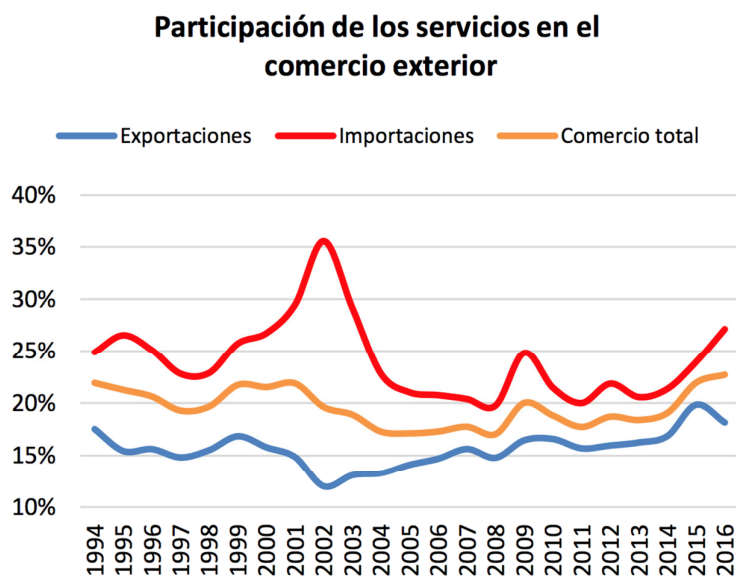
Figura 1: Comercio exterior total de servicios



Fuente: Departamento de Economía CAC en base a INDEC 2017

Para el período 1994-2016 se puede ver que las exportaciones avanzaron a un ritmo promedio anual de un 6,3%, en tanto que las importaciones lo hicieron al 4,7%. Si sólo consideramos la última década las tasas antes nombradas alcanzan el 4,8% para las ventas en el exterior y 8,8% para las compras argentinas.

Figura 2: Participación de los servicios en el comercio exterior

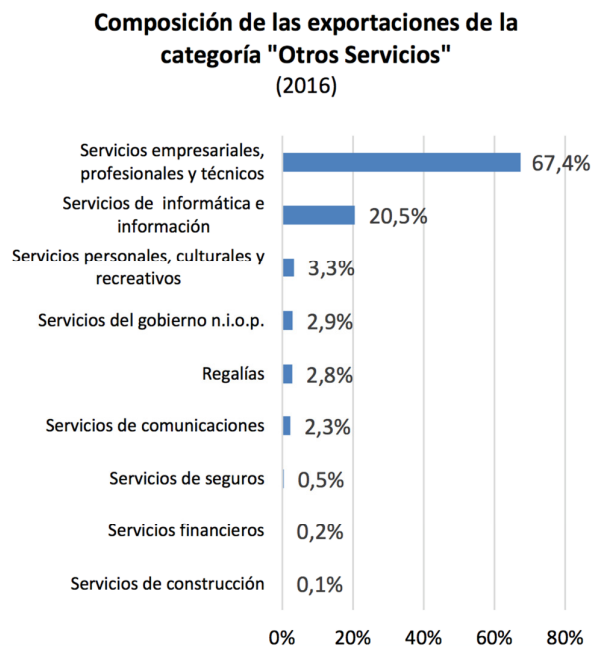


Fuente: Departamento de Economía CAC en base a INDEC 2017

Se observa que la participación de las importaciones de servicios sobre el total importado resultó mayor a la incidencia de las exportaciones de servicios sobre el total exportado. En 2016, el comercio de servicios representó el 22,7% del intercambio exterior argentino. En este sentido, las exportaciones de servicios significaron el 18,1% de las exportaciones totales, mientras que las importaciones de servicios comprendieron el 27,1% de las importaciones totales.

Tomando como referencia los datos del año 2016, se observa que el 17,9% de de las exportaciones argentinas de servicios correspondió a la categoría Transporte. Los Viajes representaron el 30% y finalmente las exportaciones enmarcadas en la categoría Otros Servicios significaron el 52,1%. Dentro de esta última se destacan los Servicios empresariales, profesionales y técnicos (dentro del cual se incluyen honorarios por servicios jurídicos, contables, de ingeniería, de investigación, entre otros, prestados por residentes a no residentes), con un 67,4% del total de la categoría, seguida por Servicios de informática e información, con un 20,5%. (Cámara Argentina de Comercios y Servicios - Depto.Economía, 2017)

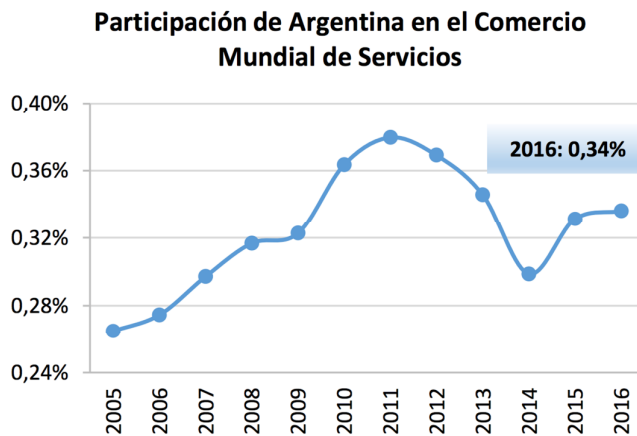
Figura 3: Composición de las exportaciones de la categoría “Otros Servicios”



Fuente: Departamento de Economía CAC en base a INDEC

La participación de Argentina en el comercio global de servicios alcanzó el 0,34% en 2016. En la última década se registró un incremento moderado de dicha incidencia, que había alcanzado el 0,26% en 2005. En 2016, el país ocupó la posición 50 en el ranking de países exportadores de servicios, debajo de Croacia y por encima de Vietnam. A su vez, en cuanto a importadores mundiales se posicionó en el puesto 41, debajo de República Checa y superando a Vietnam.

Figura 4: Participación de Argentina en el Comercio Mundial de Servicios



Fuente: Departamento de Economía CAC en base a INDEC, 2017

El organismo internacional, ALES o Asociación Latinoamericana de Exportadores de Servicios, busca promocionar a América Latina como exportador de conocimiento y destino de inversiones en el sector servicios globales. Entre otros países miembro se encuentra Argentina con un monto total de exportaciones de USD 13.718 millones en 2014.

En los últimos años, el comercio internacional de servicios ha crecido sustancialmente. Este fenómeno otorga a los países en desarrollo la oportunidad de optimizar su inserción internacional y alcanzar un desarrollo económico sustentable. América Latina es un hub de servicios globales emergente. (Mira, Pablo, 2018)

Exportación de servicios del conocimiento

En lo que respecta específicamente a las exportaciones de servicios basados en el conocimiento (SBC) en Argentina, las mismas totalizaron USD 1.340 millones durante el tercer trimestre de 2018, lo cual representó una caída interanual de 15,6%. Por otra parte, las importaciones de SBC siguieron un comportamiento similar (-11,0% interanual) y alcanzaron los USD 1.334 millones, permitiendo al sector mantener un saldo comercial levemente positivo. En cuanto al empleo asalariado registrado en servicios basados en el conocimiento continúa una dinámica ascendente y llegó a los 433,3 mil trabajadores, cifra que implica el mayor incremento interanual de los últimos 7 años y permite al sector contribuir con 10 mil nuevos puestos de trabajo formal al mercado laboral. De este modo, la participación del empleo del sector en relación al total de la economía alcanzó el 6,6%, el mayor porcentaje de los últimos 6 años. (Observatorio de la Economía del Conocimiento, 2019)

CAPITULO I

1. Exportación de Servicios

1.1 Estado del Arte

Los servicios han venido ganando peso entre otras variables tales como empleo, PBI o inversión extranjera directa en buena parte del mundo. Adicionalmente, tal vez lo más novedoso es que servicios que antes eran débilmente transables, o no transables, hoy registran tasas de comercio muy elevadas, y claras perspectivas de que ese comercio siga creciendo fuertemente. Estamos hablando de actividades tales como salud, educación, contabilidad, servicios jurídicos y de administración, publicidad e investigación y desarrollo, entre otras. En paralelo, rubros en donde las exportaciones ya eran relativamente importantes desde hace tiempo, como finanzas o construcción e ingeniería, han visto profundizar su nivel de internacionalización. (CEPAL, 2009)

1.1.1 Tecnología de la información y telecomunicaciones

Los avances en la tecnología de la información han cambiado el rostro del proceso de marketing industrial. Las compras electrónicas, o también denominadas adquisición electrónica, han crecido mucho en los últimos años. Las compras en línea, que prácticamente se desconocían hace una década y media, en la actualidad son un procedimiento estándar en la mayoría de las compañías.

La adquisición electrónica ofrece a los compradores el acceso a nuevos proveedores y costos de compra más bajos. Por otra parte esta modalidad de compra acelera el procesamiento y la entrega de pedidos. A la vez, los mercadólogos industriales tienen la oportunidad de conectarse en línea con los clientes para compartir información del mercado, vender productos y servicios, brindar servicios de apoyo al cliente y mantener las relaciones continuas con ellos. (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 178)

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2009) las industrias “jóvenes” como los servicios de computación y el software rápidamente se transformaron en actividades en donde el comercio internacional juega un rol fundamental. Son varias las razones que están detrás de estas transformaciones. Entre las más relevantes podemos detallar las siguientes:

- i) La gran difusión de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs), que redujo notablemente los costos y el tiempo requeridos para generar, procesar, almacenar y transmitir información aún entre localizaciones remotas.

- ii) La globalización de la competencia, que ha implicado un aumento de las presiones competitivas para las grandes empresas y la necesidad de adoptar estrategias basadas en la reducción de costos, la búsqueda de flexibilidad y la diversificación de mercados.
- iii) La progresiva homogeneización de las prácticas de consumo, producción y organización empresarial a nivel mundial que se ha producido como parte del fenómeno de la globalización.
- iv) Los procesos de reorganización empresarial que fomentaron las prácticas de tercerización (outsourcing), la concentración de las firmas en sus respectivos centro de negocios y la reestructuración de las grandes corporaciones en divisiones especializadas funcionalmente, todo lo cual creó unidades que se focalizaron en la prestación de servicios que antes formaban parte de la dinámica interna de empresas cuya actividad principal estaba en otros rubros.
- v) La integración a la economía global de países que disponen de grandes reservas de mano de obra, como China e India.
- vi) Los cambios regulatorios que han tendido a dismantelar barreras previamente existentes para la exportación de servicios en sus diversas modalidades (fundamentalmente, en el seno de los acuerdos en la Organización Mundial de Comercio –OMC).

Estas circunstancias han llevado a que los servicios hoy se encuentren integrados al proceso de fragmentación internacional de la producción que ha dado lugar a lo que la literatura denomina “cadenas globales de valor” (CGV). (CEPAL, 2009)

La mayor parte del comercio de servicios se realiza entre países desarrollados. Sin embargo, países en desarrollo, así como varias economías en transición han logrado introducirse en el mercado mundial y presentarse como localizaciones de interés en cuanto a la disponibilidad de recursos humanos calificados a costo relativamente barato y en cuanto a la ampliación de las perspectivas sectoriales y geográficas.

Si bien no hay evidencia clara respecto de que el comercio de servicios esté creciendo más rápido que el comercio de bienes, en todo caso es evidente que se trata de mercados en expansión y que ofrecen amplias oportunidades de inserción exportadora para los países en desarrollo. Claramente, incluso más claramente que en el caso de bienes, los principales

mercados para los servicios son los países de la OCDE (más de $\frac{3}{4}$ de las exportaciones mundiales se dirigen a esos mercados). (CEPAL, 2009)

Profesionales que en la actualidad se encuentran prestando servicios al exterior, según entrevistas detalladas en el Anexo I, sostienen que las perspectivas para el comercio de servicios, sobre todo desde los países en desarrollo, son muy favorables. En la medida que el estudio exportador de servicios cumpla con los estándares de calidad establecidos inicialmente, será convocado nuevamente en proyectos futuros impulsando nuevas prácticas fomentando mayor asistencia técnica.

1.1.2 Industria del outsourcing offshore de servicios

La deslocalización es una consecuencia del proceso de globalización, es decir el cambio de la situación geográfica de varias compañías a países en busca de estructura de costos menores.

“El offshoring o la deslocalización consiste en el cese, total o parcial, de una actividad, seguido de su reapertura en el extranjero mediante una inversión directa”, esta es la definición que se recoge en el Dictamen del Comité Económico y Social Europeo. (CCMI, 2005)

Actualmente los procesos de offshoring ó servicios habilitados por la tecnología de la información es lo que más se está utilizando para los servicios empresariales.

El término outsourcing se utiliza para reflejar la práctica de delegar el planeamiento, gerenciamiento y la operación de ciertas actividades a un tercero, sobre la base de un acuerdo formal. El outsourcing puede ser dividido en dos categorías que se corresponden con dos niveles de complejidad: Information Technology Outsourcing (ITO) y el Business Process Outsourcing (BPO). En el primer caso, la empresa proveedora proporciona un servicio puntual (gestión o mantenimiento de aplicativos o sistemas, etc.). En el segundo, el contrato establece que la proveedora asume la responsabilidad de proveer un proceso de negocio, lo cual implica una relación colaborativa y flexible. A su vez, en el primer caso -ITO- los costos suelen ser una de las variables más relevantes, en tanto que en el BPO el dominio del negocio pasa a ser el principal aspecto evaluado a la hora de seleccionar a la empresa proveedora del outsourcing. (Bastos Tigre & Silveira Marques, 2006)

Dentro del segmento de BPO, puede hacerse una subdivisión ulterior: por un lado existen las actividades “intensivas en trabajo administrativo”, como las tareas incluidas en las áreas de recursos humanos, el procesamiento de reclamos, ventas y soporte técnico y, por otro lado, existen actividades “intensivas en trabajo calificado”, como las llevadas a cabo en el área de finanzas y ciertas tareas de atención al cliente que requieren la interpretación y la elaboración de diagnósticos a partir de cierta información personal y, en muchos casos, confidencial.

(Aragón, Campos, & Fouquet, 2007).

Mientras que el outsourcing se refiere a la tercerización de alguna etapa del proceso productivo, independientemente del lugar geográfico donde se realice el offshoring, también se da el caso donde la realización de las tareas en el exterior queda a cargo de la propia compañía o de una filial de la misma. En esta categoría se incluyen, entre otras, las actividades llevadas a cabo en los Centros de Servicios Compartidos que existen en un gran número de empresas transnacionales.

Aunque el offshoring comenzó, algunas décadas atrás, en el área de las manufacturas, al presente es en el área de servicios en donde su visibilidad es mayor. Asimismo, si bien en el sector de los servicios la “offshorización” es menor que en el sector de manufacturas, ha mostrado un sostenido crecimiento en los últimos años. (López & Ramos, 2007)

Las cuatro grandes o también llamadas “Big Four” en inglés, son los términos utilizados para hacer referencia a las las firmas más importantes del mundo en el sector de consultoría y auditoría. Actualmente las Big Four están integradas por Deloitte, PWC, EY y KPMG. Estas compañías multinacionales se embarcan en un proceso de offshoring en búsqueda de ahorrar costos y mejorar la calidad de los servicios prestados mediante la utilización de talentos aumentando así el valor estratégico de las mismas.

Hay autores que indican que el continuo crecimiento del offshoring por un lado genera temor en las posibles pérdidas de los puestos de trabajos en países desarrollados y por otro lado están quienes consideran esta tendencia como un mecanismo para aumentar la productividad y las ganancias de las empresas, lo que genera implicancias positivas para sus economías domésticas. Gandoy y Díaz, 2007, Hijzen y Swaim, 2007, Jabbour, 2007 entre otros, hicieron referencia al efecto asociado a la implementación de la estrategia del offshoring en cuanto al empleo y a los costos que recaen de manera desproporcional sobre los trabajadores. Por otra parte, entre otros efectos del offshoring la productividad y rentabilidad son en los que más se ha centrado la literatura. Algunos de los autores que se refirieron a ello son Butter y Pattipeilohy, 2007; Jabbour, 2007; Tomiura, 2007; Houseman, 2007 y Olsen, 2006.

Los autores López y Ramos (2007) expresan que

(...) en los países en desarrollo hay una creciente competencia (que incluye por cierto la adopción de políticas públicas específicas) por atraer inversiones y generar nuevas exportaciones de servicios intensivos en conocimiento. Este interés viene asociado no sólo

a las potenciales ganancias en términos de divisas y empleo, sino también a los posibles derrames de conocimiento (vía relaciones cliente-proveedor, movilidad de personal, creación de spin-offs) y eslabonamientos que pueden generarse a partir de la producción y exportación de este tipo de servicios. Claro está que la magnitud de estos beneficios depende crucialmente del tipo de inserción que las firmas y países alcancen en las respectivas CGV.

En otras palabras, el tipo de tareas que se desarrollan en un determinado lugar es importante a la hora de saber cuáles son las bases sobre las cuales se asienta la competencia (por ejemplo, costos vs. acceso a capital humano altamente especializado) y cuáles son los potenciales derrames y eslabonamientos que pueden generarse. En consecuencia, muchas de las empresas y países que participan de estas cadenas intenten alejarse de las actividades más rutinarias -en donde se compite fundamentalmente en base a costos y es difícil generar ventajas específicas o diferenciales-, prefiriendo poner los esfuerzos en avanzar hacia tareas más complejas, en donde no sólo pueden construirse ese tipo de ventajas (haciendo más sólida la inserción en las cadenas respectivas) sino también potenciar los posibles derrames y eslabonamientos. En suma, los servicios intensivos en conocimiento no sólo han ganado peso en la estructura económica, sino que son una fuente cada vez más importante de innovación y concentran crecientemente el empleo de personal calificado en las economías desarrolladas.

Los autores Lopez & Ramos consideran que “el contexto institucional y legal también parece ser un factor de peso en las decisiones de localización en estos mercados. Vinculado con el escenario institucional general, aparecen también ciertas cuestiones acerca de la apertura, liberalización y desregulación de mercados.” (López & Ramos, 2007, págs. 81-113)

El hecho de que las barreras al comercio de servicios sean la legislación y las prácticas administrativas, hace difícil conocer la magnitud de la protección. Además no está claro cuán restrictiva puede ser una medida regulatoria.

Asimismo cualquier acción discriminatoria aplicada sobre los productores extranjeros de servicios tiene un efecto restrictivo. Las restricciones sobre las transacciones de servicios son por definición no arancelarias, la razón es su característica de intangible y no almacenable.

En los países en vías de desarrollo, la importancia de la liberalización de los servicios se asocia principalmente a la contribución potencial en la economía de un sector de servicios

eficiente, y al creciente peso de los servicios entre los sectores que lideran el crecimiento. Las regulaciones domésticas pueden crear barreras a la competencia internacional en forma de monopolios, restricciones legales a la entrada o sobre la inversión extranjera directa. A pesar de no determinar el éxito de una liberalización comercial, la desregulación doméstica es un complemento necesario para brindar nuevas oportunidades de comercio e inversión³. La combinación de desregulación con liberalización de las telecomunicaciones en América Latina ha producido una importante mejora en el servicio con una reducción en el costo de provisión según manifiesta el autor. (Berlinski, 2001).

El Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios GATS (AGCS) reconoce la importancia del comercio de servicios para el desarrollo y crecimiento de una economía mundial. A través de este acuerdo se establecen principios y normas para los países miembros buscando establecer un marco de transparencia en la expansión del comercio de servicios. (AGCS, 1994, pág. 301). De esta manera el AGSC comienza a fundamentar para que sirve el mismo y describe los objetivos del mismo como es el logro de niveles cada vez más elevados de liberalización del comercio de servicios a través de rondas sucesivas de negociaciones multilaterales encaminadas a promover los intereses de todos los participantes, lograr un equilibrio general de derechos y obligaciones, respetando debidamente al mismo tiempo los objetivos de las políticas nacionales, entre otros.

El AGSC también hace referencia a las asimetrías existentes en cuanto al grado de desarrollo de las reglamentaciones sobre servicios en los distintos países; por lo tanto busca facilitar la participación creciente de los países en desarrollo en el comercio de servicios y la expansión de sus exportaciones de servicios mediante, en particular, el fortalecimiento de su capacidad nacional en materia de servicios y de su eficacia y competitividad.

³ La desregulación hace referencia a las restricciones legales por ejemplo de inversiones extranjeras (políticas que pueden restringir el acceso al mercado y discriminar entre oferentes nacionales y extranjeros) y la liberalización de las comunicaciones hace referencia a la forma de brindar el servicio.

CAPITULO II

2. Análisis del Entorno en Argentina

2.1 Macroentorno: Análisis PEST

2.1.1 Entorno Político-Legal

En la actualidad la situación política de Argentina se ve alterada por las tensiones cambiarias que desembocan el abandono de las metas de inflación estipuladas para el 2018 y su relajación en los siguientes años. Esta situación en el mercado de cambios era factible teniendo en cuenta el creciente déficit de cuenta corriente y el consecuente endeudamiento externo.

La situación de crisis que está pasando Argentina hace necesarias una serie de medidas que han sido tomadas para intentar recuperar el equilibrio del país y cuyos principios son los siguientes: la reducción del gasto público, y el rigor en la gestión económica, la transparencia, como principio que inspire la acción del gobierno y que deba inspirar también la de todos los poderes públicos y la aplicación de medidas de austeridad en todas las administraciones públicas.

En cuanto a la legislación referente al sector de consultoría en general y en particular, son:

- Legislación detallada en el Capítulo I, Punto 1.2.1 Marco Regulatorio de la Exportación de Servicios
- Ley de Apoyo al Capital Emprendedor (Ley N° 27.349)
- Ley de Impuesto a las Ganancias (Ley N° 27.430 y sus Modificatorias)
- Ley de Impuesto al Valor Agregado (Ley N° 25.063)
- La Ley de Protección de los Datos Personales (Ley N° 25.326)

2.1.2 Entorno Económico

Si bien la economía argentina mostró un crecimiento moderado en el primer trimestre de 2018, las expectativas de mercado se deterioraron como consecuencia de las tensiones observadas en el mercado cambiario que prevee una desaceleración de la actividad y una mayor inflación. Tras buscar detener la corrida cambiaria, el gobierno llegó a un acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI) en medio de una estrategia para buscar la consolidación fiscal.

En los últimos cinco años, el déficit financiero (es decir, el que incluye los intereses de la deuda) aumentó constantemente. Pasó de 4,8% en 2015 a 6% en 2017 y alcanzó el porcentaje más alto.

Durante 2016 (según el IPC de la Ciudad) la inflación alcanzó un pico de 41%, mientras que en 2017 se redujo a niveles similares a 2015 (26,1%).

Si se mide la deuda pública total, para 2017 se ubicó en torno al 57,6% del PBI, unos 3,4 puntos porcentuales por encima de 2016 (54,2%) y 4 puntos arriba con respecto a 2015 (53,5%).

En lo que respecta a la gestión del Presidente actual, las reservas internacionales del Banco Central pasaron de USD 25.500 millones en 2015 a un récord de USD 55.000 millones en 2017. Cabe aclarar que gran parte de estos recursos provienen de la deuda que tomó en este período.

2.1.3 Entorno Socio-cultural

Según información obtenida por el Instituto de Estadísticas y Censos, la pobreza cayó del 31,4% en el primer semestre de 2016 al 28,6% en el mismo período de 2017. De esta manera estas cifras se ubican por debajo del número a comienzos de 2015, creciendo levemente la indigencia entre 2015 y 2017.

En el tercer trimestre de 2017, la desocupación bajó (pasó de 8,5% en 2016 a 8,3%). Sin embargo, no es posible comparar estos datos oficiales con 2015 porque el INDEC se encontraba intervenido desde 2007 y los datos no eran confiables.

Con un Producto Interno Bruto (PIB) de más de USD 600.000 millones, Argentina es una de las economías más grandes de América Latina. Argentina está en proceso de una transformación económica que promueve un desarrollo económico sostenible con inclusión social e inserción en la economía global. (Mira, Pablo, 2018)

El panorama social es complejo para Argentina, hay un deterioro de los indicadores sociales entre los sectores económicos más frágiles, a raíz de la inflación sostenida, el endeudamiento familiar de las franjas más vulnerables y la recuperación salarial que no llegaría a cubrir la suba de precios.

Los ingresos del 40% más vulnerable crecieron a una tasa anual de 11,8%, más rápido que el crecimiento promedio del 7,6%. Esta tendencia se mantuvo, pero disminuyó después de 2008. En el primer semestre de 2017, según las estadísticas oficiales, el 28,6% vivía en la pobreza, mientras que el 6,2% se encontraba en situación de pobreza extrema. (Grupo Banco Mundial, 2018)

Las protestas sociales y el descontento expresan conflictividad social y cierta falta en la confianza y el consenso a la política oficial. La situación social del país se caracteriza por tensiones constantes entre el gobierno y los movimientos sindicales en torno a las reformas anunciadas.

2.1.4 Entorno Tecnológico

“El impacto de las nuevas tecnologías en cada país en desarrollo podría depender de su estructura productiva y de su capacidad de aplicar estos procesos a las actividades en las que se especializa.” (Grupo Banco Mundial, 2018)

Según el Instituto de Estadística de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), el gasto en investigación y desarrollo en el 2014 fue del 0,589 % del PBI.

El total de la inversión pública en la función “Ciencia y Técnica” se incrementó de manera sostenida entre 2009 y 2013, desde 1200 hasta 2.300 millones de dólares. Entre 2014 y 2017 ha sufrido importantes oscilaciones año a año, con un promedio alrededor de los 2.200 millones de dólares. Para 2018 la función CyT se planifica en 1.838 millones de dólares, lo cual significa una reducción del 16% con respecto a 2017 y corresponde a un nivel inferior al de 2012. (Stefani , 2017)

2.2 Microentorno: Análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter

El análisis de las cinco fuerzas tiene, entre otros, objetivos conocer el entorno de la empresa, identificar oportunidades, mejorar la estrategia de la empresa, etc. Este análisis tiene impacto directo en el la rentabilidad del negocio, permitiendo también definir estrategias a partir del conocimiento de sus ventajas competitivas.

La competencia por las utilidades va más allá de los rivales establecidos de un sector e incluye a cuatro otras fuerzas competitivas: los clientes, los proveedores, los posibles entrantes y los productos sustitutos. La rivalidad extendida, que se genera como consecuencia de las cinco fuerzas, define la estructura de un sector y da forma a la naturaleza de la interacción competitiva dentro de un sector (Porter, 2008).

2.2.1 Competidores Actuales

Dentro de los competidores actuales se encuentran:

- ✓ Profesionales que ejerzan de manera independiente o en relación de dependencia, de cualquier parte del mundo, que cumpla con los requisitos que solicita el cliente.

- ✓ Estudios Contables de pequeña y mediana escala especializados en el área impositiva localizados en Michigan.
- ✓ India como otro centro de trabajo compartido alternativo. En este país hay más de un centro que presta servicios, además del impositivo, a EEUU a nivel corporativo y a menor escala.

2.2.2 Competidores Potenciales

La amenaza de ingreso al mercado de nuevos competidores es media debido a que: si bien la inversión al inicio no es considerada una barrera a la entrada, los registros necesarios para preparar las declaraciones juradas y la mano de obra calificada no son sencillos de obtener como tampoco el acceso a los clientes ya que para alcanzarlos hace falta que la firma tenga reconocimiento ya sea por trabajos realizados o por la cartera de clientes.

2.2.3 Amenaza de sustitutos

En el mercado argentino no se observan sustitutos, pero el proceso de globalización permite que los servicios de consultoría y en específico los impositivos sean exportables. India tiene una gran ventaja comparativa y es que tiene un gran porcentaje de población de habla inglesa.

2.2.4 Poder de los proveedores

Al prestar un servicio profesional, se cuenta con un proveedor que está relacionado directamente con el costo de operación del negocio, quien provee el software utilizado para la preparación de las declaraciones juradas. Al mismo tiempo la firma cuenta con otro tipo de proveedores como son los prestadores de servicios básicos como: agua, luz, internet, el propietario de la oficina en la que se desarrolla la actividad y demás empresas que brinden un servicio que complemente el funcionamiento de los servicios de asesoría. De esta manera, el poder de negociación de los proveedores sería alto, porque la firma difícilmente pueda negociar los precios establecidos con instituciones como la Empresa Eléctrica, Telefonía, Agua Potable, entre otros pero si puede relizar negociaciones con el proveedor de software de acuerdo al tipo y al plazo de contratación acordada.

2.2.5 Poder de los clientes

Teniendo en cuenta el poder de negociación de los clientes, se puede hacer una aproximación que es medio, debido a que, el número de estudios contables existentes en Estados Unidos es

estándar, y los clientes pueden cambiar este servicio por un sustituto en Estados Unidos pero a un costo mayor.

2.2.6 Conclusión del análisis externo de Porter

Luego del análisis antes detallado, se puede determinar que la terciarización de servicios impositivos a Estados Unidos no se encuentra explotada al nivel de pequeños y medianos Estudios Contables. El servicio sustituto va cediendo poco a poco debido a que éste nuevo procedimiento permite que estudios de menor escala puedan acceder a la terciarización de una etapa en el desarrollo de los servicios prestados.

2.3 Análisis FODA

2.3.1 Fortalezas

- ✓ Costos Competitivos
- ✓ Utilización de la misma lengua que el país de destino del servicio.
- ✓ Servicios Profesionales de alto valor agregado ya que para prestar estos servicios se requiere la aplicación de conocimientos técnicos superiores.
- ✓ Recursos humanos calificados.
- ✓ Actitud abierta a negocios en el mundo.

2.3.2 Amenazas

- ✓ Horizontes macroeconómicos y regulatorios inestables.
- ✓ Alto Riesgo país de Argentina.
- ✓ Escaso desarrollo del sector PyME sobre la exportación de servicios profesionales impositivos en Argentina.
- ✓ Percepciones negativas de imagen país en el extranjero.
- ✓ Alta presión tributaria.
- ✓ India tiene una gran ventaja comparativa. Los servicios contables son el producto de gran exportación de India a Estados Unidos.

2.3.3 Oportunidades

- ✓ Argentina utiliza el mismo huso horario que Estados Unidos a diferencia de India u otros países.
- ✓ La exportación de servicios de conocimiento, la calidad y sustentabilidad de los servicios profesionales argentinos podrían liderar la “sociedad digital”.

- ✓ Tipo de cambio favorable.
- ✓ Huso horario conveniente respecto a otras regiones.

2.3.4 Debilidades

- ✓ Alto grado de informalidad del sector servicios en Argentina, específicamente en subsectores como Servicios Profesionales.
- ✓ Falta de promoción nacional de las exportaciones de servicios.

A partir del análisis FODA es posible evidenciar que existen debilidades las cuales deberían ser contrarrestadas por el fomento de las exportaciones de servicios como puede llegar a ser el financiamiento para PyMES y mejoramiento en cuanto a la estructura de comercio exterior.

Por otro parte se observa la amenaza del avance en la cobertura de la demanda de servicios impositivos de India a Estados Unidos. India tiene una gran ventaja comparativa y es que tiene una población de habla inglesa de más de 650 millones de personas. La exportación de sus servicios ha ido en permanente alza en los últimos años.

La globalización permitirá potenciar las oportunidades del posicionamiento en el área lo que demandará no sólo recursos humanos calificados sino también de calidad y costos competitivos para destacarse entre las alternativas.

Es de importancia resaltar las fortalezas de la imagen y el perfil profesional argentino, como así también que Estados Unidos se encuentre dentro del mismo huso horario que Argentina.

Profesionales y especialistas en la materia, según los especifican en el Anexo 1, indican que si bien son muchos y variados los obstáculos a los que se enfrentan los exportadores de servicios de consultoría los más destacados son: comerciales, en cuanto a la forma de contacto con los posibles clientes, financieros ya que es largo el ciclo de cobro de la prestación de servicio (desde que se inicia la prestación del servicio hasta que el mismo es prestado completamente), cultural en lo que respecta a las diferencias en las metodologías de trabajo, comercial en lo referente al idioma y en cuanto a la capacidad productiva, la alta rotación del personal capacitado.

CAPITULO III

3. LA EMPRESA

Esta tesis busca demostrar que una pequeña empresa de servicios como es Estudio ZF Asociados puede exportar servicios profesionales en mediano y largo plazo, a través de un plan de negocios que apunta a captar un nicho de mercado inicial en Michigan, Estados Unidos.

En el presente capítulo se desarrolla el proceso de internacionalización del Estudio ZF Asociados, teniendo como objetivo a largo plazo expandir la cartera de clientes a otros estados de Estados Unidos y a consumidores finales.

Según la proyección de la firma y las perspectivas de trabajo, la misma puede ampliarse a los pequeños contribuyentes en el futuro ya que el número de compañías que ofrecen este tipo de exportación de servicios profesionales de referencia son reducidas.

3.1 Estudio ZF Asociados

ZF Asociados es una firma de servicios profesionales, que abarca impuestos, finanzas, contabilidad y asesoramiento en gestión de la empresa en Argentina. La misma está en proceso de apertura comercial a través del lanzamiento de una nueva línea de negocios: la exportación de servicios tributarios hacia Estados Unidos. Específicamente, la empresa se dedicará a la liquidación de declaraciones juradas de impuesto a las ganancias a personas humanas residentes en Estados Unidos o que siendo no residentes generen ganancias en el país antes nombrado y cumplan con ciertas características que los hagan sujetos obligados a la presentación de la misma.

La empresa ofrecerá servicios de outsourcing de servicios contables, contando con un equipo calificado y dedicado de profesionales para realizar proyectos a medida de los requerimientos del cliente.

3.1.1 Misión

En la concepción como empresa, la misión de ZF Asociados es: Ofrecer una alternativa en el mercado de consultoría impositiva, brindando una opción más eficiente, distinguiéndose por la calidad y el precio.

3.1.2 Visión

Tener un reconocimiento por nuestros clientes, en el contexto nacional e internacional de servicios de calidad en el mercado, que nos permita tener un desarrollo y crecimiento armónico generando soluciones impositivas.

3.1.3 Organización

ZF Asociados, es una empresa que está ubicada en Capital Federal de la República Argentina. Su actividad principal migrará en un corto plazo a la exportación de servicios impositivos.

3.1.4 Empleados y perfiles

En la iniciación de este negocios (8 a 12 meses), el proceso de trabajo será llevado a cabo por una persona. Es decir, la contadora principal preparará, revisará y dará los últimos detalles de las declaraciones juradas como así también el envío de las mismas al ente regulador (Internal Revenue Service o IRS).

En la segunda etapa de la implementación del plan (24 a 36 meses) se estipula contar al menos con un asistente que organice la información proveída por los contribuyentes, como así también un profesional adicional independiente que elabore declaraciones juradas de este tipo.

3.2 Plan de Marketing

El sector de servicios tributarios en Estados Unidos no se encuentra totalmente posicionado como servicio exportable al nivel de pequeñas y medianas empresas.

Actualmente en Estados Unidos los servicios tributarios forman parte de un conjunto de disciplinas y profesiones que las empresas multinacionales, a través de centros de servicios compartidos desarrollados internamente en países como Argentina, están explotando sus capacidades.

Asimismo, se destaca que los estudios de menor escala en Estados Unidos cuentan con mano de obra costosa, razón por la cual estas pequeñas y medianas empresas podrían comenzar a mejorar el rendimiento terciarizando ciertos servicios. De esta manera los servicios que prestará ZF lograrían impactar directamente en la realidad y el futuro de las empresas estadounidenses.

El objetivo principal del plan de negocios es que el Estudio ZF Asociados en una primera etapa (6 a 24 meses), obtenga de 2 a 3 clientes de similares características (Estudios Contables PyMes) en una o más ciudades del estado de Michigan, Estados Unidos.

En la siguiente etapa (24 a 36 meses) con la continuidad del proceso, la meta será generar una cartera de clientes activa incrementada.

A largo plazo se busca que la internacionalización de los servicios funcione buscando la obtención de mayor reconocimiento y prestigio por las exportaciones realizadas que significarán potenciar el estudio como referente, generando imagen de marca como estrategia de expansión del negocio.

3.2.1 Política de calidad

Prestar un servicio de calidad es posible ofreciéndole al cliente un servicio que satisfaga ampliamente sus expectativas, asegurando durante su prestación el cumplimiento de los requisitos demandados por el cliente.

Si una empresa es eficiente y logra renombre internacional, puede demostrar con hechos lo que muchas demuestran con certificaciones de calidad. Por lo tanto, una pequeña empresa debería demostrar que puede hacer las cosas de manera competente y adecuada para lograr posicionarse en el mercado.

3.2.2 Precios y su formación

En la actualidad el precio de las declaraciones juradas terminadas puede variar de acuerdo al tipo de cliente y quien lleve a cabo la preparación de las mismas. Pero en este caso, al realizar la prestación de servicio desde Argentina hace que la relación precio-calidad sea muy buena. El tipo de cambio favorece que el precio de estos servicios sea muy competitivo en el mercado internacional aunque los puntos fuertes de los servicios argentinos siguen siendo la calidad, la creatividad y la innovación. El desarrollo de este inciso será detallado en el Capítulo 5, Punto 5.7.

3.2.3 Estructura de Costos

Al inicio del plan no se prevee una estructura de empleados, sí a partir de la segunda etapa. La incidencia de los recursos humanos en la estructura de costos, puede transformarse en una limitación en la capacidad de brindar el servicio al mercado objetivo. Esto se debe a la inestabilidad económica en Argentina que se traduce en aumentos reiterados de salarios, siendo estos superiores a la rentabilidad y a la productividad del empleo en muchos casos.

Es posible tomar como referencia un sueldo neto mensual de un asistente administrativo entre \$19.000 y \$23.000 pesos argentinos, por un trabajo de ocho horas diarias y de un profesional contable entre \$32.000 y \$38.000 pesos argentinos. Este salario se encuentra dentro de los

parámetros que las empresas más importantes de Capital Federal que se dedican a la consultoría, específicamente que se dedican a preparar declaraciones juradas para Estados Unidos.

Tomando como referencia que el costo promedio de la hora de liquidación de una declaración jurada de impuesto a las ganancias para EEUU, que maneja una empresa consultora multinacional en Estados Unidos, es decir salario por empleados es de USD 18,75 por hora. En el mercado local, Argentina, la misma hora de liquidación de una declaración jurada de impuesto a las ganancias para EEUU que maneja la misma consultora multinacional es de USD 5.95⁴. La estructura de costos del servicio brindado se analiza en profundidad en el Capítulo VII.

La diferencia de costos entre Argentina y Estados Unidos puede ser justificada por el mercado cambiario y por la fuerte demanda de mano de obra calificada que existe en Estados Unidos.

3.2.4 Puntos de Venta

La firma realizará sus ventas vía Internet, participará en ferias y viajes comerciales y contará con un sitio web para promocionar sus servicios.

La firma se caracteriza por lograr una relación fluida y permanente con los actuales y los potenciales clientes. Los distintos medios de comunicación con el cliente son: e-mail, chat, video-conferencia y teléfono.

3.2.5 Promoción

El sitio web de ZF Asociados debe estar actualizado y ser fácil de utilizar de manera tal que los potenciales clientes puedan navegar y conocer todos los servicios que brinda la firma. El perfil corporativo de la página web es un punto clave para mostrarse solventes y sólidos.

Para la elaboración del sitio se tendrán en cuenta varios factores para que el mismo sea efectivo en la atracción de clientes, como por ejemplo una buena posición en los buscadores de Internet.

La presencia online en las redes sociales en general permite generar canales alternativos de llegada e interacción con el público objetivo y con el mercado en general.

Por otra parte el estudio puede desarrollar un folleto digital e impreso que sea posible utilizarlo como carta de presentación.

⁴Tipo de Cambio de Referencia Comunicación "A" 3500 (Mayorista) y Tipo de Cambio Nominal Promedio Mensual (TCNPM) del Banco Central de la República Argentina al 29/10/2018.

CAPITULO IV

4. EL SERVICIO

4.1 Aspectos tributarios generales en Estados Unidos

Al ser Estados Unidos la economía mundial más importante, ofrece numerosas oportunidades para operar, cuenta con una fuerza de trabajo innovadora y productiva, una infraestructura excelente y extensivos mercados de consumo. También ofrece una legislación y disposiciones de carácter muy amplio en materia tributaria, así como antecedentes del derecho consuetudinario. Es preciso explorar regímenes tributarios federales, estatales y municipales que pueden resultar imprecisos (y muchas veces confusos) para administrar los riesgos. Los errores y la información faltante causan un riesgo innecesario y afectan el éxito final de sus operaciones transfronterizas.

En este apartado se busca describir el entorno a partir del cual surge la idea de negocio y el servicio propiamente dicho.

Sabemos que cada negocio cuenta con un conjunto de circunstancias y características únicas que dan origen a obligaciones tributarias específicas. Dicho esto, hay ciertas normas, políticas y enfoques generales que facilitan el proceso para hacer negocios en Estados Unidos.

Los responsables de redactar y aprobar leyes tributarias federales en Estados Unidos son el Congreso y el Presidente. El Departamento del Tesoro emite normas que interpretan la ley tributaria. El “IRS” ó “Internal Revenue Service” por sus siglas en inglés ó Servicio Estadounidense de Impuestos Internos, hace cumplir las leyes tributarias, cobra impuestos, procesa las declaraciones juradas de impuestos, dispone devoluciones de impuestos y envía los impuestos cobrados al Departamento del Tesoro de Estados Unidos, el que a su vez paga los diversos gastos del gobierno. El cumplimiento de la ley de comercio exterior y aduanera y la cobranza de derechos están bajo la responsabilidad de una variedad de organismos dentro de la Oficina de Aduanas y Protección Fronteriza.

Además de las autoridades fiscales federales, hay organismos estatales y municipales dentro de los cincuenta estados del país. Estos entes reguladores y organismos tributarios son los responsables de desarrollar y hacer cumplir sus propias leyes jurisdiccionales junto con los entes reguladores federales.

Si bien Estados Unidos no exige un impuesto al valor agregado o un impuesto de sellos, todas las personas, organizaciones y sociedades están sujetas al impuesto a las ganancias en el país. Por esto se deben informar las rentas, calcular y pagar los impuestos. Incluso las organizaciones exentas deben presentar una declaración jurada y, si no cumplen determinados criterios, es posible que se les quite la exención impositiva.

Estados Unidos tiene un régimen de renta mundial, por lo que cualquier ganancia que obtenga un ciudadano fuera o dentro del país deberá ser reportado en su declaración jurada anual. En caso de ser un expatriado en el país destino también va a generar ganancias, pero dentro de un régimen impositivo distinto, por ende, su tratamiento no será el mismo que en Estados Unidos.

Las ganancias incluyen salarios, intereses, dividendos, rentas provenientes de inversiones y pensiones, entre otros. Estados Unidos utiliza un sistema de contribuciones y reparto en relación con el impuesto a las ganancias. Los impuestos sobre las remuneraciones que se le pagan a un individuo se deducen y envían directamente a las autoridades fiscales. El impuesto a las ganancias de las sociedades se paga de manera trimestral y la presentación de la declaración jurada anual de este impuesto para las sociedades vence el decimo quinto día del tercer mes después del cierre del ejercicio impositivo de la sociedad. Por otro lado, el vencimiento de presentación de las declaraciones para contribuyentes personas físicas es el 15 de abril de cada año. Tanto las sociedades como las personas humanas pueden solicitar y tienen derecho a una extensión de seis meses para presentar su declaración.

A partir de las obligaciones tributarias es cuando las personas humanas o las empresas se responsabilizan de la preparación de las declaraciones juradas y es el motivo por el cual el contribuyente recurre a un profesional en ciencias económicas o a un estudio contable para la preparación de las declaraciones sobretodo cuando las mismas son de gran complejidad. Éstas incluyen diversos elementos, en caso de la expatriación por ejemplo que no son fáciles de analizar o tratar por un contador o liquidador impuestos no especializado en el tema. Tomando como referencia los recursos humanos calificados y necesarios para la preparación de declaraciones juradas impositivas es que surge el nicho de mercado para ZF Asociados.

4.2 Servicios Profesionales

Las industrias de servicios profesionales y de negocios como contabilidad, consultoría administrativa y publicidad también se globalizaron. (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 282).

El crecimiento internacional de estas compañías surgió después de la globalización de las empresas que atienden esta temática.

Este Plan de Negocios pone énfasis en la terciarización por parte de estudios contables de pequeña y mediana escala estadounidenses de la preparación de las declaraciones juradas de impuesto a la renta en Argentina, más precisamente ZF Asociados les proveerá de estos servicios profesionales y los conexos.

ZF Asociados trabajará para realizar las presentaciones fiscales de manera oportuna y precisa para asegurar que los contribuyentes cumplan con sus obligaciones en tiempo y forma.

La firma busca generar valor tanto para la empresa como para los clientes a través de un modelo de negocios que le permita integrar los distintos servicios a nivel global y asegurar, al mismo tiempo, su calidad y eficacia para llevar adelante los proyectos requeridos.

Los servicios de impuestos incluyen:

- ✓ Servicios de presentación de información impositiva.
- ✓ Proyecciones impositivas.
- ✓ Preparación de recibos de sueldos.
- ✓ Servicios de consultoría y asesoramiento.
- ✓ Servicios impositivos internacionales.

4.3 Beneficios e impactos

La estrategia de internacionalización de ZF Asociados está alineada con su visión, enfocada en generar vínculos con estudios contables de Estados Unidos ofreciendo servicios con un estándar de alta calidad.

Con la subcontratación de servicios tributarios se busca bajar el nivel costos para los estudios contables estadounidenses, manteniendo un nivel de calidad del servicio final. La ventaja competitiva consiste en preparar una declaración jurada en un país con menores costos de desarrollo que en el país en que se comercializará este servicio.

En lo que caracteriza al negocio se busca conformar alianzas estratégicas sostenibles en el tiempo, que permitan mejorar su relación costo-beneficio.

4.4 Empresas de consultoría profesional en Estados Unidos

En la actualidad existen estudios contables de primera línea como son las llamadas ‘cuatro grandes’, uno de ellos es Ernst & Young o EY. Dentro de EY interactúan las sucursales de todos los países miembros. Ernst & Young Argentina ó Pistrelli, Henry Martin & Asociados SRL es quien presta servicios del conocimiento a EY Estados Unidos a través del ‘Centro de Servicios Compartidos’. EY trabaja con equipos alrededor del mundo, es decir, que un mismo trabajo es escalado a las diferentes oficinas dependiendo de los requerimientos en la preparación de declaraciones juradas de impuesto a la renta pero sólo para expatriados.⁵

Todos los años grandes e importantes empresas mundiales, pertenecientes a diversas industrias, realizan un proceso denominado ‘Movilidad Global’ (‘Global Mobility’ en inglés). Éste consiste en enviar a un número determinado de empleados a trabajar directamente con sus equipos en otras sedes de las mismas ubicadas en diferentes partes del mundo.

La expatriación es una práctica muy utilizada en empresas multinacionales por la creciente competencia mundial, enriquecimiento y especialización del empleado, entre otras. A la vez éste se convierte en un mercado muy fuerte para todas las consultoras o empresas de servicios profesionales encargadas del asesoramiento y orientación durante el proceso de expatriación.

El negocio de EY EEUU es el asesoramiento en seguridad social, impositivo y servicios de reubicación para expatriados. EY cuenta con múltiples oficinas ubicadas estratégicamente en diversas ciudades, siendo las más importantes las oficinas de New York, Iselin, Houston, Boston, Detroit, Dallas, Chicago entre otras. Cada una de estas oficinas trabaja para un conjunto de empresas situadas dentro de la misma ciudad. Las empresas, algunas como Tyco, Moody’s, Wells Fargo, Sony Music, Starbucks, Kimberly & Clark, entre otras miles, contratan los servicios de EY EEUU para que les preparen las declaraciones de impuesto a la renta a todos aquellos empleados que van a viajar por motivos laborales. Como antes se explicó, EEUU tiene un régimen de renta mundial, por lo que cualquier ganancia que obtenga un ciudadano fuera del país deberá ser reportado en su declaración. El expatriado en el país destino va a generar ganancias, pero dentro de un régimen impositivo distinto, por ende, su tratamiento no será el mismo que en EEUU.

El motivo por el cual se recurre a EY para la preparación de las declaraciones juradas anuales de ganancias es la gran complejidad de las mismas. Éstas incluyen diversos elementos,

⁵ El término ‘Expatriado’ es utilizado para definir ‘aquel empleado que trabaja en un país distinto al de su país de origen’.

propios de la expatriación, que no son fáciles de analizar o tratar por un contador o liquidador impuestos no especializado en el tema.

Dentro de las llamadas ‘cuatro grandes’, KPMG también brinda el servicio de preparación de declaraciones juradas de impuesto a la renta a ciudadanos estadounidenses (desde gerentes a presidentes de las empresas) pero este servicio es brindado de manera accesoria al conjunto de servicios adecuados específicamente para cada cliente. El servicio de preparación de declaraciones juradas impositivas para miembros de las compañías es considerado un bono por ejemplo al servicio de auditoría, liquidación de sueldos, etc. no como un servicio principal.

Por otra parte se observan estudios contables de menor escala que en la actualidad brindan servicios en el área contable e impositiva, que en el corto y mediano plazo, serán el público al que se orienta este plan de negocios.

El plan de negocios en un comienzo tendrá dos clientes que son dos estudios contables de pequeña escala que iniciarán el proceso de terciarización con ZF Asociados de la preparación de declaraciones juradas de impuesto a la renta para personas humanas.

4.5 Cómo funciona el negocio

En un comienzo, ZF Asociados es contratado por parte de los estudios mencionados en el párrafo anterior para derivar parte del proceso de la prestación del servicio en Argentina. A este proceso de subcontratación se lo conoce como ‘Externalización o Outsourcing’. Es una externalización de tipo parcial y estratégica. Parcial, ya que solo una parte del proceso es derivado, el resto de las actividades y el contacto con el cliente es propio de EEUU.

Luego del análisis de la información recibida de cada contribuyente, la preparación de las declaraciones juradas y la posterior revisión, las mismas serán enviadas al organismo al Servicios de Rentas Internas de EEUU.

Explicado esto, se procede a describir aspectos positivos como negativos que el proceso de externalización de servicios trae aparejado, tanto para EEUU como para la firma subcontratada.

4.5.1 Proceso de Trabajo y Actores Intervinientes

Una vez que las empresas estadounidenses se ponen en contacto con ZF Asociados, se les solicita a éstas que envíen un detalle de todos los contribuyentes que formarán parte del

proceso de preparación de declaraciones juradas. Luego los estudios contables en EEUU mantendrán reuniones privadas con cada uno de los contribuyentes, donde se les explicará cómo funciona el proceso, se buscará despejar dudas y se firmará una serie de documentos a través de los cuales se le otorga permiso a ZF Asociados para disponer de su información con el fin de la preparación de la declaración jurada.

Las declaraciones juradas de ganancias son a año vencido, por lo tanto toda la información y documentación que enviará el contribuyente para la elaboración de su declaración hará referencia a un año anterior al año en que ésta es elaborada.

Transcurrido el año, el contribuyente enviará toda la documentación correspondiente para la preparación de su 'proyecto'. Aquí es cuando ZF Asociados inicia su participación.

La preparación de una declaración jurada es un trabajo que requiere la participación de varios actores. Desde EEUU se le da la orden al preparador de Buenos Aires de comenzar a trabajar. El preparador de Buenos Aireses iniciar la preparación de la declaración, analiza la información, especifica si falta documentación o si la misma no es suficientemente clara y se realiza el primer 'borrador' del documento. Este borrador será revisado y en caso de requerir información adicional, ZF se pondrá en contacto con el contribuyente y/o con la empresa que requirió el trabajo para que se complete la misma. No se procede con la terminación de la declaración hasta obtener la información pendiente.

Luego de ser actualizada la declaración jurada y constatar que los cálculos y los valores se adecuan a la documentación presentada, se le hará una revisión final en la que se incluirá la llamada 'parte cosmética', ésta hace referencia a todo lo que incluye la presentación de la declaración. Finalmente la misma será enviada al contribuyente para que la revise y si está de acuerdo se procederá a firmar y enviar al organismo correspondiente.

Lo antes señalado es un resumen del 'ciclo de vida' de una declaración jurada, el mismo puede llevar hasta un año ya que las declaraciones saldrán y volverán de Buenos Aires en forma constante. El contacto del estudio en EEUU y el profesional argentino será diario y a toda hora. El proceso de recolección de la información faltante no se da por única vez, sino que la misma es ingresada por el contribuyente en diferentes momentos del año. Esto es así por varios motivos, como por ejemplo la dificultad de contactar a los contribuyentes. Esta dificultad se debe a que muchas veces los contribuyentes se encuentran de viaje y tienen muchas exigencias en las tareas propias de su actividad. Otro ejemplo de estas dificultades es

cuando las instituciones financieras como bancos u otras organizaciones cuyos tiempos difieren a los tiempos de presentación de información y, por lo tanto, la documentación respaldatoria tarda en ser emitida.

Es importante aclarar que la fecha límite de presentación de las declaraciones al fisco en EEUU es el 15 de abril de cada año o día hábil subsiguiente. Para citar un ejemplo, todas las declaraciones juradas correspondientes al año 2017, tuvieron como fecha límite el 16 de abril de 2018.

Durante el año, hay dos épocas intensivas de trabajo o ‘temporadas altas’. La primera temporada empieza a mediados de febrero hasta el 15 de abril del año en curso, que es el primer vencimiento de presentación de las declaraciones juradas para personas humanas. La segunda temporada inicia a mediados de agosto hasta el 15 de octubre del mismo año que se corresponde con la segunda fecha límite, en caso de no haber logrado enviar la declaración en abril y previa solicitud de la extensión hasta octubre. Estos períodos son muy complicados debido a la gran cantidad de trabajo y el hecho de tener parte del equipo de trabajo en un país extranjero lo hace más complejo aún, como también en lo estructural relativo a las herramientas tecnológicas.

Con la metodología antes descripta se busca la estandarización del proceso que permita la consistencia en la metodología de trabajo y un alto nivel de calidad, independientemente de donde se encuentre el contribuyente. Se buscará la unificación del proceso y así estandarizar el tiempo de preparación de las declaraciones.

Dependiendo de la complejidad de las mismas, es decir, tomando como referencia la cantidad de información a analizar, se las puede categorizar en alta, media o baja complejidad. Para cada uno de estos niveles hay una asignación de horas hombre que luego será utilizado para calcular el costo y el precio de venta respectivo de cada tipo de declaración.

Con la participación de ZF Asociados y la estandarización del proceso de prestación de servicios impositivos en Argentina se proyecta reducir los tiempos de preparación de las declaraciones disminuyendo los costos, lo que resultará más atractivo a los estudios de mediana escala estadounidenses al momento de la contratación de este tipo de servicios.

Actores dentro del proceso de trabajo

- ✓ **Preparador y Senior:** Al inicio del plan de negocios todas las funciones las llevará a cabo una sola persona, un preparador muy experimentado, y es quien será participe en todo el ciclo de vida de la declaración jurada. Desde incorporar toda la información hasta la revisión y firma de la declaración. Tendrá contacto con los clientes (estudios contables norteamericanos) y sus empleados respectivos en caso de ser necesario. Es quien se encargará de asegurar que el proceso de elaboración de las declaraciones cumpla con los tiempos y el servicio sea prestado de manera efectiva.

- ✓ **Tecnologías de la Información:** De manera indirecta es un equipo de trabajo que brinda asistencia informática en lo que respecta al software utilizado para los cálculos impositivos.

Estructura Organizativa

Retomando los conceptos definidos en el marco conceptual con respecto a la estructura de la organización y al equipo de trabajo virtual puede definirse que el centro líder generador de empleo es EEUU, que provee la visión y los lineamientos para la elaboración de las declaraciones, mientras que Buenos Aires será un núcleo profesional que le dará soporte a EEUU. El intercambio global virtual conlleva la necesidad de establecer una plataforma tecnológica que permita el envío y recepción de información, procesamiento de datos, la integración de los mismos, la comunicación, entre otras actividades. Los canales de comunicación, información y control son muy flexibles. Este tipo de estructura está formada por un conjunto de organizaciones que se unen para crear valor por su participación.

4.6 Aspectos relevantes a tener en cuenta al momento de exportar servicios

En este apartado se desarrollan aspectos de importancia y que se deben tener en cuenta al momento de ingresar al mercado extranjero, en este caso Estados Unidos.

4.6.1 Estructura societaria

En un comienzo ZF Asociados será un propietario individual. Es el tipo de sociedad que en general se adopta para el inicio de una actividad empresarial a pequeña escala. El propietario individual es responsable personalmente de todas las obligaciones inherentes a la explotación de la actividad profesional, incluyendo las cargas fiscales. Al planearse el negocio bajo un nombre que no es el nombre personal, entonces se debe presentar un certificado de nombre

“DBA” (doingbusiness as) que se traduce en ó “opera bajo el nombre de” ó “hacer negocios como” ante el secretario del estado en el cual se encuentra la empresa. A pesar de lo antes nombrado, no hay una separación jurídica entre la empresa y el propietario de la empresa unipersonal. Esto significa que como empresario individual tendrá responsabilidad ilimitada por los pasivos y las deudas de la empresa, los ingresos o las pérdidas de la firma se computarán en la declaración jurada de impuesto a las ganancias personales en caso que corresponda. (Michigan Economic Development Corporation (MEDC), 2017).

Ventajas

- ✓ La creación de este tipo societario es sencillo y económico.
- ✓ En caso de corresponder las ganancias se gravan solo una vez a nivel del propietario.

Desventajas

- ✓ El propietario tiene responsabilidad personal ilimitada por las deudas de la empresa.
- ✓ La propiedad se limita a una persona física.

4.6.2 Aspectos tributarios de la prestación del servicio en Estados Unidos

En este apartado se destacan los aspectos impositivos a los que se encontraría sujeta la firma en país de origen y destino como así también convenios para evitar la doble imposición.

En lo que respecta la tributación en Estados Unidos el propietario de la firma paga impuestos sobre la renta de la empresa en la declaración de impuestos sobre la renta para personas físicas ante los gobiernos estatales y federales. A su vez presentará un anexo adicional que identifique los ingresos y los gastos de la empresa.

Para realizar las presentaciones de las declaraciones juradas es necesaria la obtención del Número de Identificación Personal del Contribuyente (ITIN, por sus siglas en inglés). Este es un número de tramitación de impuestos emitido por el Servicio de Impuestos Internos. El IRS emite los ITIN a las personas a quienes se les requiere tener un número de identificación del contribuyente en Estados Unidos, pero que no tienen ni reúnen los requisitos para obtener un número de Seguro Social (SSN, por sus siglas en inglés) de la Administración de Seguro Social (SSA, por sus siglas en inglés). Según la regulación establecida por el Departamento del Tesoro de Estados Unidos (Department of the Treasury Internal Revenue Service, 2019, pág. 3) y tomando como referencia la estructura de ZF Asociados, la misma sería considerada

un extranjero no residente sin obligación de presentar una declaración de impuestos federales y estatales estadounidenses por la renta recibida en el país de destino ya que no cumple con los requisitos mínimos. En caso de superar las pruebas de residencia, la renta obtenida estaría sujeta a la siguiente escala impositiva (suponiendo que la persona es soltera y sin dependientes):

Tabla 1: Escala de impuesto a la renta federal en Estados Unidos para el año 2019

Tasa	Ganancia Acumulada			Impuesto a pagar		
	Mas de USD	A USD	USD	Más el %	Sobre Excedente de	
10%	\$ -	\$ 9.700,00	\$ -	10%	\$ -	-
12%	\$ 9.701,00	\$ 39.475,00	\$ 970,00	12%	\$ 9.700,00	
22%	\$ 39.476,00	\$ 84.200,00	\$ 4.543,00	22%	\$ 39.475,00	
24%	\$ 84.201,00	\$ 160.725,00	\$ 14.382,50	24%	\$ 84.200,00	
32%	\$ 160.726,00	\$ 204.100,00	\$ 32.748,50	32%	\$ 160.725,00	
35%	\$ 204.101,00	\$ 510.300,00	\$ 46.628,50	35%	\$ 204.100,00	
37%	\$ 510.301,00	o mas	\$ 153.798,50	37%	\$ 510.300,00	

Fuente: Departamento del Tesoro de Estados Unidos (Department of the Treasury Internal Revenue Service, pág. 47)

Según el Departamento del Tesoro del estado de Michigan el impuesto a la renta a ser abonado se mantiene en el 4,25% de la renta recibida si ninguna excepción es solicitada. (Michigan Department of Treasury , 2019)

Por otra parte, y según la administración de impuestos de la ciudad de Detroit, la tasa de impuesto a las ganancias en la ciudad de Detroit para residentes es del 2.4% y para los no residentes del 1.2% de la renta recibida. (Detroit City Tax Administration, 2017)

Debido a que ZF Asociados, específicamente quienes se encuentran desarrollando la prestación de servicios en Argentina, no son residentes de Estados Unidos, no cuentan con la tarjeta verde ó “Green Card” en inglés, ni cumplen con la prueba de la permanencia en el país de destino de prestación de servicios (183 días de presencia) no están gravados por el impuesto a las ganancias en el país de destino.

En cuanto a la tributación en el país de origen, Argentina, se desarrollará en detalle en el Capítulo VI, Punto 6.3.

4.6.3 Convenios para evitar la doble imposición

Un acuerdo internacional es un documento por el cual un país o una organización internacional asumen obligaciones y adquieren derechos ante otros en el ámbito del derecho

internacional. Los acuerdos internacionales sirven para establecer reglas concretas para la asociación en áreas específicas. Los también llamados “tratados” ó “convenciones” generan un compromiso jurídico.

Actualmente la Administración Federal de Ingresos Públicos de Argentina (AFIP) no cuenta con Acuerdos de Cooperación y Asistencia Mutua con el gobierno de Estados Unidos pero la legislación argentina permite computar como pago a cuenta en concepto de impuesto a la renta las sumas efectivamente abonadas por gravámenes equivalentes, sobre las actividades en el extranjero, hasta el límite del incremento de la obligación fiscal originado por la incorporación de la ganancia obtenida en el exterior. (Ley N° 27.430)

4.6.4 Licencia obligatoria para la preparación de declaraciones juradas de ganancias para Estados Unidos.

Cualquier persona que prepare o asista en la preparación de declaraciones juradas de impuestos federales para ser presentadas ante el IRS (Internal Revenue Service) debe contar con un número de licencia válida llamado “Preparer Tax Identification Number” (PTIN). Este permiso es tramitado y otorgado por IRS y debe obtenerse de manera previa al inicio de la preparación de las declaraciones. Esta licencia debe renovarse cada dos años y el costo de la misma es de USD 64,25. En el Anexo 3 se puede observar un ejemplo de la confirmación de la obtención de esta licencia.

4.6.5 Acuerdos de Confidencialidad (NDA), y las Cartas de Intención o Memorandum de Entendimiento (LOI, MOU)

Este tipo de acuerdos permiten el acceso a información confidencial, y limitan el uso de la misma al negocio. Dentro del acuerdo de confidencialidad se definen las personas que tendrán acceso a la información. El acuerdo también debe contar con un detalle de la información reservada y el tiempo de la prohibición, como así también deberá estar estipulada la recepción y devolución de la documentación.

4.6.6 Modalidades de contratación del servicio

Por el momento se realizarán ventas puntuales, es decir a través de un contrato de compra-venta internacional ó a través de un contrato internacional de locación de servicios. En el Anexo 2 se puede observar un modelo del mismo.

Los elementos indispensables con los que deberá contar un contrato son:

- Identificación de las partes: nombre, domicilio, datos de la empresa tanto del comprador como del vendedor del servicio y persona de contacto.
- Objeto del contrato: donde se indica el servicio a prestar con la mayor precisión posible.
- Valor del contrato: importe total que abonará el comprador por todo concepto, la moneda en la cual se realizará el pago, los intereses correspondientes, si es un solo pago o son pagos periódicos, estableciendo rangos de fechas.
- Validez o vigencia del contrato: Este punto establece el período de tiempo de validez del mismo. Los contratos abiertos no establecen períodos de finalización pero si objetivos. Los contratos cerrados son lo que son por un trabajo específico en un periodo de tiempo específico.
- Causales de conclusión anticipada
- Régimen indemnizatorio
- Propiedad intelectual
- Definición del esquema de precios e impuestos
- Confidencialidad de la información
- Leyes y jurisdicciones aplicables (locales o internacionales) entre otros temas.

4.6.7 Facturación

Los ciudadanos que exporten prestaciones de servicios, estarán obligados a emitir comprobantes electrónicos originales, a los fines de respaldar dichas operaciones. Las facturas de exportación clase “E” y las notas de crédito y notas de débito clase “E” son los tipos de comprobantes obligatorios a emitir de manera electrónica para personas jurídicas, responsables inscriptos y monotributistas. A los fines de confeccionar las facturas, notas de crédito y notas de débito electrónicas originales, los ciudadanos obligados deberán solicitar autorización a la Administración Federal a través del sitio web.

Previo a la emisión de los comprobantes electrónicos, se deberán habilitar el o los puntos de venta respectivos. El o los puntos de venta a habilitar deberán ser distintos e independientes a los utilizados para la emisión de comprobantes para mercado local, pero podrán coincidir con los utilizados para operaciones de exportación.

Los comprobantes realizados deberán contar con las siguientes especificaciones:

- Numeración será correlativa. Se deberán consignar los datos previstos en el Apartado A del Anexo II de la Resolución General Número 1.415 para los comprobantes clase “E”. (AFIP, 2016)

- Deberán identificarse en el sistema con el tipo de operación “Exportación de servicios” mediante el código “2”.
- Se deberá indicar el país de destino de la factura.
- Cuando se emitan notas de crédito y/o débito que reflejen ajustes relacionados a una operación, deberá consignarse, de manera obligatoria, la información correspondiente del comprobante asociado que se está ajustando. Asimismo, cada nota de crédito y/o débito generada deberá relacionarse con un único comprobante de exportación (factura, nota de débito o nota de crédito).
- Deberán ser emitidos en moneda de curso legal o en moneda extranjera. Las facturas emitidas en moneda extranjera se convertirán a moneda de curso legal considerando el tipo de cambio vendedor divisa del Banco de la Nación Argentina vigente al cierre del día hábil cambiario anterior al de la emisión de la factura.

AFIP autorizará o rechazará la solicitud de emisión de los comprobantes, otorgando un Código de Autorización Electrónico “C.A.E.” por cada comprobante solicitado y autorizado. Este código permitirá que el comprobante tenga efectos fiscales frente a terceros. Una vez asignado el “C.A.E.”, tales comprobantes sólo podrán ser modificados mediante la utilización de otro documento fiscal electrónico (nota de crédito o nota de débito) según corresponda. La fecha de vencimiento del “C.A.E.” coincidirá con la fecha de emisión del comprobante. Dicho vencimiento no afectará la puesta a disposición del cliente del comprobante electrónico autorizado. (AFIP, 2019)

4.6.8 Normas Banco Central de la República Argentina acerca del ingreso y liquidación de divisas.

Para cobrar una prestación de servicios del exterior es necesario contar con una cuenta corriente o caja de ahorro en dólares o pesos abierta en el banco con el que se concretarán las operaciones habituales del giro comercial. No es obligatoria la presentación de la factura ante el banco para justificar el ingreso de las divisas, pero cada banco tiene sus propios requerimientos. Los exportadores de servicios no están obligados a ingresar las divisas obtenidas por sus ventas al exterior, tampoco a depositarlas en el sistema financiero local. Las divisas producto de las ventas del exterior pueden conservarse en cualquier cuenta del exterior que se encuentre debidamente declarada ante la AFIP. (BCRA, 2016)

Como forma de pago entre importador y exportador se utilizará la orden de pago o transferencia para la recepción de las divisas. El importador efectuará el pago mediante giro o transferencia a favor del exportador, y este al recibir el importe, presta el servicio adquirido.

En este plan se solicitará una primera transferencia de un porcentaje de los servicios totales a brindar en concepto de seña y el saldo será abonado también mediante transferencia bancaria al momento de la prestación completa del servicio, es decir, el exportador presta el servicio y el importador efectúa el pago en el vencimiento pactado. Este medio económico y ágil tiene un costo fijo por transferencia en moneda extranjera de USD 35.

CAPITULO V

5. Mercado Objetivo

5.1 Mercado Objetivo: Estados Unidos, Michigan

ZF Asociados se focalizará en brindar servicios a pequeñas y medianas empresas de consultoría impositiva en Estados Unidos que no pueden acceder a los servicios brindados por grandes firmas de servicios profesionales. Este mercado es un segmento que suele recibir poca atención y que representa una gran oportunidad de negocio.

Como se hizo referencia en el Capítulo III, el ZF Asociados apunta a captar un nicho de mercado inicial en Michigan, Estados Unidos teniendo como objetivo a largo plazo expandir la cartera de clientes a otros estados del país de destino.

Estados Unidos (en inglés, United States, cuya abreviatura es EE. UU.), es un país soberano constituido en república federal constitucional compuesta por cincuenta estados y un distrito federal.

Con más de 328.307.918 habitantes (United States Census Bureau, 2019), el país es el cuarto mayor en área total, el quinto mayor en área contigua y el tercero en población. Es una de las naciones con más diversidad de etnias y multicultural, producto de la inmigración a gran escala. (Adams & Pearlie Strother-Adams, 2001)

Estados Unidos es la economía tecnológicamente más poderosa del mundo, con un PBI per cápita de \$59,000. (CIA, 2019)

En general, el país ha disminuído sus barreras comerciales y coordina con otros el sistema económico mundial. Históricamente, Estados Unidos es un país convencido de que el comercio promueve el crecimiento económico, la estabilidad social y la democracia en naciones individuales, como así también promueve además buenas relaciones internacionales.

A principios de 2018, el Presidente Trump declaró que Estados Unidos impondría aranceles elevados a las importaciones de acero y aluminio, lo que generó tensiones cada vez mayores con China y otros socios comerciales, haciendo pensar que se elevarían los precios para los consumidores americanos y las empresas.

Por otra parte, se están llevando a cabo negociaciones adicionales de revisión del NAFTA (Tratado de Libre Comercio de América del Norte, en inglés North American Free Trade Agreement).

Estados Unidos es el primer importador y el segundo exportador mundial de bienes, así como el primer importador y exportador mundial de servicios comerciales. Sin embargo, el

comercio representa el 27% de su Producto Bruto Interno. La balanza comercial de Estados Unidos es estructuralmente deficitaria, y en los últimos años el déficit ha vuelto a empeorar. De manera general, Estados Unidos acumuló 862.700 millones de USD de déficit comercial en 2017, cifra que creció 8,1% con respecto a 2016 (25% en comparación con 2010).

Estados Unidos exportó 1,54 billones de USD de bienes en 2017 (un alza de 6,6% con respecto a 2016). Los principales productos exportados son: el petróleo refinado, vehículos, partes y accesorios de automóviles, circuitos electrónicos integrados y teléfonos móviles. Los principales socios comerciales fueron Canadá, México, China y Japón. El valor total de las importaciones en 2017 se elevó a 2,43 billones de USD.

Los productos importados de mayor valor en 2017 fueron vehículos, petróleo crudo, aparatos de telefonía, computadores y partes de automóviles. Estados Unidos importa sobre todo desde China, México, Canadá y Japón.

Tabla 2: Indicadores de comercio exterior

Indicadores de comercio exterior	2013	2014	2015	2016	2017
Importación de bienes (<i>millones de USD</i>)	2.329.060	2.412.547	2.307.946	2.251.351	2.409.495
Exportación de bienes (<i>millones de USD</i>)	1.579.593	1.620.532	1.504.914	1.454.607	1.546.725
Importación de servicios (<i>millones de USD</i>)	438.366	453.265	469.110	503.053	516.018
Exportación de servicios (<i>millones de USD</i>)	664.948	690.127	690.061	752.411	761.724
Importación de bienes y servicios (<i>crecimiento anual en %</i>)	1,1	4,5	5,0	1,3	n/a
Exportación de bienes y servicios (<i>crecimiento anual en %</i>)	3,5	4,3	0,4	-0,3	n/a
Importación de bienes y servicios (<i>en % del PIB</i>)	16,6	16,5	15,4	14,7	n/a
Exportación de bienes y servicios (<i>en % del PIB</i>)	13,6	13,6	12,5	11,9	n/a
Balanza comercial (<i>millones de USD</i>)	-702.243	-751.493	-761.855	-752.505	-811.212
Balanza comercial (incluyendo servicios) (<i>millones de USD</i>)	-461.875	-490.334	-500.446	-504.794	-568.439
Comercio exterior (<i>en % del PIB</i>)	30,2	30,2	27,9	26,6	n/a

Fuente: WTO – World Trade Organisation

EEUU es miembro de: Organización de la Naciones Unidas (ONU), Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN), Organización de los Estados Americanos (OEA), Foro de

Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC), Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), Organización para la Seguridad y la Cooperación en Europa (OSCE), Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), G-8 y G-20.

En lo que respecta al estado de Michigan específicamente, el mismo concluyó el año 2017 con una población de 9.962.311 personas, que ha supuesto un incremento de 28.866 habitantes respecto a 2016, en el que la población fue de 9.933.445 personas, con lo que varió un 0,29% en el último año. Es el 10º estado de Estados Unidos en cuanto a población se refiere. Michigan, con 40 habitantes por Km², es un estado con una densidad de población media en relación al resto de los estados del país. (datosmacro.com, 2018)

En cuanto a las relaciones comerciales, Michigan es un estado exportador, los principales países a los que exporta son:

Tabla 3: Valores de las Exportaciones en 2017 en millones de dólares

Orden	Países	Valores de las Exportaciones en 2017 en millones de dólares
1	Canadá	24,895
2	Mexico	12,507
3	China	3,675
4	Brasil	2,257
5	Alemania	1,986
6	Japón	1,579
7	Corea del Sur	1,276
8	Italia	1,155
9	Inglaterra	945
10	Australia	849

Fuente: United States Census Bureau (United States Census Bureau, 2019)

Argentina se encuentra en la posición 25 entre los destinos de exportación.

En cuanto a las importaciones, los principales países de los que se importa son:

Tabla 4: Valores de las Importaciones en 2017 en millones de dólares

Orden	Países	Valores de las Importaciones en 2017 en millones de dólares
1	Mexico	52,976
2	Canadá	47,400
3	China	9,576
4	Corea del Sur	5,279
5	Alemania	5,079
6	Italia	3,810
7	Japon	3,326

8	España	1,353
9	Taiwan	987
10	India	937

Fuente: United States Census Bureau (United States Census Bureau, 2019)

Como podemos observar, Argentina no se encuentra dentro de la lista de los primeros 10 importadores ni tampoco dentro de los primeros 25 países origen de las importaciones de Michigan.

Si bien el estado de Michigan ha sufrido desde finales de los setenta varias situaciones puntuales de estancamiento y recesión económica debidas principalmente a su excesiva dependencia del sector automovilístico y a la progresiva migración de empleo manufacturero hacia otros estados y hacia otros países con menores costos laborales. La reinversión industrial ha logrado transformarse de una economía básicamente industrial a una más centrada en los servicios y en actividades industriales tecnológicamente punteras y de alto valor agregado.

El estado de Michigan es claramente exportador, y en él se encuentra la sede de los 3 (tres) principales fabricantes de automóviles del país: General Motors, Ford y el grupo Chrysler; así como de las mundialmente conocidas: Kellogg's (cereales), Whirpool (electrodomésticos) o Dow Chemical (químicos). Actualmente tienen presencia en el estado 17 compañías españolas, la mayoría, empresas industriales vinculadas al sector de fabricación de coches. Entre ellas destacan: Gestamp, el Grupo Antolín, Ficosa y Zanini (automoción) o Aernnova (industria aeroespacial). (ICEX, 2019)

De manera resumida, Michigan dispone de las siguientes ventajas competitivas para la localización del mercado:

- Alta concentración de empresas industriales.
- Localización entre Estados Unidos y Canadá.
- Importador de sectores en los que Argentina es competitiva.
- Bajos impuestos estatales: 6% para las empresas y 4,25% para las personas humanas.

Por todo lo antes nombrado y teniendo en cuenta que las perspectivas de futuro son positivas, se estima que Michigan es un estado atractivo para la comercialización de los servicios profesionales que ZF Asociados proyecta brindar.

5.2 Aspectos generales de comercio de servicios profesionales contables en Estados Unidos.

El gobierno norteamericano recauda impuestos para pagar sus cuentas y proporcionar bienes y servicios públicos. El Servicio de Impuestos Internos (IRS, por sus siglas en inglés) es la agencia de recaudación de impuestos del país. Los impuestos que se le adeudan al gobierno generalmente se pagan a través de retenciones (el dinero que se deduce de los recibos de sueldos), pagos de impuestos estimados y pagos que se realizan cuando los contribuyentes presentan sus respectivas declaraciones de impuestos anualmente.

Puede que un contribuyente no tenga que presentar una declaración federal de impuestos si su ingreso es inferior a cierta cantidad. Sin embargo, sí debe presentar una declaración de impuestos para reclamar un crédito fiscal (dinero retenido) reembolsable o un reembolso sobre el impuesto a las ganancias retenido por quien corresponda.

Las declaraciones juradas del impuesto a las ganancias pueden ser autogestionadas, es decir, un contribuyente puede usar un software comercial de preparación de declaraciones de impuestos, firmar, presentar y pagar su declaración de impuestos electrónicamente. Cuando el contribuyente presenta su declaración, ésta es enviada de manera segura a través de un sistema electrónico aprobado por el IRS.

Otra alternativa para la presentación de declaraciones juradas de impuesto a la renta es la contratación de un profesional contable o CPA (en inglés, Certified Public Accountant, cuya abreviatura es CPA).

El fenómeno de la globalización y la desregulación de las economías, así como los cambios tecnológicos y el crecimiento del comercio internacional de bienes y servicios, generaron cambios significativos en el volumen y la forma de comercializar servicios tanto en el mercado doméstico como en forma internacional.

En este escenario, las compañías con presencia en diversos países usualmente buscan lograr mayor especialización en determinada región o agrupar ciertas funciones en una jurisdicción en particular, para obtener beneficios en economías de escala o eficiencias en la cadena de distribución, estableciendo centros de servicios. Como resultado, la comercialización internacional de servicios y los intangibles está creciendo rápidamente, formando una porción significativa y creciente del comercio mundial.

5.3 Análisis de la demanda del servicio contable en Estados Unidos

La demanda de los servicios profesionales está orientada a los pequeños y medianos Estudios Contables estadounidenses que busquen efficientizar su estructura de costos a través de la terciarización de una línea de negocio.

En primera instancia, se desarrollará el presente plan con dos empresas del país en cuestión que hoy en día buscan disminuir sus costos para lograr la sostenibilidad en el tiempo, es decir, que necesitan generar una solución alternativa reformulando sus estrategias de posicionamiento.

Varios países en desarrollo han podido insertarse de manera exitosa en el sector de servicios en los países desarrollados que cuentan con la necesidad de reducir sus costos. Esto hace que las firmas de los países avanzados, Estados Unidos en particular, tercericen crecientemente la provisión de servicios, estimulando la expansión del mercado internacional de la subcontratación.

La utilización creciente de internet ha creado una demanda de una gran variedad de nuevos productos y servicios. A medida que los servicios son ofrecidos a través de internet y al demandar las empresas soluciones personalizadas para satisfacer sus necesidades, las prestaciones de servicios adicionales serán cada vez más necesarias. La continua expansión de la tecnología en los próximos años dará lugar a una necesidad creciente para diseñar y desarrollar la prestación de servicios de mayor calidad.

Es posible llevar a cabo la función de un profesional desde lugares remotos, por lo tanto las empresas buscan reducir sus costos al trasladar las operaciones a otros países con menores salarios prevaleciendo los trabajadores altamente calificados.

Sin embargo, los empleadores seguirán necesitando algunos servicios profesionales locales en Estados Unidos, especialmente aquellos que requieren atención personalizada al cliente. Los profesionales subcontratados deberán mantenerse actualizados para poder hacer frente a los cambios en las legislaciones como en los procedimientos que surjan día a día para que la contratación de proveedores en el exterior mantenga sus ventajas competitivas.

En conclusión, y en concordancia con el análisis de capítulos anteriores, la definición del segmento a dirigirse refiere a estudios contables pymes estadounidenses para las cuales Argentina sea una alternativa accesible y reconocida por su versatilidad y talento en la materia.

5.4 Naturaleza del trabajo demandado

Al 22 de abril de 2016 se cuantificaron 664.532 Contadores Públicos Certificados en Estados Unidos. Esta estadística fue obtenida de la base de datos nacional de los CPAs ('Accountancy Licensee Database' ó ALD). Este número representa la cantidad de Contadores Públicos Certificados activos. Aquellos que están inscriptos en varios estados sólo se los considera una vez. (NASBA, 2019)

El Certified Public Accountant (CPA) es un título otorgado a los profesionales contables que han superado el examen "Uniform Certified Public Accountant Examination" y han cumplido ciertos requisitos de educación y experiencia laboral previa.

Los CPAs son asesores financieros de confianza que asesoran a individuos, empresas, y otras organizaciones, a planificar y alcanzar sus metas financieras. El CPA es una credencial valiosa que da fe de un profundo conocimiento de los principios y prácticas de contabilidad, incluyendo las leyes y reglamentos aplicables.

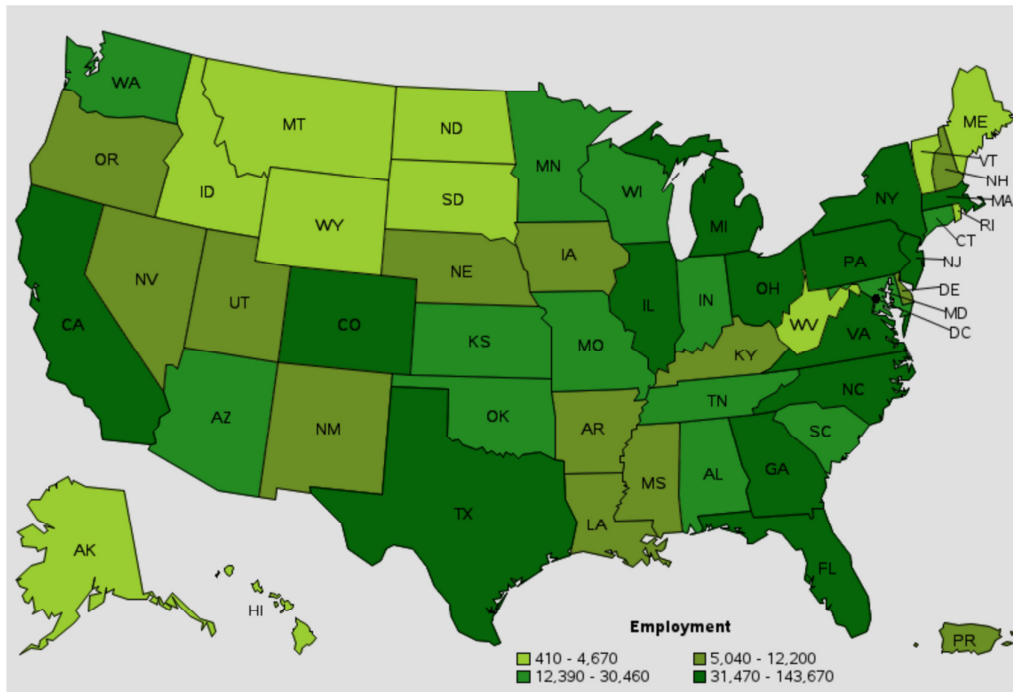
Los estudios contables de pequeña, mediana y gran escala serán quienes contraten a los los CPAs en especial las llamadas 'The Big 4' (las cuatro grandes), que son las empresas que dominan el sector de auditoría en contabilidad pública: Pricewaterhouse Coopers, Deloitte, Ernst & Young y KPMG.

La Oficina de Estadísticas Laborales de los Estados Unidos ó 'Bureau of Labor Statistics', ofrece información sobre los cientos de puestos de trabajos demandados en Estados Unidos, donde se informa el tipo de trabajo que se realiza, educación solicitada, posibilidades de progreso, perspectivas de empleo y los ingresos típicos. En base a esta información un Contador ó Auditor: examina, analiza e interpreta la contabilidad, prepara estados financieros, prepara declaraciones juradas de impuestos, asesora profesionalmente y evalúa documentos preparados por otros profesionales entre otras tareas.

Según la oficina de estadísticas laborales de los Estados Unidos, la media anual pagada a un Contador preparador de impuestos a Mayo de 2017 fue de USD 39,90 la hora. (Bureau of Labor Statistics, 2019)

En la Figura 5 se muestra la concentración del Empleo de Contadores y Auditores por estados, representándose la mayor concentración con color más oscuro y decreciendo la concentración a medida que el color se aclara.

Figura 5: Empleo de Contadores y Auditores por estados a Mayo de 2017



Fuente: United States Bureau of Labor Statistics (Bureau of Labor Statistics, 2019)

5.5 Mano de obra argentina en Estados Unidos

El alto nivel de competitividad existente en el mundo de la empresa demanda un desarrollo profesional en constante, evolución y mejora. A este componente, se suman otros factores como la globalización, la demografía, la tecnología, la innovación y las regulaciones.

Con miras al cambio en la forma de trabajar de las personas y tomando como referencia las ventajas competitivas de la oferta laboral en Argentina, hace que las empresas puedan gestionar los factores antes nombrados, mejorando sus márgenes y trabajen de manera más eficiente. Dentro de las ventajas competitivas argentinas se destacan:

- Compartir el huso horario con la región oriental de los Estados Unidos.
- Contar con gran cantidad de trabajadores que hablan varios idiomas.
- Poseer gran cantidad de profesionales con altos niveles de capacitación.

Según (Mira, Pablo, 2018) la propuesta de valor de Argentina está basada en la calificación técnica, creativa e idiomática de los recursos humanos, en combinación con un amplio pool⁶ laboral, desarrollo tecnológico, infraestructura moderna y grandes centros urbanos.

⁶ Término en inglés que hace referencia a un grupo de trabajadores.

5.6 Justificación de la elección del mercado destino

Estados Unidos permanece siendo el líder global de los exportadores e importadores de servicios privados en 2016. Se excluye las transacciones gubernamentales las cuales principalmente consisten en servicios prestados en apoyo de las operaciones militares y embajadas de los Estados Unidos en el extranjero. (U. S. International Trade Commission , 2019)

Estados Unidos tiene más de 320 millones de habitantes. Este país no debe considerarse como un solo mercado, sino como 50 diferentes, ya que cada Estado tiene normas, reglas y requisitos comerciales que varían.

Si bien el mercado estadounidense ofrece un gran abanico de oportunidades, es también exigente, por lo tanto, competir con precios, calidad, cumplimiento y tiempos de entrega, no es algo sencillo.

5.7 Precio

Destinar los servicios en el mercado externo (Estados Unidos) es más rentable que el interno (Argentina), no sólo por el valor de la hora profesional sino también por el beneficio que genera la conversión cambiaria.

En el mercado interno de Argentina, específicamente en la ciudad Autónoma de Buenos Aires, el valor de la hora profesional se establece en módulos, teniendo en cuenta el grado de experiencia y conocimiento requerido para la ejecución de una tarea. Aplicando este modo de segmentación, tenemos horas de alto, medio y bajo valor agregado, cuyo valor en módulos es el siguiente:

Tabla 4: Valor de los módulos

Experiencia y Conocimiento Requerido	Módulos	1 Módulo = \$230	1USD = \$42,38⁷
Alto	7	\$ 1.610,00	\$ 37,85
Medio	5	\$ 1.150,00	\$ 27,13
Bajo	2,5	\$ 575,00	\$ 13,56

Fuente: Consejo Profesional de Ciencias Económicas de CABA (CPCECABA, 2019)

Por lo tanto si tomamos como referencia una hora de asesoramiento profesional con experiencia y conocimiento requerido medio, la misma puede venderse en promedio

⁷Tipo de Cambio de Referencia Comunicación "A" 3500 (Mayorista) y Tipo de Cambio Nominal Promedio Mensual (TCNPM) del Banco Central de la República Argentina al 23/04/2019.

\$1.150,00 (USD 27,13), mientras que en el externo, como se mencionó anteriormente se puede vender en \$1.652,82 (USD 39,90).

La estrategia de precios se definirá en relación a los precios de referencia manejados en el mercado. Para lograr determinar los mismos se obtuvo un presupuesto de un estudio contable, como así también se realizó una búsqueda de los mismos en la Institución que nuclea Contadores Públicos independientes en Estados Unidos (Ver Anexo 2 y 3). A partir de la información antes nombrada, se observa que los precios varían de acuerdo al cliente, la cantidad de declaraciones juradas a realizar, la posibilidad de contratación del servicio a corto, mediano y largo plazo, como así también varía de acuerdo a la complejidad de las declaraciones juradas a presentar.

Por lo tanto es posible segmentar el precio del servicio que brinda ZF Asociados de acuerdo al grado de complejidad de las declaraciones juradas, es decir, estos precios podrán variar de acuerdo al tipo de servicio solicitado y a los requerimientos laborales concluyendo en una escala de precios múltiples. Los mismos se definen por debajo de la media para buscar el posicionamiento en el mercado y así absorber clientes de la mano del valor agregado del servicio.

Tabla 5: Precios de Prestación de Servicios de ZF Asociados

Complejidad		USD
Baja		
DDJJ Federal		
DDJJ Estatal		165,00
Formularios Escala Baja Complejidad		
Complejidad		USD
Media		
DDJJ Federal		
DDJJ Estatal		255,00
DDJJ Local		
Formularios Escala Media Complejidad		
Ganancias y Pérdidas		80,00
Propiedades en Alquiler		90,00
Dividendos e Intereses		90,00

Complejidad	USD
Alta	
DDJJ Federal	
DDJJ Estatal	580,00
DDJJ Local	
Formularios Escala Alta Complejidad	
Participaciones en Sociedades	450,00
Créditos por trabajos en el exterior	300,00
Fiuduciaros	280,00

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO VI

6. Operatoria de comercio exterior desde Buenos Aires a Estados Unidos

6.1 Exportación de servicios desde Argentina

En el escenario de cambios en la forma de comercializar tanto en el mercado doméstico como en el mercado global, la comercialización internacional de servicios está creciendo rápidamente permitiendo mayor dinamicidad en el comercio mundial y esto contribuye a la diversificación de la oferta exportable.

El avance sustancial en lo que respecta a la apertura del mercado al exterior, hace que las vigencias de las legislaciones en los distintos países puedan generar situaciones de doble imposición o que la prestación se encuentre desregulada.

Según la Administración Federal de Ingresos Públicos: “se considera exportación de servicios a cualquier prestación realizada en el país a título oneroso y sin relación de dependencia, cuya utilización o explotación efectiva se lleve a cabo en el exterior, entendiéndose por tal a la utilización inmediata o al primer acto de disposición por parte del prestatario.” (AFIP, 2019)

La exportación de servicios del conocimiento no requiere de una inscripción previa en el Registro de importadores/exportadores ni en el Registro de Exportadores de Servicios. Para poder realizar la actividad, en cumplimiento con el marco impositivo de la República Argentina, se deben cumplir los siguientes requisitos:

- ✓ Solicitar el CUIT y clave fiscal en la dependencia de AFIP que corresponda según el domicilio fiscal declarado.
- ✓ Realizar el alta en el Monotributo o Régimen General (IVA, Ganancias y Autónomos).

En este capítulo expondrán las etapas principales del proceso de exportación de servicios como así también los lineamientos generales de imposición al momento de evaluar una prestación internacional de servicios.

6.2 Pasos a seguir para la exportación de servicios desde Argentina

En una primera etapa ZF Asociados, firma que inicia su participación en esta línea de negocios, concentrará especial atención en dar a conocer los servicios que brinda y los beneficios que la contratación de los mismos trae aparejados en búsqueda de lograr posicionar al estudio en el mercado objetivo, haciendo especial hincapié en la comunicación. La misma contará con una campaña de correos electrónicos ó e-mail marketing. Esta campaña surgirá

una vez realizado el estudio exhaustivo del mercado objetivo y así haber obtenido una base de datos de estudios contables de pequeña escala en el estado de Michigan. Se enviarán correos electrónicos con el folleto de presentación en formato digital (ó físico en caso de ser necesario) con los servicios impositivos ofrecidos y la propuesta de terciarización de los mismos.

Por otra parte se asistirá a ferias comerciales y eventos en los posibles hámbitos que puede desarrollarse el mercado objetivo con la propuesta presencial innovadora de ZF Asociados.

Asimismo, se realizarán viajes al mercado de destino, para relizar reuniones con colegas y proveedores.

Una vez que el estudio norteamericano (cliente) relice el primer contacto con ZF Asociados se buscará concretar una reunión de clarificación estratégica vía skype que permita detectar la necesidad del cliente, y así conocer a las personas detrás del equipo de trabajo para lograr empatía y mejor conexión profesional.

A partir de las necesidades captadas en el primer encuentro y en una segunda instancia, se creará una propuesta de trabajo que detalle el proceso de prestación de servicios acorde a cada cliente, desde los objetivos de los servicios a brindar hasta los tiempos estimados y etapas que conllevan los mismos. Esta propuesta, a su vez, irá acompañada de una propuesta económica de trabajo. El envío de lo antedicho será acompañado de una llamada telefónica para despejar dudas y/o realizar observaciones.

Una vez aprobada la propuesta económica se procederá a la firma de un contrato internacional de prestación de servicios lo que dará un marco legal y sólido a la relación comercial.

Cuando se inicia el proceso de la prestación de servicios se plantean comunicaciones periódicas con el cliente para responder a consultas y para informar acerca de los momentos relevantes durante el transcurso del proceso. De esta manera se irá desarrollando un vínculo comercial con el cliente.

A medida que se van preparando las declaraciones juradas con la información recabada de los contribuyentes, y según el proceso técnico expuesto en el Capítulo IV, se irá comunicando al cliente el grado de avance de cada una de las declaraciones mediante reuniones semanales o quincenales, según surja la necesidad.

Luego de la entrega del trabajo, según tiempo y forma estipulada, se realizarán encuentros presenciales o virtuales con grupos de clientes para interiorizarnos en la experiencia y las expectativas del cliente respecto a ZF Asociados como socio estratégico.

La propuesta de servicio de la firma no finaliza con la presentación de las declaraciones juradas sino que es complementada con:

- Encuestas de satisfacción a los clientes: de esta manera será posible obtener un feedback o devolución de la experiencia de servicio que permita considerar aspectos de la metodología de trabajo y reevaluar aquellos pasos que sean necesarios reformular.
- Brindar consultoría adicional como servicio de post-venta.

ZF Asociados busca lograr sinergia con el cliente, la que se consolidará con una prestación profesional, de calidad y personalizada del servicio.

Figura 6: Flujograma ¿Cómo se exporta?



Fuente: Elaboración propia

6.3 Marco regulatorio impositivo para la exportación de servicios desde Argentina

Para definir el tratamiento impositivo de la prestación de servicios en otro país es necesario determinar en primer término el lugar donde el servicio es prestado y si el adquirente lo consume en el mismo lugar o lo aplica para el desarrollo de una actividad económica en dicho lugar o en otro diferente.

6.3.1 Impuesto a las Ganancias

Las personas humanas o las personas jurídicas deben gravar con el impuesto las ganancias obtenidas en el país o en el exterior, pudiendo computar como pago a cuenta en este concepto las sumas efectivamente abonadas por gravámenes semejantes, sobre las actividades en el extranjero, hasta el límite del aumento de la obligación fiscal originado por la incorporación de la ganancia obtenida en el exterior.

Se consideran ganancias de fuente argentina aquellas que provienen de bienes situados, colocados o utilizados económicamente en Argentina, de la realización en el territorio de la nación, de cualquier acto o actividad susceptible de producir beneficios, o de hechos ocurridos dentro del límite de nuestro país, sin tener en cuenta nacionalidad, domicilio o residencia del titular o de las partes que intervengan en las operaciones, ni el lugar de celebración de los contratos.

En caso de estar inscripto en el régimen general, el impuesto es determinado sobre la renta neta originada por las transacciones anuales o el período fiscal en el caso de sociedades. Tales rentas están sujetas a la alícuota proporcional del 35%, y en el caso de las rentas obtenidas por las personas humanas, el impuesto se determina de acuerdo con la alícuota progresiva establecida en la ley del impuesto 20.628. (Ley N° 27.430)

Tomando como referencia lo detallado en los párrafos anteriores, la realización en el extranjero de cualquier acto o actividad susceptible de producir beneficios, genera la obligación de determinar el impuesto, toda vez que las utilidades o ganancias obtenidas se consideran de fuente extranjera.

Esta situación podrá habilitar al fisco del país receptor del servicio a realizar una retención de impuesto al momento del pago del precio del mismo, sin perjuicio de la aplicación en los casos que corresponda, de métodos para evitar la doble imposición, siempre que resulten aplicables los acuerdos celebrados por las autoridades de nuestro país.

En Argentina la legislación previene como método para evitar la doble imposición el cómputo como crédito del impuesto a pagar localmente de aquel pagado en el extranjero, bajo ciertas condiciones.

El monto total del impuesto surge de considerar las ganancias brutas obtenidas como contraprestación por el servicio brindado neto de los gastos necesarios para obtener o, en su caso, mantener y conservar la fuente, siempre que se trate de gastos admitidos como deducibles por la ley del impuesto.

En el caso de pequeños contribuyentes, el impuesto a las ganancias es posible sustituirlo por el monotributo. Existen varias categorías dependiendo de los ingresos, tamaño del local donde se realice la actividad, entre otros factores.

El monotributo es un sistema de régimen simplificado que concentra en un único tributo el componente previsional (aportes de jubilación y obra social) y el impositivo (donde se separa en categorías basándose en los ingresos brutos obtenidos según facturación, la superficie afectada a la actividad y la energía eléctrica consumida).

De este modo, en un único pago mensual, los monotributistas pueden cumplir con los pagos obligados de impuesto a las ganancias, impuesto al valor agregado, aportes jubilatorios y al Sistema Nacional del Seguro de Salud.

6.3.2 Impuesto al Valor Agregado

El impuesto al valor agregado adopta el criterio de gravar los bienes y servicios en el país de destino. Dicho criterio indica que el país de origen o exportador no debe gravar los bienes exportados; en tanto que el país importador o comprador les debe dar un tratamiento igualitario respecto de los bienes originarios de otros países, como así también a los internamente producidos. Es decir, que los bienes y servicios se gravan en el lugar donde han de ser consumidos o utilizados, evitándose el traspaso al exterior del impuesto al valor agregado.

Las prestaciones indicadas en el artículo 3 inciso e) de la ley del gravamen (Ley N° 23.349) no se consideran realizadas en el país cuando las mismas son efectuadas en el mismo pero cuya utilización o explotación efectiva se lleve a cabo en el exterior; es decir que, en estos casos, la operación quedaría al margen del impuesto.

6.3.3 Impuesto sobre los Créditos y Débitos en cuentas bancarias

Este impuesto recae sobre los créditos y débitos, efectuados en cuentas abiertas en las entidades comprendidas en la ley de entidades financieras. La alícuota general del impuesto es del seis por mil (6‰), aplicable a los créditos y débitos que se produzcan en dichas cuentas.

Considerando la obligación de ingreso de divisas, en los casos de prestaciones de servicios por parte de residentes en Argentina a no residentes, la acreditación en una cuenta abierta en una entidad financiera local con motivo de la operación de cambio en el mercado único y libre de cambios, generará la aplicación del impuesto.

Cabe señalar que una proporción del impuesto liquidado y percibido con motivo de los montos acreditados en cuenta por la entidad financiera podrá ser computada, indistintamente,

como pago a cuenta contra ciertos impuestos nacionales como impuesto a las ganancias y ganancia mínima presunta, entre otros. El artículo 13 del Decreto N° 380/01 aclara que los titulares de cuentas bancarias alcanzados por la tasa general del seis por mil (6‰), podrán computar como crédito de los impuestos antes nombrados, el 34% de los importes liquidados y percibidos por el agente de percepción en concepto de este impuesto, originados en las sumas acreditadas en dichas cuentas. (AFIP, 2006) (AFIP, 2001)

En lo que respecta a la exportación de servicios de consultoría y luego de la reforma introducida por la Ley 27.467 de Presupuesto del Año 2019, más allá de todos los problemas que genera por la incorporación de las exportaciones de servicios al Código Aduanero, éste considera a las prestaciones de servicios realizadas en el país, cuya utilización o explotación efectiva se lleve a cabo en el exterior, como mercaderías y susceptibles de exportación. Esto hace que al ser tratadas como mercaderías susceptibles de exportación se encuentren contempladas dentro de la exención que establecía originalmente el Decreto 380/01, reglamentario de la Ley 25.413 que creó el impuesto sobre los créditos y débitos en cuentas bancarias.

En consecuencia, a partir de la reforma, los créditos en cuentas bancarias originados en la acreditación de cartas de crédito y/o cualquier otro instrumento de pago que cancele el producido de las exportaciones de servicios están exentos del impuesto, de la misma manera que si se tratara de exportaciones de bienes. Esta extensión deberá ser solicitada en la Administración Federal de Ingresos Públicos adhiriendo al registro de beneficios fiscales.

6.3.4 Impuesto a los Ingresos Brutos

Las disposiciones normativas del Código Fiscal 2018 con las modificaciones correspondientes al año 2019 prevee en el artículo 180 las exenciones para los servicios realizados en la jurisdicción de la Ciudad de Buenos Aires y utilizados en el exterior, por lo que los ingresos obtenidos con motivo de la actividad de los prestadores del país no se encuentran gravados con el impuesto. (Legislatura de la Ciudad de Buenos Aires, 2019)

6.3.5 Derecho a la exportación de servicios del conocimiento

A partir de 2019 la exportación de las prestaciones de servicios del conocimiento tributa un derecho del 12%, el que no podrá exceder de \$4 por cada dólar estadounidense del valor imponible. (AFIP, 2019)

Según se establece en el Decreto 1201/18, este derecho regirá hasta el 31 de diciembre de 2020.

El valor imponible es el monto que surge de los comprobantes electrónicos clase “E” (Factura, Nota de Crédito/Débito) emitidos por las operaciones de exportación de servicios, determinado en dólares estadounidenses según la fecha que corresponda la emisión del mismo.

Para determinar el monto a tributar en concepto de derecho de exportación se deberá realizar la comparación del derecho de exportación (en pesos) con el límite de \$4 por cada dólar estadounidense del valor imponible. Luego habrá que determinar

- Si el derecho de exportación en pesos es $>$ ó $=$ al límite, se aplica el límite.
- Si el derecho de exportación en pesos es $<$ al límite, se aplica el derecho de exportación en dólares al tipo de cambio vendedor de la divisa según el Banco de la Nación Argentina vigente al cierre del día hábil cambiario anterior a la fecha del pago.

Las micros y pequeñas empresas comenzarán a tributar sobre el monto de exportaciones de servicios que en el año calendario exceda la suma acumulada de 600.000 USD y deberán computar el monto de las exportaciones desde el 1° de enero de cada año calendario.

Los monotributistas, profesionales, emprendedores, comerciantes, las sociedades, las empresas pequeñas y medianas, y todas las personas humanas o jurídicas que cumplan con los requisitos podrán tramitar la categorización como PyME, a través de la plataforma de la Administración Federal de Ingresos Públicos

Una vez completos los datos requeridos por el sistema, se obtendrá el certificado PyME que acreditará la condición de tal ante el Ministerio de Producción y terceros organismos e instituciones.

6.4 Encuadre inicial para la exportación de servicios tributarios de ZF Asociados

Al iniciar actividades según lo detallado anteriormente y al ser en un comienzo la preparación realizada por un profesional se lo encuadrará impositivamente dentro del Régimen Simplificado, abonando un impuesto integrado que comprende el impuesto al valor agregado y el impuesto a las ganancias según la categoría que corresponda de acuerdo a los Ingresos Brutos Anuales. Más abajo se encuentran los detalles de todas las categorías en lo que respecta a locación de servicios a partir del 01.01.2019:

Tabla 6: Tabla de Categorías del Régimen Simplificado

Categoría	Ingresos Brutos Anuales	Sup. Afectada en m ²	Energía Consumida en Kw	Alquileres Devengados Anualmente	Impuesto Integrado	Aportes al SIPA	Aportes Obra Social	Total
A	\$138,127.99	Hasta 30	Hasta 3330	\$51,798.00	\$111.81	\$493.31	\$689	\$1,294.12
B	\$207,191.98	Hasta 45	Hasta 5000	\$51,798.00	\$215.42	\$542.64	\$689	\$1,447.06
C	\$276,255.98	Hasta 60	Hasta 6700	\$103,595.99	\$368.34	\$596.91	\$689	\$1,654.25
D	\$414,383.98	Hasta 85	Hasta 10000	\$103,595.99	\$605.13	\$656.60	\$689	\$1,950.73
E	\$552,511.95	Hasta 110	Hasta 13000	\$129,083.89	\$1,151.06	\$722.26	\$689	\$2,562.32
F	\$690,639.95	Hasta 150	Hasta 16500	\$129,494.98	\$1,583.54	\$794.48	\$689	\$3,067.02
G	\$828,767.94	Hasta 200	Hasta 20000	\$155,393.99	\$2,014.37	\$873.93	\$689	\$3,577.30
H	\$1,151,066.58	Hasta 200	Hasta 20000	\$207,191.98	\$4,604.26	\$961.32	\$689	\$6,254.58

Fuente: Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP, 2019)

Se comenzará en la categoría G, ya que se estiman ingresos anuales por \$828,767.94 es decir USD19.727,87⁸.

Al estar inscripto el profesional en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, matriculado en el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Buenos Aires y al ser exportador de servicios profesionales los mismos no se encuentran alcanzados por el impuesto a los ingresos brutos.

En lo que respecta a los derechos de exportación, al ser categorizado el profesional como monotributista y tener una facturación de \$828,767.94 puede aplicar a la categorización como PyMe ante la Administración Federal de Ingresos Públicos y de esta manera no estaría alcanzado por estos derechos.

⁸ Tipo de Cambio de Referencia Comunicación "A" 3500 (Mayorista) y Tipo de Cambio Nominal Promedio Mensual (TCNPM) del Banco Central de la República Argentina al 22/03/2019: 1 USD = \$42,01

CAPITULO VII

7. Análisis de la rentabilidad de la exportación de servicios profesionales

A partir de la información recolectada en las entrevistas, detalladas en el Anexo 1, se recomienda que todo empresario que decida exportar se organice internamente, elabore un plan de trabajo, y así poder evaluar su capacidad productiva para satisfacer la demanda y su capacidad financiera para enfrentar los costos de exportar.

Este capítulo tiene como objetivo analizar la viabilidad económica y financiera del negocio durante el periodo de 5 (cinco) años de planificación. Para esto, se realiza un plan de inversiones al momento de la puesta en marcha de esta nueva línea de negocios detallándose los activos y un plan de financiación con las fuentes de recursos propios necesarios para realizar las inversiones, así como el funcionamiento de la firma en el mismo período.

Por otra parte, se realiza una previsión de ingresos con las ventas de los servicios propios de la actividad del negocio. Asimismo, se elabora una estimación del costo de la prestación de los servicios como así también una previsión de gastos que comprenden: insumos, gastos de personal, impuestos y gastos generales.

A partir, del plan de ingresos y gastos se elabora un estado de resultados proyectado y un flujo de fondos operativos, con el objetivo de garantizar la liquidez de la empresa en el corto plazo y solvencia financiera en el medio y largo plazo.

Luego de la obtención de los resultados antes detallados se elabora un análisis y balance de la situación de la firma, con el objetivo de evaluar la viabilidad de la puesta en marcha y funcionamiento de la exportación de servicios.

7.1 Consideraciones Generales

La grave crisis económica argentina que se desencadenó en abril de 2018 y que empujó a la economía a una profunda recesión ha desplazado la atención de las políticas hacia el restablecimiento de la confianza y la corrección de importantes desequilibrios fiscales y externos. Al caer la confianza, el valor de la moneda se redujo a la mitad, al tiempo que se dispararon las tasas de interés, el desempleo y la inflación. Se prevé que las políticas adoptadas en la actualidad permitan a la economía salir de la recesión, pero persisten importantes riesgos en torno a esta previsión. (OECD, 2019)

Con este escenario de inestabilidad y a efectos de poder realizar un análisis de flujos futuros de fondos se toma como referencia el tipo de cambio nominal promedio para el 2019, según la

información obtenida a partir de los Resultados del Relevamiento de Expectativas de Mercado en el período 2019-2021 elaborado por el Banco Central de la República Argentina. (BCRA, 2019)

Tabla 7: Expectativas de tipo de cambio nominal

Tipo de cambio nominal											
Período	Referencia	Mediana	Promedio	Desvío	Máximo	Mínimo	Percentil 90	Percentil 75	Percentil 25	Percentil 10	Canti. departici.
abr-19	\$/US\$	43,20	43,40	1,30	47,00	41,00	45,40	44,00	42,60	42,00	53
may-19	\$/US\$	44,00	44,10	1,60	49,00	41,00	46,20	44,90	43,00	43,20	53
jun-19	\$/US\$	45,00	45,20	2,00	50,00	41,90	47,50	46,70	43,80	42,90	54
jul-19	\$/US\$	46,20	46,70	2,30	52,00	43,00	49,70	48,00	45,00	44,20	53
ago-19	\$/US\$	47,50	48,20	3,10	58,00	43,60	52,60	49,50	45,80	45,20	53
sep-19	\$/US\$	48,70	49,40	3,40	60,00	44,00	53,40	50,90	47,10	46,00	54
Próx. 12 meses	\$/US\$; mar-20	52,70	53,50	4,00	65,00	44,00	57,90	55,50	51,00	49,90	53
2019	\$/US\$; dic-19	50,00	51,10	3,60	61,50	44,00	55,80	52,30	49,00	47,80	55
2020	\$/US\$; dic-20	60,00	60,20	4,60	74,80	50,00	65,70	63,20	56,40	55,00	55

Fuente: (BCRA, 2019, pág. 22)

7.2 Supuestos

- En el primer año de trabajo ZF Asociados cuenta con 2 (dos) clientes estadounidenses, con los que se realizará la exportación total.
- Se analiza el proyecto durante los primeros 5 (cinco) años.
- ZF Asociados exporta sin intermediarios.
- El tipo de cambio que se tiene en cuenta el promedio en el 2019: USD 1/ \$51,10
- Se supone que el tipo de cambio y el precio de compra-venta se mantienen constantes a lo largo de los períodos.
- Los flujos de fondos se toman a moneda constante, es decir, los flujos no tienen incorporando el efecto inflacionario.
- Como método de evaluación se analizará el Valor Actual Neto.
- Para el cálculo del Valor Actual Neto ó VAN se utiliza una tasa real de corte del 15% anual.

7.3 Análisis Económico

En este apartado se busca detallar una estimación de los costos a incurrir para poner este plan en marcha.

$$\begin{aligned} \text{Análisis de Mercado} &= \text{Ventas (Margen)} \\ &+ \\ \text{Análisis de Gestión} &= \text{Estructura de Gastos (inversiones)} \end{aligned}$$

7.3.1 Análisis de Mercado

$\text{Ingresos del Proyecto} = \text{Precio (precio que se paga en el mercado)} \times \text{Cantidad (volumen de venta en el mercado)}$

Precio

El precio del servicio es el límite de mercado, no puede crecer infinitamente porque afecta la cantidad, a su vez el precio no puede crecer infinitamente porque atraería más competencia o nuevos productos.

Habiendo realizado el análisis de los precios de mercado de los servicios que se brindan actualmente en el apartado 5.7, nuestros precios de venta por unidad serán de:

Tabla 8: Lista de Precios de Servicios Principales

Detalle	Nivel de Complejidad	USD
DDJJ Federal, Estatal y Local	Baja	165,00
DDJJ Federal, Estatal y Local	Media	255,00
DDJJ Federal, Estatal y Local	Alta	580,00

Fuente: Elaboración propia

Los mismos son precios que variarán de acuerdo al nivel de complejidad y formularios adicionales a preparar según el caso. A modo ejemplificativos se estima:

Tabla 9: Lista de Precios de Servicios Adicionales

Formularios de distintos niveles de complejidad	USD
Ganancias y Pérdidas	80,00
Propiedades en Alquiler	90,00
Dividendos e Intereses	90,00
Participaciones en Sociedades	450,00
Créditos por trabajos en el exterior	300,00
Fiduciarios	280,00

Fuente: Elaboración propia

La estrategia de precio utilizada es de tipo ‘push’⁹ que implica tomar el precio de mercado de productos de este segmento con el fin de lograr un posicionamiento importante a largo plazo. Los precios de ventas son en dólares y en el análisis realizado no se tiene en cuenta la inflación en Estados Unidos.

Cantidad

Al iniciar la línea de negocio se cuenta con dos clientes y por cada cliente se estiman preparar 30 declaraciones juradas de complejidad baja, media y alta (15, 10 y 5 respectivamente). Es decir que en el año 2019 se prepararán 60 (sesenta) declaraciones juradas, razón por la cual el trabajo a realizar en el transcurso del año estará por debajo de la capacidad de trabajo actual. Se proyecta incorporar a partir del segundo año 1 (un) cliente por año, con las mismas cantidades de venta que los dos primeros clientes. Por lo tanto se realiza la siguiente proyección de cantidades vendidas:

Tabla 10: Cantidad de Ventas Proyectadas

Cantidad de ventas proyectadas de declaraciones juradas						
<small>(según nivel de complejidad)</small>						
	Por Cliente	2019	2020	2021	2022	2023
DDJJ Baja Complejidad	15	30	45	60	75	90
DDJJ Media Complejidad	10	20	30	40	50	60
DDJJ Alta Complejidad	5	10	15	20	25	30
Cantidad DDJJ Totales	30	60	90	120	150	180

Fuente: Elaboración propia

Ingresos del Proyecto

A partir de lo antes descrito, es posible hacer una estimación de ventas de servicio para los próximos 5 (cinco) años.

Tabla 11: Ingresos por ventas proyectadas

Ingresos por ventas de declaraciones juradas					
Detalle	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos DDJJ Baja Complejidad	\$ 4.950	\$ 7.425	\$ 9.900	\$ 12.375	\$ 14.850
Ingresos DDJJ Media Complejidad	\$ 5.100	\$ 7.650	\$ 10.200	\$ 12.750	\$ 15.300
Ingresos DDJJ Alta Complejidad	\$ 5.800	\$ 8.700	\$ 11.600	\$ 14.500	\$ 17.400
Ingresos por prestación de servicios (USD)	\$ 15.850	\$ 23.775	\$ 31.700	\$ 39.625	\$ 47.550
Ingresos por prestación de servicios (\$)	\$ 809.935	\$ 1.214.903	\$ 1.619.870	\$ 2.024.838	\$ 2.429.805

Fuente: Elaboración propia

⁹ La palabra “Push” significa empujar en español.

7.3.2 Análisis de Gestión

La inversión que requiere el negocio es baja, a continuación se detallan los componentes a instalar.

Espacio físico en el que se realizará la prestación de servicios

El espacio físico tendrá lugar en Ciudad Autónoma de Buenos Aires en la ubicación actual de la firma ZF Asociados por lo tanto se proporcionará el alquiler, gastos y servicios correspondientes. En el largo plazo cuando se realicen contrataciones de empleados que excedan al número previsto en este plan se optará por abrir un espacio independiente en donde se centralice el trabajo.

Equipamiento

Se realizará una inversión inicial de mobiliario por \$50.000,00 con capital propio. Se inicia el proyecto con una computadora propia y en 2020, 2021 y 2023 se adquirirá 1 (una) computadora por año, de acuerdo a la incorporación de personal respectivamente.

Tabla 12: Inversiones en Bienes de Uso Proyectadas

Inversiones en Bienes de Uso Proyectadas						
Bienes de Uso (Activos no corrientes)	Inicio	2019	2020	2021	2022	2023
Compra de Mobiliario	\$ 50.000,00					
3 Computadoras			\$ 20.000,00	\$ 20.000,00		\$ 20.000,00
Sub-total	\$ 50.000,00		\$ 20.000,00	\$ 20.000,00		\$ 20.000,00

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla se detallan los valores residuales de los bienes de uso tomando sus respectivas amortizaciones.

Tabla 13: Valores Residuales Proyectados

Evolución de los Bienes de Uso						
Detalle	Inicio	2019	2020	2021	2022	2023
Inversiones en Bienes de Uso Proyectadas	\$ 50.000	\$ -	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ -	\$ 20.000
(-) Amortización del Ejercicio		\$ -5.000	\$ -11.667	\$ -18.333	\$ -18.333	\$ -18.333
Valores Residuales	\$ 50.000	\$ -5.000	\$ 8.333	\$ 1.667	\$ -18.333	\$ 1.667

Fuente: Elaboración propia

Materiales e Insumos

Se inicia el período con un stock de artículos de oficina de la actual firma.

Mercadotecnia, imagen y desarrollo de marca

Si bien la marca ya se encuentra registrada, al iniciar actividades de esta nueva línea de negocios se destinará \$ 50.000,00 en publicidad, como así también se incorporará en el sitio web nuevas funcionalidades por lo que se estipula un gasto adicional de \$4.200,00.

Tarifas y gastos operativos

Como se mencionó en el Capítulo 4, es necesario contar con una licencia llamada “Preparer Tax Identification Number” ó (PTIN) para ser preparador de declaraciones juradas de impuestos estadounidenses. Este permiso es individual por preparador, por lo tanto se inicia obteniendo una licencia en el 2019, la cual deberá ser renovada cada 2 años. Cada preparador que se incorpore al negocio deberá poseer una propia. Esta estimación de gasto está prevista en el flujo de fondos según incorporación estimada de personal.

Otros Gastos

Se estima que para cerrar acuerdos comerciales con los primeros clientes, será necesario viajar al país de destino de la prestación de servicios al menos dos veces durante el 2019.

Capital de Trabajo

Es la inversión adicional líquida que debe aportarse para que la firma empiece a brindar el servicio ya que antes de recibir ingresos es necesario financiar las prestaciones de las mismas. El capital de trabajo es el capital a mantener inmovilizado durante el desarrollo del proyecto, de forma permanente en caja, cuentas a cobrar y cuentas por pagar.

Esta financiación se realiza con capital propio y se estima que la misma variará en el período analizado según el ítem que corresponda. Más abajo se detallan los supuestos y componentes de cada ítem.

Caja

Se estima contar con un saldo inicial de \$100.000,00 en caja a fin de afrontar viajes al exterior para realizar reuniones con clientes. Se prevee que este saldo de caja cubra gastos iniciales hasta que los mismos puedan ser cubiertos con el giro habitual de la actividad. A partir del segundo año se mantendrá el mismo monto con la finalidad de reserva y gastos imprevistos.

Cuentas por Cobrar

El saldo de las cuentas por cobrar es cero (\$0) ya que se prevee que todos los ingresos y egresos se perciben en el mismo período.

Cuentas por Pagar

La estimación de las cuentas por pagar al cierre de cada ejercicio se hace teniendo en cuenta que la política de la empresa es pagar a mes vencido. Por lo tanto el saldo al cierre del ejercicio se corresponde a los gastos fijos devengados en el mes de diciembre de cada año.

Las cuentas por pagar incluyen: alquiler de oficina, servicios mensuales, conexión a internet, publicidad, salario del preparador experimentado y según las incorporaciones en años sucesivos el salario de uno o dos preparadores asistentes como así también el costo fijo del personal administrativo.

Tabla 14: Evolución del Capital de Trabajo

Evolución de Capital de Trabajo					
Detalle	2019	2020	2021	2022	2023
Caja	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cuentas por Pagar	\$ -49.710,00	\$ -59.210,00	\$ -86.710,00	\$ -86.710,00	\$ -114.210,00
Stock Capital de Trabajo	\$ 50.290,00	\$ 40.790,00	\$ 13.290,00	\$ 13.290,00	\$ -14.210,00
Variación de Capital de Trabajo	\$ 50.290,00	\$ -9.500,00	\$ -27.500,00	\$ -	\$ -27.500,00

Fuente: Elaboración propia

Mano de Obra

Como se hizo referencia en el Capítulo 3, actualmente ZF Asociados cuenta con una capacidad máxima de producción de 160 (ciento sesenta) horas mensuales de un profesional experimentado en la materia, con un régimen de trabajo de lunes a viernes, ocho horas diarias. En el transcurso de los siguientes 6 a 12 meses de la implementación del plan, se prevé contar al menos con un asistente que organice la información proveída por los clientes y contribuyentes. A medida que se incorporen nuevos clientes, se necesitará contar con profesionales adicionales independientes, con experiencia en el área, quienes estarán abocados a la preparación de declaraciones juradas.

7.3.3 Costos de Transacción

En la siguiente tabla se detalla cada uno de los costos a considerar durante el año:

Tabla 15: Costos de Transacciones Anuales

Costos Fijos
Alquiler Oficina
Servicios
Conexión Internet
Publicidad
Costos Variables
Software para la preparación de las declaraciones juradas
Costo por transferencias del exterior
Costos del Personal Operativo
Salario Preparador Experimentado
Gastos Administrativos
Costos Fijo de Personal
Gastos Financieros
Gastos Mantenimiento de Cuenta

Fuente: Elaboración propia

Gastos bancarios: debido a que el medio de pago será la transferencia bancaria, se deberá abrir una cuenta corriente bancaria en Argentina.

Los costos fijos y los gastos de mantenimiento de cuenta bancaria serán abonados mensualmente.

Gastos de transferencia: la transferencia será el medio de pago del servicio por excelencia y se estiman dos transferencias por cliente desde que se contrata el servicio hasta que el mismo es prestado en su totalidad. Una al momento de la firma del acuerdo comercial y otra al momento de la prestación completa del servicio. Por cada transacción desde el exterior se estima abonar un costo de 35USD.

Costo del software utilizado: Hay varias alternativas de plataformas que brindan este servicio como por ejemplo:

- ProConnectTax Online: Costo unitario de 20,95 USD en escala de preparación entre 50 y 99 declaraciones juradas (ProConnect Tax Online)
- TurboTax Premier: Costo unitario de 79,99USD por declaración jurada (Turbotax)
- H&R Block: Costo unitario varía de acuerdo a la complejidad de las declaraciones (H&R Block)

Por otra parte, es posible desarrollar un software propio pero el elevado costo del desarrollo del mismo hace que durante el período bajo análisis se utilice un software genérico que cubra con las necesidades según la complejidad del trabajo a realizar.

Costo de la mano de obra: la estimación se realiza tomando como referencia los salarios que actualmente abona una empresa “Big Four” (cuatro grandes), a un preparador experimentado según datos obtenidos de la fuente. En lo que respecta al salario del personal administrativo, se remite al sueldo proporcional que le corresponda de acuerdo al tipo de contratación parcial, en una primera etapa, según escala salarial de empleados de comercio y luego a tiempo completo.

Impuestos: de acuerdo a la facturación del primer año, ZF Asociados se encontrará dentro del Régimen Simplificado, pero a partir del segundo año de actividad, pasará a formar parte del Régimen General, por lo tanto tributará impuesto a las ganancias según lo detallado en el capítulos anteriores. Para el cálculo del Impuesto a las Ganancias se realizan los cálculos según las bases imponibles de cada año y la tabla del artículo 90 de la Ley del impuesto a las ganancias a las que se encuentra sujeta la ganancia neta del año que corresponda. Estos cálculos pueden observarse detalladamente en el Anexo 4.

7.3.4 Análisis Económico - Financiero

Luego de haber realizado el cálculo detallado de los costos anuales para el período 2019-2023 en detalle en el Anexo 6, es posible lograr el siguiente Estado de Resultados Proyectado.

Tabla 16: Estado de Resultados Proyectado

Estado de Resultados Proyectado (ARS)					
Detalle	2019	2020	2021	2022	2023
(+) Ingresos por prestación de servicios	\$ 809.935,00	\$ 1.214.902,50	\$ 1.619.870,00	\$ 2.024.837,50	\$ 2.429.805,00
(-) Costos Operativos					
Costos Fijos	\$ - 102.000,00	\$ -102.000,00	\$ -102.000,00	\$ -102.000,00	\$ -102.000,00
Costos Variables	\$ - 71.386,70	\$ -107.080,05	\$ -142.773,40	\$ -178.466,75	\$ -214.160,10
Costos del Personal Operativo	\$ - 504.000,00	\$ -504.000,00	\$ -669.000,00	\$ -834.000,00	\$ -999.000,00
(-) Gastos Administrativos					
Costos Fijo de Personal		\$ -114.000,00	\$ -120.566,35	\$ -114.000,00	\$ -123.849,53
(-) Gastos Financieros	\$ - 7.320,00	\$ -7.320,00	\$ -7.320,00	\$ -7.320,00	\$ -7.320,00
(-) Costos Totales	\$ - 684.706,70	\$ -834.400,05	\$ -1.041.659,75	\$ -1.235.786,75	\$ -1.446.329,63
(=) EBITDA	\$ 125.228,30	\$ 380.502,45	\$ 578.210,25	\$ 789.050,75	\$ 983.475,38
(-) Amortización	\$ - 5.000,00	\$ -11.666,67	\$ -18.333,33	\$ -18.333,33	\$ -18.333,33
(=) EBIT	\$ 120.228,30	\$ 368.835,78	\$ 559.876,92	\$ 770.717,42	\$ 965.142,04
(-) Impuesto a las Ganancias	\$ - 42.927,60	\$ -	\$ -5.884,89	\$ -38.367,98	\$ -82.087,31
(=) Resultado Neto	\$ 77.300,70	\$ 368.835,78	\$ 553.992,02	\$ 732.349,44	\$ 883.054,73

Fuente: Elaboración propia

A partir del resultado neto se procede al cálculo del flujo de fondos operativos, para lo cual se tiene en cuenta el efecto impositivo, las variaciones en el capital de trabajo y la cancelación del capital del trabajo al finalizar el período de análisis.

Tabla 17: Flujo de Fondos Operativo (ARS)

Flujo de Fondos Operativo (ARS)						
Detalle	Inicio	2019	2020	2021	2022	2023
(=) EBITDA		\$ 125.228,30	\$ 380.502,45	\$ 578.210,25	\$ 789.050,75	\$ 983.475,38
(-) Inversión Inicial Gastos de Organización	\$ -137.483,18					
(-) Inversión en Bienes de Uso	\$ -50.000,00	\$ -	\$ -20.000,00	\$ -20.000,00	\$ -	\$ -20.000,00
(-) Impuesto a las Ganancias		\$ -42.927,60	\$ -	\$ -5.884,89	\$ -38.367,98	\$ -82.087,31
(-) Variación en el Capital de Trabajo		\$ -50.290,00	\$ 9.500,00	\$ 27.500,00	\$ -	\$ 27.500,00
(+) Cancelación de Capital de Trabajo						\$ 14.210,00
(=) Flujo de Fondos Operativos	\$ -187.483,18	\$ 32.010,70	\$ 370.002,45	\$ 579.825,36	\$ 750.682,77	\$ 923.098,06

Fuente: Elaboración propia

El flujo de fondos es el soporte básico para la evaluación económico-financiera del proyecto de inversión. Si bien son variados los métodos utilizados para evaluar los proyectos de inversión, en este caso se utiliza un método dinámico, el Valor Actual Neto, ya que está expresado en términos monetarios y tiene en cuenta el valor temporal del dinero, es decir, considera el momento en que se generan los flujos de fondos y reflejan el valor de cada uno de ellos en función de su vencimiento.

El valor actual neto consiste en llevar todos y cada uno de los flujos de efectivo que generará el proyecto a valor presente y restar la inversión inicial. Estos flujos de fondos son expresados en moneda de una misma fecha y son descontados mediante una tasa real del 15%. En el flujo de fondos estimados no se considera el costo financiero de la deuda, ya que el proyecto se financia con capital propio. En síntesis los flujos de fondos están expresados en términos reales por lo tanto la tasa utilizada para el descuento es también una tasa real.

A fin de realizar el cálculo, se considera que en el período 0 (cero) se realiza la inversión inicial, mientras que las ventas se realizan a partir del período 2019 en adelante y así

sucesivamente con todas las operaciones de compra y venta a lo largo de los períodos considerados.

Para la ejecución del plan de negocios planteado en este capítulo se debe tener en cuenta para poder comenzar con el proyecto se necesita una inversión inicial igual a la suma de todos los activos fijos y el costo de los movimientos estimados a través del capital de trabajo.

Tomando el flujo de fondos operativo antes detallado y actualizado al momento de inicio del proyecto se llega al siguiente valor actual neto:

$$\text{VAN} = -I_0 + \sum \text{BN} / (n)^n \qquad \$ 1.208.278,26$$

De acuerdo al flujo de fondos obtenido queda explícito que el proyecto resulta conveniente ya que tomando como tasa de corte el 15%, el Valor Actual Neto ($\text{VAN} = -I_0 + \sum \text{BN} / (n)^n$) del proyecto es de \$ 1.208.278,26. Esto significa que nos da una rentabilidad que supera en \$1.208.278,26 al de una colocación de una inversión alternativa a una tasa del 15% anual en el mismo período.

Continuando con el análisis observamos que el plazo de tiempo que se requiere para que los flujos netos de efectivo de la inversión recuperen su costo o inversión inicial es menor a 2 años desde el inicio del proyecto, lo que resulta un plazo breve para el recupero de la inversión considerando que la clave de este plan es el “knowhow”¹⁰ del negocio.

Por otro lado, debe decirse también que las altas tasas de rentabilidad son acompañadas por niveles importantes de riesgo, particularmente por el gran dinamismo que presenta la actividad y especialmente por el tipo de trabajo estacional y las bajas barreras de acceso al mercado, lo que mantiene latente el ingreso de competidores nacionales y extranjeros. Las utilidades del sector siguen siendo significativas, en especial si se las compara con otros sectores de la economía argentina.

¹⁰ Hace referencia a las capacidades y habilidades que un individuo o una organización poseen en cuanto a la realización de una tarea específica.

Plan de Contingencia

Si bien se tiene el conocimiento de que todo plan de negocio cuenta con un plan alternativo, en este caso la propia idea del negocio surge por la demanda potencial que se comenzó a percibir a medida que se fue formalizando la estructura del actual plan.

Asimismo, en la medida en que se avanzó con la registración de la marca del estudio, la definición del contenido de los servicios y considerando la manera de llevarlos a cabo, esa demanda potencial se mantuvo y es lo que aporta seguridad sobre el éxito del mismo.

En caso que no se logre concretar la exportación del servicio en el plazo estimado, la inversión realizada será acotada y se extenderá el plazo.

Por otra parte, se han podido identificar ciertos riesgos como pueden ser: el financiamiento, software, inserción en el mercado y estacionalidad del servicio que a priori podrían perjudicar el negocio y que, es debido aceptarlos para que, en caso de ejecutarse, formen parte del plan de contingencia.

Financiamiento

En el contexto de inestabilidad y recesión que se vive en Argentina y en caso de no lograr la solvencia requerida para el normal funcionamiento del negocio o de sufrir de inconvenientes en el flujo de fondos proyectado de la empresa, se podrá acudir a entidades bancarias para solicitar préstamos ofrecidos para micro emprendimientos. Por ejemplo, líneas de créditos otorgadas por el gobierno, anunciadas a principio del 2019, a tasas del 25% en pesos en entidades públicas y del 29% en bancos privados.

Software

En caso de que nuestro principal proveedor de servicios de software no pueda cumplir con los servicios preestablecidos para lograr la correcta preparación de las declaraciones juradas, se deberá tener presente una segunda alternativa. Algunos de los prestadores alternativos fueron nombrados en el Capítulo VII.

Penetración en el Mercado

En caso de no lograr ingresar en el mercado a lo largo del primer año, tendremos que realizar una inversión monetaria más importante en marketing y publicidad.

Estacionalidad del servicio demandado

Identificar otros servicios complementarios como pueden ser: recibos de sueldos, proyecciones impositivas, cálculos hipotéticos de impuestos, entre otros, que sean pasibles de

prestación con una menor estacionalidad respecto a la oferta comercial actual, o que, de igual forma, no coincidan con ella.

CONCLUSIONES

Cada uno de los capítulos descriptos son importantes en su conjunto para generar un plan solvente, que apunta a la internacionalización de ZF Asociados con bases sólidas y que permite proyectar nuevas alternativas de prestación de servicios futuros.

En lo que respecta al objetivo general: *“Desarrollar un plan de negocio orientado a exportar servicios de asesoramiento tributario relativo a la preparación de declaraciones juradas de ganancias para personas físicas desde Argentina hacia Estados Unidos”*.

Este plan permite dilucidar los pilares para lograr el objetivo general inicial:

- ✓ Apuntar a un segmento con gran potencial: estudios contables de pequeña y mediana escala norteamericanos que importen servicios de consultoría;
- ✓ Brindar servicios de manera diferencial: el valor agregado de la terciarización de la consultoría;
- ✓ Posicionarse con un precio por debajo de la media del mercado para que sea rentable al cliente y pueda recortar costos en su estructura actual de negocio;
- ✓ Insertarse en los mercados mediante diferentes vías (directas e indirectas): con importante grado de desarrollo en promoción y comunicación;
- ✓ Poner especial atención al tratamiento y la atención brindada al cliente: tomando como referencia la flexibilidad y la retroalimentación para una mejora continua buscando cumplir con las expectativas del cliente.

El plan fue diseñado de acuerdo a las capacidades y objetivos comerciales iniciales de la firma. Tomando como base los resultados obtenidos en el desarrollo del plan, se puede concluir que es un proyecto empresarial viable para su puesta en marcha.

Si bien este trabajo permite abarcar un amplio abanico de variables, con el devenir de su puesta en marcha seguramente surgirán otras que tomarán relevancia, por ello es importante un seguimiento mediante control, modificación y adaptación del plan según el contexto.

Respondiendo a los objetivos específicos, es posible concluir lo siguiente:

- *Efectuar un estudio de mercado para obtener información que sirva como soporte para la creación de este plan.*

Varios países en desarrollo han podido insertarse de manera exitosa en el sector de servicios en los países desarrollados que cuentan con la necesidad de reducir sus costos. Esto hace que las firmas de los países avanzados, Estados Unidos en particular, terciaricen crecientemente la provisión de servicios, estimulando la expansión del mercado internacional de la subcontratación.

El sector de servicios tributarios en Estados Unidos no se encuentra totalmente posicionado como servicio exportable al nivel de pequeñas y medianas empresas. Actualmente estos servicios de consultoría forman parte de un conjunto de disciplinas y profesiones que las empresas multinacionales, a través de centros de servicios compartidos desarrollados internamente en países como Argentina, están explotando.

Asimismo, se destaca que los estudios de menor escala en Estados Unidos cuentan con mano de obra costosa, razón por la cual estas pequeñas y medianas empresas podrían comenzar a mejorar el rendimiento terciarizando ciertos servicios. De esta manera los servicios que prestará ZF lograrían impactar directamente en la realidad y el futuro de las empresas estadounidenses.

- *Identificar los segmentos objetivos para determinar el volumen de clientes e ingresos operacionales.*

La definición del segmento se refiere a estudios contables estadounidenses de pequeña y mediana escala que estén dispuestos a importar parte de su proceso de prestación de servicios profesionales y para los cuales Argentina sea una alternativa accesible y reconocida por su versatilidad y talento en la materia.

En primera instancia, se desarrollará el presente plan con dos empresas del país en cuestión que buscan disminuir sus costos para lograr la sostenibilidad en el tiempo, es decir, que necesitan generar una solución alternativa reformulando sus estrategias de posicionamiento. Inicialmente se cuenta con dos clientes y a partir del segundo año se estima incorporar un cliente de similares características por año con treinta (30) declaraciones juradas aproximadamente cada uno con distintas complejidades. Las ventas se proyectan teniendo en cuenta la escala de precios múltiples definidos por debajo de la media para buscar el posicionamiento en el mercado y así absorber clientes de la mano del valor agregado del servicio.

- *Realizar un estudio técnico de las herramientas que permita identificar las alternativas a considerarse para el desarrollo de esta actividad.*

En un comienzo, ZF Asociados será contratado por parte de 2 (dos) estudios estadounidenses para derivar parte del proceso de la prestación del servicio al cliente en Argentina. A este proceso de subcontratación se lo conoce como externalización o outsourcing. Es una externalización de tipo parcial y estratégica. Parcial, ya que solo una parte del proceso es derivado, el resto de las actividades y el contacto con el cliente es propio de EEUU. Luego del

análisis de la información recibida de cada contribuyente, la preparación de las declaraciones juradas y la posterior revisión, las mismas serán enviadas al Servicios de Rentas Internas de EEUU.

ZF Asociados, es una empresa que está ubicada en Capital Federal de la República Argentina y que trabajará para realizar las presentaciones fiscales de manera oportuna y precisa para asegurar que los contribuyentes cumplan con sus obligaciones en tiempo y forma, generando valor tanto para la firma como para los clientes a través de un modelo de negocios que le permita integrar los distintos servicios a nivel global y asegurar, al mismo tiempo, su calidad y eficacia para llevar adelante los proyectos requeridos.

En una primera instancia (8 a 12 meses), se proyecta que ZF Asociados obtenga de 2 clientes de similares características (estudios contables PyMes) en una o más ciudades del estado de Michigan, Estados Unidos. En la siguiente etapa (24 a 36 meses) y con la continuidad del proceso, la meta será generar una cartera de clientes activa incrementada. A largo plazo se busca que la internacionalización de los servicios funcione buscando la obtención de mayor reconocimiento y prestigio por las exportaciones realizadas que significarán potenciar el estudio como referente, generando imagen de marca como estrategia de expansión del negocio.

ZF Asociados tiene la capacidad productiva para atender a nuevos mercados extranjeros en condiciones competitivas. La firma realizará sus ventas vía internet, participará en ferias y viajes comerciales y contará con un sitio web para promocionar sus servicios.

En la iniciación de este negocio, el proceso de trabajo será llevado a cabo por una persona. Es decir, la contadora principal preparará, revisará y dará los últimos detalles de las declaraciones juradas como así también el envío de las mismas al ente regulador (Internal Revenue Service o IRS).

En la segunda etapa de la implementación del plan se estipula contar al menos con un asistente que organice la información proveída por los contribuyentes, como así también un profesional adicional independiente que elabore declaraciones juradas de este tipo.

- *Desarrollar un estudio económico-financiero que permita evaluar la factibilidad de este proyecto.*

El plan propuesto en este proyecto está diseñado de acuerdo a las capacidades y objetivos iniciales de la firma y a la incorporación de recursos en la medida que aumenta la carga laboral.

El proyecto es viable financieramente, esta conclusión se respalda con los resultados obtenidos en el estudio de resultados proyectado y flujo de fondos operativos concluyendo en un valor actual neto positivo. Por lo tanto es posible invertir recursos que proyectan ser rentables y generadores de valor.

- *Analizar las fuerzas del macroentorno y la competencia, para conocer los riesgos potenciales de mercado.*

En un escenario de cambios en la forma de comercializar tanto en el mercado doméstico como en el mercado global, la comercialización internacional de servicios está creciendo rápidamente, permitiendo mayor dinamicidad en el comercio mundial y esto contribuye a la diversificación de la oferta exportable.

A partir del análisis FODA, realizado en el Capítulo 2, es posible evidenciar que existen debilidades las cuales deberían ser contrarrestadas por el fomento de las exportaciones de servicios como puede ser el financiamiento para PyMes, el mejoramiento en cuanto a la estructura de comercio exterior, etc.

Por otro parte se observa la amenaza del avance en la cobertura de la demanda de servicios impositivos de India a Estados Unidos. India tiene una gran ventaja comparativa y es que tiene una población de habla inglesa de más de 650 millones de personas. La exportación de sus servicios ha ido en permanente alza en los últimos años.

La globalización permitirá potenciar las oportunidades del posicionamiento en el área lo que demandará no sólo recursos humanos calificados sino también de calidad y costos competitivos para destacarse entre las alternativas.

La amenaza de ingreso al mercado de nuevos competidores es generada por requerir una baja inversión al inicio, la cual no es considerada una barrera a la entrada, pero los registros necesarios para preparar las declaraciones juradas y la mano de obra calificada no son sencillos de obtener como tampoco el acceso a los clientes ya que para alcanzarlos hace falta que la firma tenga reconocimiento ya sea por trabajos realizados o por la cartera de clientes.

- *Definir actividades y recursos claves (económicos, intelectuales, físicos y humanos) necesarios para crear y ofrecer una propuesta de valor que permita llegar al mercado de interés.*

Observando los resultados obtenidos en las entrevistas, en el Anexo 1, es posible evidenciar (dentro de los aspectos claves del negocio) que el desarrollo de la confianza con el cliente ubicado en otro país es muy importante para ampliar la cartera de clientes y los tipos de

servicios prestados. Otro aspecto de relevancia es la disposición, en Argentina, de mano de obra profesionalizada y especializada. La capacidad productiva y la garantía de calidad en la prestación del servicio de manera sostenida generan una determinada experiencia de servicio y a la que se hará referencia al momento de evaluar requerir nuevamente los servicios. Por otra parte disponer de un software y base de datos con un equipo técnico que cuente con experiencia en la tecnología necesaria para este tipo de negocio es fundamental para poder plasmar el trabajo realizado.

Al llevar a cabo la prestación de servicio en Argentina hace que la relación precio-calidad sea muy buena.

Especialistas en la materia, Anexo I, indican que realizar la apertura al comercio internacional permite ampliar la cartera de servicios ofrecidos por parte de los estudios contables y empresas multinacionales de manera remota. Como así también genera altos rendimientos al momento de comercializar servicios en moneda extranjera, como sucede con el dólar, ya que los costos son cuantificados en moneda local argentina y las ventas de servicios a precio dolarizado.

El tipo de cambio favorece que el precio de estos servicios sea muy competitivo en el mercado internacional aunque los puntos fuertes de los servicios argentinos siguen siendo la calidad, la creatividad y la innovación.

- *Determinar las alianzas estratégicas (proveedores, intermediarios, etc.) necesarias para llevar a cabo la implementación del plan de negocio.*

Articular alianzas estratégicas, como emprendedores en el nuevo mercado y bajo un contexto inestable, es fundamental para poder combinar los recursos en búsqueda del cumplimiento de la exportación de servicios profesionales a Estados Unidos.

Las alianzas mediante contratos formales con terceros como el proveedor de software para la preparación de declaraciones juradas como así también la negociación de acuerdos con instituciones bancarias, servirán para reducir los costos, compartir riesgos y para mejorar los ingresos.

Es posible buscar nuevas alianzas con centros de emprendedores y con organismos gubernamentales que brinden herramientas para emprendedores. Algunos de los recursos que se pueden obtener son: relaciones con inversores, agentes tecnológicos, con consultoras legales, etc. Esto permitirá ganar tiempo y acceder a recursos a los cuales, si no es acompañado por ciertas instituciones, por lo general es imposible acceder.

ANEXOS

Anexo 1: Técnica: Entrevistas (Duración aproximada 40 minutos cada una).....	89
Anexo 2: Modelo de Contrato de Prestación de Servicios	95
Anexo 3: Ejemplo de confirmación de pago otorgado por IRS que permite a todo preparador comenzar a operar.	100
Anexo 4: Ejemplo de Presupuesto de Prestación de Servicios obtenido de Ernst & Young..	101
Anexo 5: Resultados de encuesta realizada por la Sociedad Nacional de Contadores en Estados Unidos (NSA , 2017).....	103
Anexo 6: Proyección de Costos	106
Anexo 7: Estimación Impuesto a las Ganancias	109
Anexo 8: Tabla para el cálculo del Impuesto a las Ganancias (Art. 90) Período Fiscal 2019111	

Anexo 1: Técnica: Entrevistas (Duración aproximada 40 minutos cada una)

Tabla 18: Componentes de las Entrevistas

Componentes de las Entrevistas	Duración
Introducción	5 Min.
Proceso de exportación de servicios	10 Min.
Obstáculos al momento de la exportación de servicios	5 Min.
Incentivos para las empresas que exportan servicios profesionales	5 Min.
Aspectos claves en el negocio	5 Min.
Apertura comercial de las clientes norteamericanos	5 Min.
Situación actual	5 Min.

Fuente: Elaboración propia

Introducción (5 minutos)

Objetivo: Crear un clima ameno para favorecer la conversación con el entrevistado.

- Agradecer por el tiempo brindado.
- Presentación del estudio. Aclarar que tiene fines exclusivamente académicos, que los datos a obtener son confidenciales.
- Pedir al entrevistado que se presente: Nombre y cargo que desempeña.

Proceso de exportación de servicios (10 minutos)

1. ¿Cuáles son los pasos a seguir para que una pequeña empresa exporte sus servicios a EEUU?

Objetivo: Conocer la estrategia exportación de servicios y entender cómo se organiza para el proceso de exportación de servicios

Obstáculos al momento de la exportación de servicios (5 minutos)

2. ¿Cuáles son los principales obstáculos que enfrentan las empresas que exportan servicios a EEUU? Seleccionar lo/s que considere:

- Acceso a consumidores potenciales del servicio en el extranjero.
- Desconocimiento en el trato comercial, hábitos y costumbres.
- Diferencias en el idioma.
- Dependencia tecnológica con un proveedor que de soporte a los sistemas utilizados.
- Lejanía en los mercados.
- Financiamiento al momento de prestación del servicio hasta su cobro.
- Otros aspectos: Detallar

Objetivo: Conocer los obstáculos a los que se expone un exportador de servicios profesionales.

Incentivos para las empresas que exportan servicios profesionales (5 minutos)

3. ¿Qué incentivos existen en las empresas que exportan servicios a EEUU?

Objetivo: Conocer las ventajas que poseen los exportadores de servicios.

Aspectos claves en el negocio (5 minutos)

4. ¿Cuál son los aspectos claves del negocio?

Objetivo: Conocer los aspectos del negocio que tienen mayor relevancia en el proceso de apertura comercial.

Apertura comercial de las clientes norteamericanos (5 minutos)

5. ¿Considera que los estudios contables norteamericanos están dispuestos a la apertura comercial con estudios de otros países?

Objetivo: Conocer la visión de los potenciales clientes a partir del contacto que tienen con los clientes.

Situación Actual (5 minutos)

6. ¿Cómo percibe la situación en este mercado y la potencialidad del desarrollo?

Objetivo: Conocer la visión de mediano plazo del sector.

Entrevista 1

Empresa: Exxon Mobil Argentina

Nombre: Cinthia Rubians

Cargo: Manager - Área de Impuestos Internacionales

1. ¿Cuáles son los pasos a seguir para que una empresa argentina exporte sus servicios a EEUU?

Creación de la compañía, evaluación del potencial de producción, formación del contacto con los clientes, proveedores, venta y evaluación en el potencial de crecimiento en el mercado.

2. ¿Cuáles son los principales obstáculos que enfrentan las empresas que exportan servicios a EEUU? Seleccionar lo/s que considere:

- a. Acceso a consumidores potenciales del servicio en el extranjero.**
- b. Desconocimiento en el trato comercial, hábitos y costumbres.
- c. Diferencias en el idioma.
- d. Dependencia tecnológicade un proveedor que de soporte a los sistemas utilizados.**
- e. Lejanía en los mercados.
- f. Financiamiento al momento de la prestación del servicio hasta su cobro.
- g. Otros aspectos. Detallar: Se produce una concentración en la demanda laboral debido al poco tiempo entre que el contribuyente provee la información y el vencimiento para la presentación de la declaración jurada. Otro obstáculo es la poca flexibilidad ante cambios en la forma de prestación delos servicios.

3. ¿Qué incentivos existen en las empresas que exportan servicios a EEUU?

Independientemente del país de destino de la prestación del servicio, el gobierno argentino actual ha desarrollado distintos tipo de apoyo al sector exportador proveyendo alternativas en el financiamiento al momento de iniciar un negocio. Otro incentivo muy importante es la ampliación en la cartera de servicios ofrecidos por parte de los estudios contables y empresas multinacionales. Otro incentivo de relevancia es el alto rendimiento que produce comercializar un servicio en moneda extranjera como es el dólar.

4. ¿Cuáles son los aspectos claves del negocio?

Uno de los aspectos claves en este negocio es el desarrollo de la confianza con el cliente ubicado en otro país, sobretodo cuando el que presta el servicio no cuenta con una marca desarrollada en el mercado internacional o se está iniciando.

Otro aspecto clave es la disponibilidad de recursos humanos capacitados y especializados en el tema, con la flexibilidad que requiere el mercado ante las variaciones en la legislación vigente.

5. ¿Considera que los estudios contables norteamericanos están dispuestos a la apertura comercial con estudios de otros países?

Los estudios contables norteamericanos que busquen disminuir sus costos en los procesos de prestación de servicios y así ampliar su margen de ganancia tomarán esta alternativa como válida siempre y cuando se cuente con las referencias suficientes de quien trabajará de manera remota, la experiencia y la calidad del servicio que brinde.

6. ¿Cómo percibe la situación en este mercado y la potencialidad del desarrollo?

Las perspectivas para el comercio de servicios, sobre todo desde los países en desarrollo, son muy favorables. En la medida que el estudio exportador de servicios cumpla con los estándares de calidad establecidos inicialmente, será convocado nuevamente en proyectos futuros, impulsando nuevas prácticas y fomentando así mayor asistencia técnica.

Entrevista 2

Empresa: Pistrelli Henry Martin & Asociados SRL – Ernst & Young

Cargo: Manager - PeopleAdvisoryServices

1. ¿Cuáles son los pasos a seguir para que una empresa argentina exporte sus servicios a EEUU?

Al formar parte de una empresa multinacional, en primer lugar la empresa tiene que estar constituida para luego buscar terciarizar el servicio en los denominados centros de servicios compartidos. Antes de tomar la decisión de exportar el servicio se realizan proyecciones, por parte del equipo de soporte administrativo, de distintos tipos, por ejemplo cantidad de recursos a insumir, demanda potencial, carga laboral actual y proyectada, ubicación de los centros de servicios, estructura de personal capacitado, etc. Una vez que se tiene la certeza que se cuenta con los recursos necesarios en Argentina, se realiza un análisis comparativo de costos con la exteriorización del proceso y sin el mismo, para luego evaluar la conveniencia de llevarlo a cabo o no. Hay que tener en cuenta que la preparación de declaraciones juradas para personas físicas actualmente es brindada a empleados de un cierto rango y es prestado como un servicio accesorio a otros como es el de auditoría.

2. ¿Cuáles son los principales obstáculos que enfrentan las empresas que exportan servicios a EEUU? Seleccionar lo/s que considere:

- a. Acceso a consumidores potenciales del servicio en el extranjero.**
- b. Desconocimiento en el trato comercial, hábitos y costumbres.
- c. Diferencias en el idioma.
- d. Dependencia tecnológica de un proveedor que de soporte a los sistemas utilizados.
- e. Lejanía en los mercados.
- f. Financiamiento al momento de la prestación del servicio hasta su cobro.**
- g. Otros aspectos. Detallar: En lo que respecta al aspecto cultural, diferencias en los métodos de trabajo. En lo relativo al aspecto comercial un obstáculo es el idioma. En cuanto a la capacidad productiva, la alta rotación del personal es considerado otro obstáculo de relevancia.

3. ¿Qué incentivos existen en las empresas que exportan servicios a EEUU?

- Posibilidad de prestación del servicio de manera remota.
- Costos en moneda local argentina y venta de servicios a precio dolarizado.

- Una vez afianzado la prestación del servicio, es un ámbito de negocio que permite la proyección de crecimiento en el mediano y largo plazo.

4. ¿Cuál son los aspectos claves del negocio?

La capacidad productiva y la garantía de calidad en la prestación del servicio de manera sostenida es un aspecto clave ya que genera una determinada experiencia de servicio y a la que se hará referencia para utilizarlo nuevamente. Y en miras al futuro, servirá para referenciar a nuevos clientes.

Dentro de los aspectos claves se considera bajar la rotación de recursos humanos con conocimientos técnicos adquiridos, esto disminuiría el tiempo de preparación de declaraciones juradas lo que se verá reflejado en los costos de las preparaciones.

Por otra parte disponer de un software y base de datos con un equipo técnico que cuente con experiencia en la tecnología requerida es fundamental para plasmar el trabajo realizado.

5. ¿Considera que los estudios contables norteamericanos están dispuestos a la apertura comercial con estudios de otros países?

Definitivamente, estas prácticas ya se están concretando alrededor del mundo gracias a internet y al fenómeno de la globalización.

6. ¿Cómo percibe la situación en este mercado y la potencialidad del desarrollo?

Considero que Argentina tiene un panorama favorable ya que cuenta con mano de obra profesional y aptitudes que favorecen al desarrollo nuevas líneas de negocios.

Anexo 2: Modelo de Contrato de Prestación de Servicios

CONTRATO INTERNACIONAL DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES

Fecha: de de 2019 en(Ciudad),(País).

INTERVIENEN

De una parte, ZF Asociados con domicilio eny número de identificación / registro fiscal C.U.I.T.: XX-XXXXXXXX-X, representada en este acto por Paulina Zingone, quien manifiesta tener facultades suficientes para actuar en representación de la misma (en adelante, el ASESOR).

Y de otra, la entidad..... (Razón Social de la empresa) con domicilio social en.....y número de identificación/ registro fiscal....., representado en este acto por(nombre, apellido, cargo), quien manifiesta tener facultades suficientes para actuar en representación de la mencionada entidad (en adelante, el CLIENTE).

MANIFIESTAN

I.- Que el ASESOR está especializado, entre otros, en la prestación de servicios de asesoramiento fiscal, y contable, y servicios complementarios.

II.- Que el CLIENTE está interesado en recibir del ASESOR, la prestación del servicio de asesoría FISCAL, tal y como se define en el presente documento.

III.- Que ambas partes han acordado celebrar el presente contrato de prestación de servicios de acuerdo con los siguientes apartados:

PRIMERO.- Objeto del presente contrato.

a) Obligaciones del ASESOR.-

El ASESOR prestará al CLIENTE asesoramiento en materia FISCAL, lo que se concreta en la realización de los siguientes trabajos o servicios:

- **ASESORAMIENTO FISCAL**

1.- Elaboración y presentación de las declaraciones tributarias y/o autoliquidaciones anuales que correspondan en función del tipo de actividad económica y tipo de persona humana.

2.- Elaboración y presentación de las declaraciones tributarias anuales de resumen que correspondan en función del tipo de actividad económica y tipo de empresa.

3.- Elaboración de proyecciones impositivas para los contribuyentes personas humanas.

4.- Elaboración del calendario fiscal anual personalizado del cliente.

5.- Elaboración de recursos administrativos ante cualquier acto de comprobación, sancionador, o de recaudación de cualquier Autoridad Tributaria nacional, estatal o local de Estados Unidos.

- **OTROS SERVICIOS**

1.- Estudio, solicitud y justificación impositivas a las que pudiera acogerse el cliente en función de su actividad económica.

b) Obligaciones del CLIENTE.-

1.- Facilitar al ASESOR toda la documentación necesaria para la adecuada prestación de los servicios.

2.- Formular las consultas en las horas establecidas al efecto, y mediante medios tanto telefónicos, como telemáticos o presenciales.

3.- Efectuar en plazo el pago de los honorarios, mediante cuenta bancaria.

4.- Facilitar al ASESOR toda la información y documentación ante los organismos correspondientes en materia laboral, fiscal o contable.

5.- El CLIENTE no podrá solicitar al ASESOR ni asesoramiento ni colaboración en la realización de acciones u omisiones fraudulentas o tendientes a eludir la declaración y/o pago de los tributos, tasas o cotizaciones que sean legalmente obligatorios.

SEGUNDO.- Duración del contrato.

Los servicios y funciones descriptos en el pacto anterior se prestarán por parte del ASESOR por un plazo inicial de 12 meses (desde la firma), que se renovará tácitamente por periodos anuales, de no mediar preaviso, al menos, con un mes de antelación a su término por cualquiera de las partes.

TERCERO.- Confidencialidad de los datos.

El ASESOR se obliga a tramitar confidencialmente todos aquellos datos, documentación y demás información que hayan sido suministrados por el CLIENTE durante la vigencia del presente contrato. Asimismo se compromete a no comunicar esta información a ninguna otra persona o entidad, exceptuando sus propios empleados y sólo en la medida necesaria para la correcta ejecución del contrato.

El acuerdo de confidencialidad establecido en el presente pacto tendrá validez durante la vigencia del contrato y seguirá en vigor, durante 5 años más después de la extinción, por cualquier causa, del mismo.

Lo contenido en este contrato no obligará a confidencialidad en lo referente a:

a) Cualquier información o conocimiento revelado legítimamente por terceros que hayan autorizado su difusión.

b) Cuando la información sea requerida por vías legales.

CUARTO.- Protección de datos personales.

El ASESOR informa al CLIENTE de que los datos personales contenidos en el presente contrato y los generados durante la vigencia de esta relación contractual, todos ellos relativos al CLIENTE, serán incorporados al sistema cuyo responsable es el Asesor, con la finalidad de gestionar dicha

relación contractual y de prestar al CLIENTE aquellos servicios de asesoramiento que se especifiquen en el presente contrato.

El CLIENTE tiene la posibilidad de ejercitar los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición, en relación a sus datos personales, dirigiendo un escrito a la dirección del ASESOR indicada en el encabezamiento del presente contrato.

Respecto de los datos personales a los que el ASESOR tenga acceso de acuerdo con su condición, se entenderán facilitados de forma voluntaria por el CLIENTE, siguiendo en todo momento el ASESOR sus instrucciones, comprometiéndose a no aplicarlos ni utilizarlos para finalidad distinta de la pactada y a no comunicarlos a otras personas, así como a destruir los soportes y/o documentos donde se contengan dichos datos al finalizar el presente contrato, salvaguardando en todo caso las pruebas necesarias respecto a las actuaciones realizadas. En todo caso, los documentos de trabajo y el diseño o sistema de análisis serán propiedad del ASESOR.

Asimismo, ambas partes se comprometen a adoptar las necesarias medidas de seguridad para la protección de dichos datos en el nivel que les corresponda, de acuerdo a la regulación legal.

QUINTO.- Honorarios.

Los honorarios serán de acuerdo a la cantidad y nivel de complejidad de declaraciones juradas de ganancias anuales por cada ejercicio fiscal, conforme a la tabla que se establece a continuación:

Detalle	Nivel de Complejidad	USD
DDJJ Federal, Estatal y Local	Baja	165,00
DDJJ Federal, Estatal y Local	Media	255,00
DDJJ Federal, Estatal y Local	Alta	580,00

Formularios de distintos niveles de complejidad	USD
Ganancias y Pérdidas	80,00
Propiedades en Alquiler	90,00
Dividendos e Intereses	90,00
Participaciones en Sociedades	450,00
Créditos por trabajos en el exterior	300,00
Fiuduciaros	280,00

De no establecerse pacto en contrario, dichos honorarios se verán incrementados.

En el supuesto de modificar o ampliar dichos Servicios, el Cliente y el Prestador se comprometen a negociar nuevos precios por los Servicios prestados.

En los citados honorarios no están incluidos los honorarios y gastos que puedan derivarse de la actuación de Abogados y Procuradores ante los órganos judiciales pertinentes, así como los gastos derivados de cualquier actuación ante Notarios, Registros o demás Organismos que den lugar a la liquidación de Tasas u Honorarios.

SEXTO.- Pago del precio.

El pago del precio estipulado en el pacto anterior, se realizará mediante giro bancario a la cuenta bancaria en dólares del asesor, mediante dos (2) transferencias: el 30% al momento de la

contratación de los servicios y el pago restante al momento de haber concluido la prestación de los mismos.

El ASESOR le adjuntará previamente, mediante correo electrónico, la correspondiente factura previamente de efectuada la transferencia. Para ello, el asesor, en este acto facilita la cuenta bancaria en la cual quiere que se le cargue el pago antes detallado. Dicha cuenta es la n° _____ (20 dígitos), correspondiente a la Entidad _____.

SÉPTIMO.- Incumplimiento de pagos.

La falta de pago, dará derecho al ASESOR a resolver el contrato y, si lo estimara oportuno, a proceder a su reclamación judicial, aplicándose desde la fecha del incumplimiento el interés de demora establecido en la Ley.

OCTAVO.- Deficiencias en los servicios contratados.

Si el CLIENTE encontrara defectos en los servicios contratados con el ASESOR, se lo hará saber por escrito o verbalmente, debiendo resolverse dichas deficiencias en el plazo de 30 días, o en un plazo inferior si así lo exige la especialidad del servicio prestado, como es el caso de la fecha límite de la presentación de declaraciones juradas de ganancias para personas humanas ante el Organismo Fiscal que se corresponde. Si no se solucionasen los problemas derivados de las prestaciones deficientes en el plazo establecido, el CLIENTE podrá resolver el contrato.

El ASESOR no será responsable de las consecuencias derivadas de la omisión o falseamiento de los datos facilitados por el CLIENTE, ni estará obligado a verificar la suficiencia o autenticidad de los mismos. Tampoco responderá de las actuaciones que el CLIENTE efectúe sin su asesoramiento previo o en contra de sus indicaciones. Quedará también eximido de responsabilidad por las actuaciones realizadas fuera de plazo en nombre del CLIENTE cuando los datos, documentos o notificaciones no le hayan sido facilitados por éste con, al menos, quince días de antelación.

NOVENO.- Rescisión del contrato.

Además de las causas generales de rescisión de los contratos, el presente se considerará cancelado por las siguientes causas:

- a) Por la insolvencia definitiva o provisional, quiebra o suspensión de pagos de cualquiera de las partes contratantes.
- b) Por el acuerdo de liquidación de cualquiera de los contratantes.
- c) Por cualquier causa legamente establecida.

DECIMO.- Modificación del contenido del contrato.

Cualquier modificación del presente contrato deberá realizarse por escrito e incorporarse al mismo como Anexo, con excepción de las variaciones en las cuotas que pudieran acordarse y que se entenderán aceptadas desde el momento en que se realicen las transferencias con las nuevas cantidades.

UNDECIMO.- Sometimiento al fuero.


Las partes, con renuncia al fuero propio si lo tuvieran, se someten a los Juzgados y Tribunales de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.

DUODECIMO.- Régimen del contrato.

Este contrato tiene carácter mercantil y se regirá por sus propias cláusulas o, en lo que en ellas no estuviera contemplado, por lo previsto en las disposiciones argentinas contenidas en el Código de Comercio, Leyes especiales y usos en el giro habitual del negocio.


En la fecha y lugar al principio reseñados, se firma este contrato, en todas sus hojas, por duplicado y a un solo efecto.

Anexo 3: Ejemplo de confirmación de pago otorgado por IRS que permite a todo preparador comenzar a operar.



Payment Confirmation for PTIN Sign-up
TaxPro_PTIN@irs.gov

History: This message has been replied to.



*** PLEASE DO NOT RESPOND TO THIS EMAIL ***

Thank you for submitting your payment for PTIN Sign-up. This email is to confirm that on [redacted] you authorized IRS Tax Professional PTIN Fee to charge the credit card listed below on the scheduled payment date.

Confirmation Number:	RPRIRS002834595
Confirmation Date (ET):	[redacted]
Payer Name:	[redacted]
Amount Due:	\$64.25

Payment Amount:	\$64.25
Scheduled Payment Date:	[redacted]

Cardholder Name:	[redacted]
Card Number:	[redacted]
Card Type:	Visa Credit

Thank you for using the IRS Tax Professional PTIN Fee electronic payment system.

Fuente: IRS - Departamento del Tesoro de Estados Unidos

Anexo 4: Ejemplo de Presupuesto de Prestación de Servicios obtenido de Ernst & Young



Tax Compliance Services

Currency: USD
 Engagement / plan name: PAS GM Compliance
 Plan version no: 1

Scope of services and fees

Services included:

Fixed fee:



The following tax compliance services will be provided as authorized by the Client for Participants in Client's expatriate tax program.

	US Expat	US Inpat	TCN
US Federal Return (includes E-Filing of all U.S. Returns where possible) 60 minutes consulting per assignee to respond to U.S. or state tax authority inquiries (additional time billed separately upon authorization)	\$ 945 included	\$ 945 included	N/A N/A
US State Return (includes E-Filing of all State Returns where possible)	\$ 228	\$ 228	N/A
Tax Equalization 60 minutes consulting per assignee to respond to U.S. or state tax authority inquiries (additional time billed separately upon authorization)	\$ 380 included	\$ 380 included	\$ 380 included
Home Country Tax Orientation (Exit Interview) Completion of Form 673, W-4 or Statement of Foreign Tax Withholding Obligation Hypothetical Tax Calculation	Not in Bundle Not in Bundle \$ 380	Not in Bundle Not in Bundle \$ 380	Not in Bundle Not in Bundle \$ 380
Non-US Host Country Return (includes electronic filing, where possible)* 60 minutes consulting per assignee to respond to host tax authority inquiries (additional time billed separately) Non-US Host Country Extension without detailed tax calculation as required	\$ 1,121 Included Included	N/A N/A N/A	\$ 846 Included Included
Non-US Home Country Return (includes electronic filing, where possible)* Non-US Host Country Extension without detailed tax calculation as required	n/a Included	333 N/A	333 Included
Host Country Tax Orientation (Entrance Interview) Registration with tax authorities Completion of application for tax identification number	Not in Bundle Not in Bundle Not in Bundle	Not in Bundle N/A N/A	Not in Bundle Not in Bundle Not in Bundle
US ITIN forms – Assignee to complete and notarize for review by tax preparer	N/A	Not in Bundle	N/A
Host Country Departure Orientation	Not in Bundle	Not in Bundle	Not in Bundle
Home Country Tax Orientation (Exit Interview) Completion of Form 673, W-4 or Statement of Foreign Tax Withholding Obligation Hypothetical Tax Calculation	Not in Bundle Not in Bundle \$ 380	Not in Bundle Not in Bundle \$ 380	Not in Bundle Not in Bundle \$ 380
Non-US Host Country Return (includes electronic filing, where possible)* 60 minutes consulting per assignee to respond to host tax authority inquiries (additional time billed separately) Non-US Host Country Extension without detailed tax calculation as required	\$ 1,121 Included Included	N/A N/A N/A	\$ 846 Included Included
Non-US Home Country Return (includes electronic filing, where possible)* Non-US Host Country Extension without detailed tax calculation as required	n/a Included	333 N/A	333 Included
Host Country Tax Orientation (Entrance Interview) Registration with tax authorities Completion of application for tax identification number	Not in Bundle Not in Bundle Not in Bundle	Not in Bundle N/A N/A	Not in Bundle Not in Bundle Not in Bundle

Host Country Departure Orientation	Not in Bundle	Not in Bundle	Not in Bundle
<i>(Includes routine tax deregistration or departure documentation as required)</i>	Not in Bundle	N/A	Not in Bundle
Notification and instructions to Company for tax payment due with host return <i>(Including review of assessment)</i>	Included	Included	Included
Program coordination costs (meetings, tax organizer usage, non-travel expenses, etc.)	Included	Included	Included
Extension without detailed tax calculation – US Federal and State as required	Included	Included	N/A
90-22.1 foreign bank account form – Notification for assignee to complete and file	No Charge	No Charge	N/A
Bundled Annual Fee (2-year contract term)	\$ 3,215	\$ 2,385	\$ 2,040
Bundled Annual Fee (4-year contract term)	\$ 3,055	\$ 2,265	\$ 1,940

Anexo 5: Resultados de encuesta realizada por la Sociedad Nacional de Contadores en Estados Unidos (NSA , 2017)

A biennial survey conducted by the National Society of Accountants (NSA) reported detailed data about business practices, client fees, and spending for tax and accounting professionals.

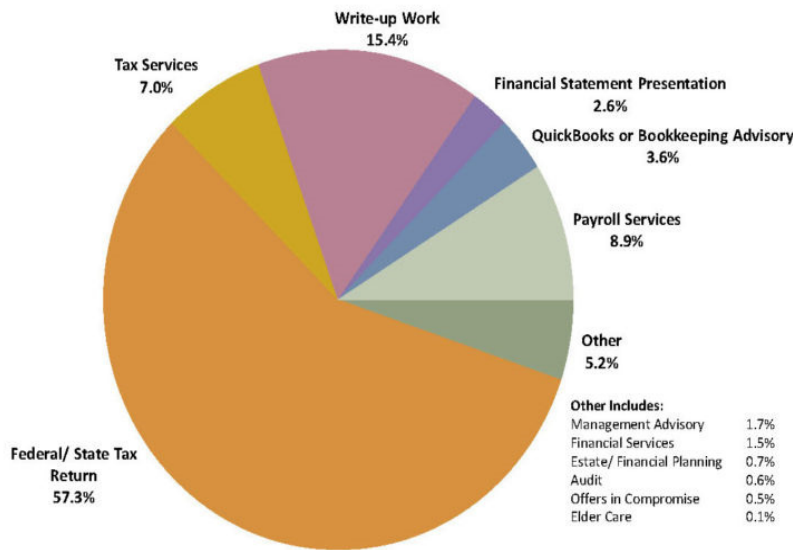
The 2016-17 NSA Income and Fees of Accountants and Tax Preparers in Public Practice Survey Report offers useful benchmarks for firms to use in billing, fee increases, engagement practices and other operations.

Business Mix and Revenue

Surveyed firms reported that on average 57.3% of gross income comes from tax-return preparation, 15.4% from write-up work, 8.9% from payroll services, 7.0% from tax services, 3.6% from QuickBooks/bookkeeping, 2.6% from financial statement presentation, and 5.2% from other services.

Firms split fairly evenly regarding billing methods for accounting services, with about a third billing by fixed fee (35.3%), hourly (31.2%) or a combination of the two (31.8%). Most bill for tax preparation by form (39.5%), hourly (8.4%), by a combination of fixed and hourly fees (25.0%) or by fixed fee only (23.2%).

Client Services as a Percent of Gross Income



Fees

TAX PREP FEE NATIONAL AVERAGES



The average fee charged to prepare an itemized Form 1040 with Schedule A and a state tax return is \$273, and the cost for a Form 1040 without itemized deductions and a state return is \$176.

Nearly half (49.8%) of tax and accounting practices increase tax preparation fees annually while 33.7% increase these fees every other year. For accounting fees, 37.4% increase fees annually, while 34.4% increase fees every other year.

Surveyed firms expected to increase their accounting service fees by an average of 6.1% in 2017, up from an actual increase of 5.3% in 2016.

Tax-preparation fees were expected to rise by higher percentages. Surveyed firms expected to increase tax-prep fees by an average of 6.4% in 2017, up from an actual increase of 6.0% in 2016.

Nearly three quarters (71%) charge an added fee for disorganized or incomplete files. Another 33% charge an additional fee for file extensions, 22% charge an additional fee for information received after a set deadline, and 24% charge an additional fee to expedite returns.

Average hourly fees for various client services include:

- Offers in Compromise – \$177
- Estate/Financial Planning – \$163
- Audit of Financial Statements – \$157
- Financial Services – \$144
- Tax Services – \$145
- Management Advisory Services – \$146
- Elder Care Financial Services – \$131
- Financial Statement Presentation – \$134
- QuickBooks or Bookkeeping Advisory Services – \$97
- Write-up Work – \$93
- Payroll Services – \$83

Average fees to prepare forms include:

- \$273 for a Form 1040 with a Schedule A and state return
- \$176 for a Form 1040 (non-itemized) and a state return
- \$184 for a Form 1040 Schedule C (business)
- \$124 for Schedule D (gains and losses)
- \$135 for Schedule E (rental)
- \$180 for Schedule F (farm)
- \$656 for a Form 1065 (partnership)
- \$826 for a Form 1120 (corporation)
- \$809 for a Form 1120S (s corporation)
- \$482 for a Form 1041 (fiduciary)
- \$733 for a Form 990 (tax exempt)
- \$69 for a Form 940 (federal unemployment)
- \$1,563 for a Form 706 (estates)
- \$413 for a Form 709 (gift tax)
- \$242 for a Form 8824 (like-kind exchanges)
- \$532 for a Form 5500 (pension/profit-sharing plans)
- \$282 for a Form 3115 (application for change in accounting method)
- \$59 for a Form 8962 (premium tax credit calculation)
- \$53 for a Form 8965 (health coverage exemptions)
- \$58 for a Form 1095-A (health insurance marketplace statement)
- \$57 for a Shared Responsibility Payment Calculation

Fees vary by region, firm size, population and economic strength of an area. The average tax preparation fee for an itemized Form 1040 with Schedule A and a state return in each U.S. census district are:

New England (CT, ME, MA, NH, RI, VT) – \$333
Middle Atlantic (NJ, NY, PA) – \$290
South Atlantic (DE, DC, FL, GA, MD, NC, SC, VA, WV) – \$268
East South Central (AL, KY, MS, TN) – \$210
West South Central (AR, LA, OK, TX) – \$271
East North Central (IL, IN, MI, OH, WI) – \$249
West North Central (IA, KS, MN, MO, NE, ND, SD) – \$214
Mountain (AZ, CO, ID, MT, NV, NM, UT, WY) – \$263
Pacific (AK, CA, HI, OR, WA) – \$329

Anexo 6: Proyección de Costos

Tabla 19: Proyección de Costos Iniciales y 2019 (2 Clientes)

Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Meses	TC	Costo Inicial	2019
Costo Inicial						
Licencia PTIN	1	64,25 USD		\$ 51,10	\$ 3.283,18	
Visita Cliente/s y Proveedor/es	2	\$ 40.000,00			\$ 80.000,00	
Publicidad		\$ 50.000,00			\$ 50.000,00	
Diseño Web Profesional	1	\$ 4.200,00			\$ 4.200,00	
Inversiones en Bienes de Uso						
Compra de Mobiliario		\$ 50.000,00			\$ 50.000,00	
Costos Fijos						\$ 102.000,00
Alquiler Oficina		\$ 3.800,00	12		\$ -	\$ 45.600,00
Servicios Mensuales		\$ 1.800,00	12			\$ 21.600,00
Conexión Internet	1	\$ 1.500,00	12		\$ -	\$ 18.000,00
Publicidad		\$ 1.400,00	12		\$ -	\$ 16.800,00
Costos Variables						\$ 71.386,70
Software por DDJJ	60	20,95 USD		\$ 51,10	\$ -	\$ 64.232,70
Costo por transferencias del exterior	4	35 USD		\$ 51,10	\$ -	\$ 7.154,00
Costos del Personal Operativo						
Salario Preparador Experimentado	160 Horas	\$ 42.000,00	12		\$ -	\$ 504.000,00
Gastos Administrativos						
Costos Fijo de Personal						
Gastos Financieros						
Gastos Mantenimiento de Cuenta		\$ 610,00	12		\$ -	\$ 7.320,00
Total					\$ 187.483,18	\$ 684.706,70

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20: Proyección de Costos 2020 (3 Clientes)

Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Meses	TC	2020
Inversión en Bienes de Uso					
Computadora	1	\$ 20.000,00			\$ 20.000,00
Costos Fijos					\$ 102.000,00
Alquiler Oficina		\$ 3.800,00	12		\$ 45.600,00
Servicios Mensuales		\$ 1.800,00	12		\$ 21.600,00
Conexión Internet	1	\$ 1.500,00	12		\$ 18.000,00
Publicidad		\$ 1.400,00	12		\$ 16.800,00
Costos Variables					\$ 107.080,05
Software por DDJJ	90	20,95 USD		\$ 51,10	\$ 96.349,05
Costo por transferencias del exterior	6	35 USD		\$ 51,10	\$ 10.731,00
Costos del Personal Operativo					
Salario Preparador Experimentado	160 Horas	\$ 42.000,00	12		\$ 504.000,00
Gastos Administrativos					
Costos Fijo de Personal	80 Horas	\$ 9.500,00	12		\$ 114.000,00
Gastos Financieros					
Gastos Mantenimiento de Cuenta		\$ 610,00	12		\$ 7.320,00
Total					\$ 854.400,05

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21: Proyección de Costos 2021 (4 Clientes)

Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Meses	TC	2021
Inversión en Bienes de Uso					
Computadora	1	\$ 20.000,00			\$ 20.000,00
Costos Fijos					\$ 102.000,00
Alquiler Oficina		\$ 3.800,00	12		\$ 45.600,00
Servicios Mensuales		\$ 1.800,00	12		\$ 21.600,00
Conexión Internet	1	\$ 1.500,00	12		\$ 18.000,00
Publicidad		\$ 1.400,00	12		\$ 16.800,00
Costos Variables					\$ 142.773,40
Software por DDJJ	120	20,95 USD		\$ 51,10	\$ 128.465,40
Costo por transferencias del exterior	8	35 USD		\$ 51,10	\$ 14.308,00
Costos del Personal Operativo					\$ 669.000,00
Salario Preparador Experimentado	160 Horas	\$ 42.000,00	12		\$ 504.000,00
Preparador Asistente	160 Horas	\$ 27.500,00	6		\$ 165.000,00
Gastos Administrativos					\$ 120.566,35
Costos Fijo de Personal	80 Horas	\$ 9.500,00	12		\$ 114.000,00
Licencia PTIN	2	64,25 USD		\$ 51,10	\$ 6.566,35
Gastos Financieros					
Gastos Mantenimiento de Cuenta		\$ 610,00	12		\$ 7.320,00
Total					\$ 1.061.659,75

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22: Proyección de Costos 2022 (5 Clientes)

Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Meses	TC	2022
Costos Fijos					\$ 102.000,00
Alquiler Oficina		\$ 3.800,00	12		\$ 45.600,00
Servicios Mensuales		\$ 1.800,00	12		\$ 21.600,00
Conexión Internet	1	\$ 1.500,00	12		\$ 18.000,00
Publicidad		\$ 1.400,00	12		\$ 16.800,00
Costos Variables					\$ 178.466,75
Software por DDJJ	150	20,95 USD		\$ 51,10	\$ 160.581,75
Costo por transferencias del exterior	10	35 USD		\$ 51,10	\$ 17.885,00
Costos del Personal Operativo					\$ 834.000,00
Salario Preparador Experimentado	160 Horas	\$ 42.000,00	12		\$ 504.000,00
Preparador Asistente	160 Horas	\$ 27.500,00	12		\$ 330.000,00
Gastos Administrativos					
Costos Fijo de Personal	80 Horas	\$ 9.500,00	12		\$ 114.000,00
Gastos Financieros					
Gastos Mantenimiento de Cuenta		\$ 610,00	12		\$ 7.320,00
Total					\$ 1.235.786,75

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23: Proyección de Costos 2023 (6 Clientes)

Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Meses	TC	2023
Inversión en Bienes de Uso					
Computadora	1	\$ 20.000,00			\$ 20.000,00
Costos Fijos					\$ 102.000,00
Alquiler Oficina		\$ 3.800,00	12		\$ 45.600,00
Servicios Mensuales		\$ 1.800,00	12		\$ 21.600,00
Conexión Internet	1	\$ 1.500,00	12		\$ 18.000,00
Publicidad		\$ 1.400,00	12		\$ 16.800,00
Costos Variables					\$ 214.160,10
Software por DDJJ	180	20,95 USD		\$ 51,10	\$ 192.698,10
Costo por transferencias del exterior	12	35 USD		\$ 51,10	\$ 21.462,00
Costos del Personal Operativo					\$ 999.000,00
Salario Preparador Experimentado	160 Horas	\$ 42.000,00	12		\$ 504.000,00
Salario Preparador Asistente	160 Horas	\$ 27.500,00	12		\$ 330.000,00
Preparador Asistente	160 Horas	\$ 27.500,00	6		\$ 165.000,00
Gastos Administrativos					\$ 123.849,53
Costos Fijo de Personal	160 Horas	\$ 9.500,00	12		\$ 114.000,00
Licencia PTIN	3	64,25 USD		\$ 51,10	\$ 9.849,53
Gastos Financieros					
Gastos Mantenimiento de Cuenta		\$ 610,00	12		\$ 7.320,00
Total					\$ 1.466.329,63

Fuente: Elaboración propia

Anexo 7: Estimación Impuesto a las Ganancias

Durante el año 2019 y al formar parte del Régimen Simplificado categoría “G”, ZF Asociados deberá abonar un impuesto de \$3,577.30 mensualmente que implica un pago anual de \$42.927,60.

Según Tabla 6

Cate- goría	Ingresos Brutos Anuales	Sup. Afectada en m2	Energía Consumida en Kw	Alquileres Devengados Anualmente	Impuesto Integrado	Aportes al SIPA	Aportes Obra Social	Total Mensual
G	\$828,767.94	Hasta 200	Hasta 20000	\$155,393.99	\$2,014.37	\$873.93	\$ 689	\$3,577.30

Tabla 24: Proyección Impuesto a las Ganancias 2020-2023

Detalle	2020	2021	2022	2023
RESULTADO BRUTO	368.835,78	559.876,92	770.717,42	965.142,04
Aportes a fondos de jubilaciones, retiros, pensiones o subsidios que se destinen a cajas nacionales, provinciales o municipales.	40.571,94	61.586,46	84.778,92	106.165,62
Aportes Obra Social	11.065,07	16.796,31	23.121,52	28.954,26
Descuentos obligatorios establecidos por ley nacional, provincial o municipal	11.065,07	16.796,31	23.121,52	28.954,26
Cuota sindical				
RESULTADO NETO	306.133,70	464.697,84	639.695,46	801.067,89
Primas de Seguro para el caso de muerte				
Gastos de Sepelio				
Empleados del servicio domestico (Ley 26.063, art. 16)				
Honorarios Médicos	-	-	-	-
Ganancia no Imponible	66.917,91	66.917,91	66.917,91	66.917,91
Deducción Especial	321.205,97	321.205,97	321.205,97	321.205,97
Cargas de Familia				
Cónyuge	-	-	-	-
Hijos				
TOTAL DEDUCCIONES	388.123,88	388.123,88	388.123,88	388.123,88
DETERMINACION DE LA GANANCIA NETA SUJETA A IMPUESTO				
Impuesto Determinado	-	5.884,89	38.367,98	82.087,31
Impuesto Retenido	-	-	-	-
Pagos a Cuenta				
Saldo a Ingresar	-	5.884,89	38.367,98	82.087,31

Fuente: Elaboración propia

Anexo 8: Tabla para el cálculo del Impuesto a las Ganancias (Art. 90) Período Fiscal 2019

Tabla 25: Escala Artículo 90 - 2019

Tabla Escala Art. 90 2019					
Ganancia neta imponible Acumulada					
Más de \$	A \$	Pagan	MAS	S/ excedente de \$	
\$ 0,01	\$ 33.039,81	\$ -	5%	\$ -	
\$ 33.039,81	\$ 66.079,61	\$ 1.651,99	9%	\$ 33.039,81	
\$ 66.079,61	\$ 99.119,42	\$ 4.625,57	12%	\$ 66.079,61	
\$ 99.119,42	\$ 132.159,23	\$ 8.590,35	15%	\$ 99.119,42	
\$ 132.159,23	\$ 198.238,84	\$ 13.546,32	19%	\$ 132.159,23	
\$ 198.238,84	\$ 264.318,45	\$ 26.101,45	23%	\$ 198.238,84	
\$ 264.318,45	\$ 396.477,68	\$ 41.299,76	27%	\$ 264.318,45	
\$ 396.477,68	\$ 528.636,91	\$ 76.982,75	31%	\$ 396.477,68	
\$ 528.636,91	en adelante	\$ 117.952,11	35%	\$ 528.636,91	

Fuente: (Senado & Cámara de Diputados , Ley N° 27.430)

8. Referencias Bibliográficas

- Adams, J., & Pearlie Strother-Adams. (2001). *Dealing with Diversity*. Chicago: Kendall/Hunt.
- AFIP. (s.f.). *Administración Federal de Ingresos Públicos*. Recuperado el 07 de 04 de 2019, de <http://www.afip.gov.ar/institucional/acuerdos.asp>
- AFIP. (01 de 02 de 2019). *Administración Federal de Ingresos Públicos*. Recuperado el 16 de 03 de 2019, de <http://www.afip.gov.ar/derechos-de-exportacion-de-servicios/que-es/exportacion-de-servicios.asp>
- AFIP. (23 de 12 de 2016). *ANEXO II – RESOLUCION GENERAL N° 1415*. Recuperado el 07 de 04 de 2019, de http://biblioteca.afip.gov.ar/pdfp/ANEXO_II_RG1415_V4290.pdf
- AFIP. (2001). *Decreto N° 380/01*.
- AFIP. (2006). *Resolución General 2111/06*.
- AFIP. (23 de 01 de 2019). *Resolución General AFIP N° 4401/201*. Recuperado el 07 de 04 de 2019, de http://biblioteca.afip.gov.ar/dcp/REAG01004401_2019_01_21
- AGCS. (1994). *Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios. Acta final. Negociaciones comerciales multilaterales Ronda Uruguay*. Marrakech.
- ALES. (2014). *Asociación Latinoamericana de Exportadores de Servicios*. Recuperado el 8 de Marzo de 2018, de http://www.ales-lac.org/interior_antecedentes.php
- Aragón, E., Campos, M., & Fouquet, A. (2007). *The Emergence of New Successful Export Activities in Mexico, EGAP - Tecnológico de Monterrey*. Monterrey, Mexico.
- Banco Central de la República Argentina. (23 de 04 de 2019). Obtenido de <https://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/infomondiae.pdf>
- Barcet, A. (1987). *La montée des services: Vers une économie de la servuction*, Univerité Lumière. Lyons.
- BCRA. (30 de 12 de 2016). *COMUNICACIÓN “A” 6137*. Recuperado el 07 de 04 de 2019, de <http://www.bcra.gov.ar/pdfs/comytexord/a6137.pdf>
- BCRA. (01 de 03 de 2019). *Resultados del Relevamiento de las Expectativas de Mercado (REM)*. (B. C. Argentina, Ed.) Recuperado el 10 de 04 de 2019, de <https://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM190329%20Resultados%20web.pdf>
- Berlinski, J. (2001). *La Liberalización del Comercio de Servicios en los Países del MERCOSUR*. Obtenido de <http://www.redsudamericana.org/sites/default/files/doc/Cap5.PDF>
- Berlinski, J. (2001). *La Liberalización del Comercio de Servicios en los Países del MERCOSUR*.
- Blanco, B. (2004). Globalización, Comercio Exterior y Servicios Culturales. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas* .
- Bonelli, M. (2011). *Comunicación. El Comportamiento de las Personas en las Organizaciones*. Argentina: Pearson.

Bureau, U. S. (31 de 01 de 2019). *United States Census Bureau*. Obtenido de <https://www.census.gov/foreign-trade/statistics/state/data/mi.html>

Bureau, U. S. (17 de 01 de 2019). *United States Census Bureau*. Obtenido de <https://www.census.gov/popclock/#>

Camacho Balestra, J. A., & Rodriguez Molina, M. (2003). Servicios y globalización. *Revista Comercio Exterior* .

Cámara Argentina de Comercios y Servicios - Depto.Economía. (Agosto de 2017). Comercio Exterior de Servicios Evolución y Performance en 2016. Argentina.

CCMI, C. E. (2005). Alcance y efectos de la deslocalización de empresas. Diario Oficial de la Unión Europea.

CIA. (19 de 03 de 2019). *Central Intelligence Agency*. Recuperado el 19 de 03 de 2019, de <https://www.cia.gov/LIBRARY/publications/the-world-factbook/fields/207.html#US>

CPCECABA, C. (28 de 01 de 2019). *Honorarios Mínimos sugeridos para el Profesional en Ciencias Económicas*. Obtenido de https://archivo.consejo.org.ar/areas/Honorarios_minimos.pdf

datosmacro.com. (30 de 01 de 2018). Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/demografia/poblacion/usa-estados/michigan>

Department of the Treasury Internal Revenue Service. (s.f.). *Publication 15 (2019)*. Recuperado el 06 de 04 de 2019, de (Circular E), Employer's Tax Guide: <https://www.irs.gov/pub/irs-pdf/p15.pdf>

Department of the Treasury Internal Revenue Service. (25 de 02 de 2019). *Publication 519 Cat. No. 15023T U.S. Tax Guide for Aliens*. Recuperado el 06 de 04 de 2019, de <https://www.irs.gov/pub/irs-pdf/p519.pdf>

Desafíos y oportunidades de la industria del software en América Latina 2006 Bogotá Cepal en coedición con Mayol Ediciones S.A.

Detroit City Tax Administration . (s.f.). Recuperado el 07 de 04 de 2019

Detroit City Tax Administration. (01 de 12 de 2017). *2018 City of Detroit Income Tax Withholding Guide*. Recuperado el 07 de 04 de 2019, de https://www.michigan.gov/documents/taxes/5469_ty2018_612668_7.pdf

El lugar de la Argentina en el comercio internacional de servicios 2007 *Revista del CEI Comercio Exterior e Integración* 93

Fondo Monetario Internacional. (2009). *Manual de Balanza de Pagos y Posición de Inversión Internacional*. EEUU: Sexta Edición.

Furman, R. (2012). *Estrés, Burn Out y Mobbing. La Gestión Moderna en Recursos Humanos*. Argentina: Eudeba.

Gómez Reina , M. (2012). *El Proceso de Selección del Personal. La Gestión Moderna en Recursos Humanos*. Argentina: Eudeba.

Grupo Banco Mundial. (18 de 04 de 2018). *Banco Mundial*. Recuperado el 24 de Septiembre de 2018, de <http://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>

H&R Block. (s.f.). Recuperado el 17 de 04 de 2019, de <https://www.doughroller.net/taxes/hr-block-review/>

Hill, T. (1977). *On Goods and Services, Review of Income and Wealth*.

Hill, T. (1977). *On Goods and Services, Review of Income and Wealth*.

Huber, L. (2011). *Motivación. El Comportamiento de las Personas en las Organizaciones*. Argentina: Pearson.

Huber, L. (2011). *Motivación. El Comportamiento de las Personas en las Organizaciones*. Argentina: Pearson.

ICEX. (01 de 28 de 2019). *Guía del Estado de Michigan, EEUU. Marzo 2016*. Obtenido de <https://www.upv.es/contenidos/ORI/info/U0769944.pdf>

KNOOW.NET. (2015). *Enciclopedia Temática*. Recuperado el 29 de 07 de 2018, de <http://knoow.net/es/cieeconcom/gestion/departamentalizacion/>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Decimocuarta Edición.

La expansión de los servicios y su vinculación con las innovaciones.2001

Las exportaciones de servicios de América Latina y su integración en las cadenas globales de valor.2009

Las exportaciones de servicios de América Latina y su integración en las cadenas globales de valor.2009 Naciones Unidas. Santiago de Chile.

Laudon, K., & Laudon, J. (2008). *Infraestructura de TI y Tecnologías Emergentes. Sistemas de Información Gerencial – Administración de la Empresa Digital*. México: Pearson.

Legislatura de la Ciudad de Buenos Aires. (07 de 05 de 2019). *Código Fiscal de la Ciudad Autónomas de Buenos Aires*. Obtenido de <http://www2.cedom.gob.ar/es/legislacion/normas/codigos/fiscal/index3.html>

López, A. (2017). *Los servicios basados en conocimiento ¿Una oportunidad para la transformación productiva en Argentina?* Secretaría de la Transformación Productiva.

Michigan Department of Treasury . (01 de 01 de 2019). *2019 Income Tax Withholding Tables*. Recuperado el 07 de 04 de 2019, de https://www.michigan.gov/documents/taxes/2019_Withholding_Tax_Tables_640568_7.pdf

Michigan Economic Development Corporation (MEDC). (01 de 02 de 2017). *Guía para comenzar y operar una pequeña empresa*. Recuperado el 06 de 04 de 2019, de <https://sbdemichigan.org/guidetostarting/>

Mira, Pablo. (27 de 03 de 2018). *El Economista*. Recuperado el 24 de Septiembre de 2018, de Crecimiento y Avance Tecnológico: <https://www.economista.com.ar/2018-03-crecimiento-avance-tecnologico-parte-final/>

- NASBA. (17 de 01 de 2019). *National Association of State Boards of Accountancy*. Obtenido de <https://nasba.org/licensure/howmanycpas/>
- NSA . (27 de 01 de 2017). *National Society of Accountants*. Obtenido de <https://connect.nsacct.org/blogs/nsa-blogger/2017/01/27/nsa-survey-reveals-fee-and-expense-data-for-tax-accounting-firms-in-2016-and-2017-projections>
- Observatorio de la Economía del Conocimiento. (2019). *Informe SBC N°9*. Obtenido de Ministerio de Producción y Trabajo: <https://www.produccion.gob.ar/wp-content/uploads/2019/02/IOEC9-1-3.pdf>
- OECD. (01 de 03 de 2019). *Estudios Económicos de la OCDE: Argentina 2019*. (O. Publishing, Ed.) Recuperado el 10 de 04 de 2019, de <https://doi.org/10.1787/ff5bc522-es>
- OMC. (1994). *Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios. Acta final. Negociaciones comerciales multilaterales Ronda Uruguay*. Marrakech.
- OMC2001AGCS - *Realidad y Ficción*
- OMC. (3 de 12 de 2017). *AGCS*. Obtenido de www.wto.org/spanish/tratop_s/serv_s/gatsqa_s.htm
- OMC1994AGSC *Listado de Compromisos Específicos GATS/SC/4*
- Oxford English Dictionary. (2000). *Oxford University Press* (Vol. 6). (2a, Ed.)
- Perez van Morlegan, L., & Ayala , J. C. (2012). *Diseño, Análisis y Evaluación de Puesto. La Gestión Moderna en Recursos Humanos*. Argentina: Eudeba.
- Porter, M. E. (Enero de 2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Obtenido de https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-michael_porter-libre.pdf
- ProConnect Tax Online. (s.f.). *ProConnect Tax Online*. Recuperado el 2019 de 04 de 17, de <https://proconnect.intuit.com/tax-online/pricing/>
- Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad ¿Pueden los servicios intensivos en conocimiento ser un nuevo motor de crecimiento en América Latina?2007CTS*
- Rincón, Y., & Zambrano, E. (2008). Equipos de Trabajo Virtual: Los Desafíos del Trabajo Compartido a Distancia. Negotium, Universidad del Zulia. *Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales* .
- Secretaría de Desarrollo Económico. (11 de 2002). GCBA Guía de la EXPORTACION de SERVICIOS. *La Ciudad Produce y Exporta* .
- Secretaría de Desarrollo Económico, GCBA. (11 de 2002). Guía de la EXPORTACION de SERVICIOS, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires . *La Ciudad Produce y Exporta* .
- Senado , & Congreso de la Nación Argentina. (s.f.). *Ley N° 23.349*. Recuperado el 17 de 03 de 2019, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/40000-44999/42701/texact.htm>
- Senado, & Cámara de Diputados , C. (s.f.). *Ley N° 27.430*. Recuperado el 17 de 03 de 2019, de Ley de Impuesto a las Ganancias: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/40000-44999/44911/texact.htm>

Statistics, B. o. (06 de 02 de 2019). *Bureau of Labor Statistics*. Obtenido de <https://www.bls.gov/oes/2017/may/oes132011.htm>

Stefani , F. (2017 de 10 de 2017). *Evolución del presupuesto del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva (MINCYT), y de la función Ciencia y Técnica del presupuesto nacional* . Recuperado el 24 de 09 de 2018, de <http://www.nano.df.uba.ar/wordpress/wp-content/uploads/Stefani-2017-Evolucion-de-presupuesto-MINCYT-y-f-CyT.pdf>

Turbotax. (s.f.). Recuperado el 17 de 04 de 2019, de <https://turbotax.intuit.com/personal-taxes/online/>

U. S. International Trade Commission . (04 de 02 de 2019). *Recent Trends in U.S. Services Trade: 2018 Annual Report*. Obtenido de <https://www.usitc.gov/publications/332/pub4789.pdf>

Vicente, M. Á., & Ayala, J. C. (2008). *Estructura de las Organizaciones. Principios Fundamentales para la Administración de Organizaciones*. Argentina: Pearson.

Wikipedia. (16 de 01 de 2019). *Wikipedia*. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Estados_Unidos#cite_note-DD-14

Wynarczyk, H. (2017). *Caja de herramientas para hacer tesis*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: EDICON Fondo Editorial del Consejo Profesional de Ciencias Económicas.

Zeithaml, V., & Bitner, M. (2002). *Marketing de Servicios, Un enfoque de integración del cliente a la empresa*. México.