

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA**

**Facultad de Contaduría y administración**

**Programa de Maestría en Administración**



**“Plan de negocios para la creación de servicios de consultoría fiscal, contable y  
administrativa para la región Tijuana-San Diego”**

**Para obtener el grado de:**

Maestro en administración

**Presenta:**

Christian Rafael Andrade Salcedo

**Director de tesis:**

Dr. Daniel Muñoz Zapata

Tijuana, B. C. 31 de marzo de 2021.

“Nuestra recompensa se encuentra en el esfuerzo y no en el resultado. Un esfuerzo total es una victoria completa”

- Mahatma Gandhi.

A mi esposa Selene y a mi hijo Santiago quienes fueron un gran apoyo emocional y representan mi fortaleza.

## Agradecimientos

A mis padres y hermanos quienes siempre me han apoyado incondicionalmente y siempre han depositado su fe en mi persona.

A mis maestros y compañeros que con sus conocimientos y experiencias fueron una guía para culminar mi plan de negocios.

## **Resumen**

Con el fin de establecer soluciones integrales a problemas que permitan a las empresas tomar decisiones asertivas, se estructuró un plan de negocios competitivo para brindar asesoría a todos aquellos inversionistas, pequeños y medianos negocios que requieran principalmente servicios especializados en el ámbito contable y fiscal binacional (México y Estados Unidos de América).

En la actualidad, existe una estrecha sinergia en operaciones económicas de nuestra región en la ciudad de Tijuana, Baja California en frontera con San Diego, California, es fundamental aprovechar esta ventaja competitiva, es momento de responder a las necesidades que tiene actualmente nuestra sociedad, contribuir con una buena práctica de consultoría orientada a construir herramientas que satisfagan los problemas de los clientes e identificar áreas de oportunidad.

Este proyecto tuvo un enfoque de análisis mixto (cuantitativo y cualitativo), el cual busca fortalecer la creación de un plan de negocios estructural y asegurar una alta calidad de los servicios ofrecidos, con el propósito fundamental de crear un sentido de responsabilidad y compromiso social que aporte valor al mercado.

**Palabras clave:** Estrategia, plan, negocio, servicios, binacional, consultoría, competitividad.

## **Abstract**

In order to establish comprehensive solutions to problems that allow companies to make assertive decisions, a competitive business plan was structured to provide advice to all those investors, small and medium-sized businesses that mainly require specialized services in the binational accounting and tax field (Mexico and the United States of America).

Currently, there is a close synergy in economic operations in our region in the city of Tijuana, Baja California on the border with San Diego, California, it is essential to take advantage of this competitive advantage, it is time to respond to the needs that our society currently has, contribute to a good consulting practice aimed at building tools that satisfy clients' problems and identifying areas of opportunity.

This project had a mixed analysis approach (quantitative and qualitative), which seeks to strengthen the creation of a structural business plan and ensure a high quality of the services

offered, with the fundamental purpose of creating a sense of responsibility and social commitment that add value to the market.

**Keywords:** Strategy, plan, business, services, binational, consulting, competitiveness.

## Índice de contenido

|                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| Introducción .....                                                       | 12 |
| Capítulo I. Generalidades del proyecto.....                              | 14 |
| 1.1 Antecedentes y situación actual .....                                | 14 |
| 1.2 Justificación .....                                                  | 15 |
| 1.3 Planteamiento y definición del problema .....                        | 16 |
| 1.4 Objetivos de la investigación .....                                  | 17 |
| Capítulo II. Marco teórico.....                                          | 18 |
| 2.1. El plan de negocio.....                                             | 18 |
| 2.1.1. ¿Qué es un negocio? .....                                         | 18 |
| 2.1.2. Definición del plan de negocios.....                              | 19 |
| 2.1.3. Importancia del plan de negocios .....                            | 21 |
| 2.1.4. Características del plan de negocios .....                        | 21 |
| 2.1.5. Tipos de planes de negocio .....                                  | 23 |
| 2.1.6. Contenido general de un plan de negocio .....                     | 24 |
| 2.1.7. Propuesta de negocio .....                                        | 31 |
| 2.2.8. Análisis financiero: estudio económico financiero.....            | 32 |
| 2.2. Marco contextual .....                                              | 35 |
| 2.2.1. Generalidades del plan de negocio .....                           | 35 |
| 2.2.2. Definición y características de los servicios de consultoría..... | 36 |
| 2.2.3. Los servicios de consultoría en Tijuana.....                      | 37 |
| 2.2.4. Los servicios de consultoría en San Diego .....                   | 38 |
| 2.2.5. Aspectos tributarios .....                                        | 39 |
| 2.2.6. Principales consultorías .....                                    | 44 |
| 2.3. Tipo de proyecto.....                                               | 48 |
| Capítulo III. Metodología y resultados .....                             | 49 |
| 3.1. Cuerpo del plan de negocio.....                                     | 49 |
| 3.1.1. Naturaleza del proyecto .....                                     | 49 |
| 3.1.2. Descripción de la empresa. ....                                   | 50 |
| 3.1.3. Misión, Visión y Valores de la empresa. ....                      | 51 |

|                                                                   |     |
|-------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.1.4. Objetivos de la empresa. ....                              | 51  |
| 3.1.5. Valores agregados o ventajas competitivas. ....            | 52  |
| 3.1.6. Análisis de la industria o sector. ....                    | 52  |
| 3.1.7. Productos y servicios. ....                                | 54  |
| 3.2. El mercado .....                                             | 58  |
| 3.2.1. Estudio de mercado.....                                    | 59  |
| 3.2.2. Distribución y puntos de venta .....                       | 60  |
| 3.2.2. Estrategia de comunicación .....                           | 60  |
| 3. 2.4. Fijación y políticas de precio .....                      | 61  |
| 3.2.5. Plan de introducción al mercado.....                       | 63  |
| 3.2.6. Riesgos y oportunidades del mercado.....                   | 63  |
| 3.3. Servicios.....                                               | 64  |
| 3.3.1. Especificaciones del servicio .....                        | 66  |
| 3.3.2. Descripción del proceso del servicio .....                 | 67  |
| 3.3.3. Características de la tecnología.....                      | 68  |
| 3.3.4. Equipo e instalaciones.....                                | 73  |
| 3.3.5 Diseño y distribución de la planta y oficinas. ....         | 78  |
| 3.3.6. Mano de obra requerida .....                               | 85  |
| 3.3.7. Programa de producción .....                               | 85  |
| 3.4. Estructura organizacional.....                               | 87  |
| 3.4.1. Funciones específicas por puesto.....                      | 88  |
| 3.4.2. Administración de sueldos y salarios.....                  | 91  |
| 3.4.3. Marco legal de la organización .....                       | 92  |
| 3.5. Finanzas .....                                               | 93  |
| 3.5.1. Sistema contable de la empresa .....                       | 93  |
| 3.5.2. Flujo de efectivo .....                                    | 94  |
| 3.5.3. Estados financieros proyectados .....                      | 96  |
| 3.5.4. Supuestos utilizados en las proyecciones financieras ..... | 101 |
| 3.5.5. Análisis financiero de la inversión.....                   | 104 |
| 3.5.6. Sistema de financiamiento .....                            | 107 |
| 3.5.7. Pronóstico de ingresos (por clientes). ....                | 110 |
| 3. 6. Aspectos legales de implementación y operación .....        | 122 |

|                                                                   |     |
|-------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.6.1. Definición del régimen de constitución de la empresa. .... | 124 |
| 3.6.2. Trámites de apertura, fiscales y laborales .....           | 125 |
| Capítulo IV. Conclusiones y recomendaciones .....                 | 127 |
| Referencias bibliográficas.....                                   | 129 |
| Anexos .....                                                      | 132 |

## Índice de figuras

|                                                                                                             |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Figura 1.</b> Esquema tradicional de un plan de negocios.....                                            | 20  |
| <b>Figura 2.</b> El Business Model Canvas .....                                                             | 24  |
| <b>Figura 3.</b> Cinco fuerzas competitivas .....                                                           | 33  |
| <b>Figura 4.</b> Las tres estrategias genéricas .....                                                       | 35  |
| <b>Figura 5.</b> El sistema Taylor.....                                                                     | 36  |
| <b>Figura 6.</b> Jerarquía de las leyes en México .....                                                     | 39  |
| <b>Figura 7.</b> Acuerdos comerciales internacionales .....                                                 | 45  |
| <b>Figura 8.</b> Cantidad de empresas de habla hispana ubicadas en Estados Unidos de América.....           | 46  |
| <b>Figura 9.</b> Ingresos brutos de las cuatro grandes firmas/auditoría en los EE.UU. (mmdd) .....          | 47  |
| <b>Figura 10.</b> Estudio de factibilidad.....                                                              | 49  |
| <b>Figura 11.</b> Las tres estrategias genéricas .....                                                      | 58  |
| <b>Figura 12.</b> Modelo diagnóstico SWOT.....                                                              | 59  |
| <b>Figura 13.</b> Etapas de la propuesta de servicios .....                                                 | 61  |
| <b>Figura 14.</b> Procedimiento general de consultoría organizacional.....                                  | 68  |
| <b>Figura 15.</b> Prototipo pasillo lateral .....                                                           | 75  |
| <b>Figura 16.</b> Prototipo sala de reuniones.....                                                          | 75  |
| <b>Figura 17.</b> Prototipo sala de juntas.....                                                             | 76  |
| <b>Figura 18.</b> <i>Vista panorámica de edificio Centura</i> .....                                         | 77  |
| <b>Figura 19.</b> Vista frontal edificio Centura .....                                                      | 77  |
| <b>Figura 20.</b> Localización en Google maps edificio Centura .....                                        | 78  |
| <b>Figura 21.</b> Relación de Unidades Económicas del sector de Servicios de contabilidad y auditoría. .... | 82  |
| <b>Figura 22.</b> Relación de Unidades Económicas del sector de Servicios de contabilidad y auditoría. .... | 82  |
| <b>Figura 23.</b> Relación de Unidades Económicas del sector de Servicios de contabilidad y auditoría. .... | 83  |
| <b>Figura 24.</b> Planta arquitectónica. ....                                                               | 84  |
| <b>Figura 25.</b> Planta de conjunto. ....                                                                  | 84  |
| <b>Figura 26.</b> Organigrama.....                                                                          | 87  |
| <b>Figura 27.</b> Marco legal.....                                                                          | 123 |

## Índice de tablas

|                                                                                                                           |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tabla 1.</b> Actividades del plan de negocio .....                                                                     | 25  |
| <b>Tabla 2.</b> Tipos y fases de los canales aplicables al plan de negocio de consultoría fiscal contable binacional..... | 27  |
| <b>Tabla 3.</b> Diferentes grupos de consultoría .....                                                                    | 32  |
| <b>Tabla 4.</b> Análisis comparativo del sector Tijuana de servicios de contabilidad y auditoría .....                    | 37  |
| <b>Tabla 5.</b> Análisis comparativo del sector San Diego de servicios de contabilidad y auditoría ...                    | 38  |
| <b>Tabla 6.</b> Análisis comparativo de las NIF y US GAAP serie A .....                                                   | 42  |
| <b>Tabla 7.</b> Análisis comparativo de las NIF y US GAAP Serie 6 .....                                                   | 43  |
| <b>Tabla 8.</b> Análisis de las principales firmas establecidas en México .....                                           | 45  |
| <b>Tabla 9.</b> Matriz de congruencia.....                                                                                | 48  |
| <b>Tabla 10.</b> Estrategia de precios para el plan de negocios.....                                                      | 62  |
| <b>Tabla 11.</b> Principales alianzas del plan de negocios .....                                                          | 64  |
| <b>Tabla 12.</b> Actividades del plan de negocios.....                                                                    | 65  |
| <b>Tabla 13.</b> Actividades para la aplicación de la política operacional del plan de negocios .....                     | 66  |
| <b>Tabla 14.</b> Empleo laboral en los grupos económicos principales de la ciudad de San Diego ....                       | 69  |
| <b>Tabla 15.</b> Empleo laboral en los grupos económicos principales de la ciudad de Tijuana.....                         | 70  |
| <b>Tabla 16.</b> Aspectos socioeconómicos de la región fronteriza de Tijuana-San Diego.....                               | 70  |
| <b>Tabla 17.</b> Matriz ponderada de los factores de localización .....                                                   | 72  |
| <b>Tabla 18.</b> Estructura general de los costos de proyecto .....                                                       | 73  |
| <b>Tabla 19.</b> Estructura de inversión .....                                                                            | 74  |
| <b>Tabla 20.</b> Estructura general de los costos del equipo y mobiliario de oficina.....                                 | 74  |
| <b>Tabla 21.</b> Estructura general de los costos de proyecto del edificio .....                                          | 76  |
| <b>Tabla 22.</b> Análisis comparativo del sector de servicios de contabilidad y auditoría .....                           | 81  |
| <b>Tabla 23.</b> Estructura general de la mano de obra requerida.....                                                     | 85  |
| <b>Tabla 24.</b> Actividades del plan de negocios.....                                                                    | 86  |
| <b>Tabla 25.</b> Los perfiles y principales responsabilidades de los colaboradores.....                                   | 88  |
| <b>Tabla 26.</b> Estructura general de remuneraciones a los colaboradores .....                                           | 91  |
| <b>Tabla 27.</b> Estado de flujo de efectivo proyectado a tres ejercicios anuales .....                                   | 95  |
| <b>Tabla 28.</b> Balance general proyectado a tres ejercicios anuales .....                                               | 96  |
| <b>Tabla 29.</b> Estado de resultados proyectado a tres ejercicios anuales .....                                          | 98  |
| <b>Tabla 30.</b> Razones financieras proyectadas a tres ejercicios anuales .....                                          | 101 |
| <b>Tabla 31.</b> Resultado de ingresos y costo de la inversión a tres ejercicios anuales.....                             | 104 |
| <b>Tabla 32.</b> Flujos de efectivo netos a tres ejercicios anuales.....                                                  | 106 |
| <b>Tabla 33.</b> Resultado de (TIR) y (VAN) a tres ejercicios anuales .....                                               | 106 |
| <b>Tabla 34.</b> Capital de trabajo promovido con la institución bancaria .....                                           | 109 |
| <b>Tabla 35.</b> Estrategia de precios para el plan de negocios primer ejercicio .....                                    | 110 |
| <b>Tabla 36.</b> Estrategia de precios para el plan de negocios segundo ejercicio .....                                   | 111 |
| <b>Tabla 37.</b> Estrategia de precios para el plan de negocios tercer ejercicio.....                                     | 112 |
| <b>Tabla 38.</b> Estrategia de precios para el plan de negocios tercer ejercicio por cliente y tiempos invertidos.....    | 114 |
| <b>Tabla 39.</b> Estructura general de remuneraciones a los colaboradores .....                                           | 124 |

|                                                                          |     |
|--------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tabla 40.</b> Estructura general de los trámites de constitución..... | 125 |
| <b>Tabla 41.</b> Tabla de amortización de préstamo bancario.....         | 132 |

## Introducción

Este plan de negocios nace con el propósito de analizar el mercado de la región transfronteriza de Tijuana-San Diego. El plan sirvió para conocer las múltiples opciones de estrategias de negocio y la viabilidad del proyecto que nos permitirá determinar la configuración económica, corporativa y de recursos necesarios para la creación futura de la empresa. En este documento también se describieron los procedimientos necesarios y de gran importancia, con el objetivo de obtener la información necesaria para la creación de un negocio de consultoría con servicios fiscales, contables y administrativos. El desarrollo del plan es de suma importancia para la idea de negocio de este caso práctico, es decir, el plan definirá la configuración de lo que se requiere para la creación de la empresa. De acuerdo al autor Zorita (2015) se deben analizar todos los factores para encontrar una nueva oportunidad y que ninguna persona o negocio en nuestra región haya tomado una ventaja.

El modelo de consultoría se planeó pensando en el futuro, tomando en cuenta todos los escenarios posibles y reales al corto, mediano y largo plazo, esto con la finalidad de hacer frente a los eventos que se pudieran presentar, y sobre todo para tener una capacidad de respuesta mayormente acertada y un mayor grado de seguridad en el plan a desarrollar en la consultoría en la región Tijuana-San Diego. El plan de negocios permite conocer los elementos internos y externos que integran a la empresa, elementos como, el mercado, los aspectos técnicos y económicos necesarios, políticas comerciales, financiamientos, entre otros elementos.

Entre los beneficios más importantes de tener un plan de negocios principalmente es que los objetivos puedan ser más claros, asimismo, lograr una guía que sirva para facilitar la toma de decisiones efectiva de los participantes debido a que se puede tener mayor control actuando de forma proactiva sobre los factores que puedan estar desviando sobre las metas reales del negocio.

El primer capítulo generalidades del proyecto deja ver una breve contextualización de la situación actual y los cambios que se han experimentado en la región Tijuana-San Diego en materia económica, además incluye el alcance y objetivos la investigación. Por su parte, el segundo capítulo marco teórico, contempla elementos descriptivos tales como, ¿qué es un negocio?, la definición del plan de negocios, importancia, características, tipos de planes que existen, entre otros elementos de suma importancia a la hora de elaborar un plan de negocios. Además, de

información detallada acerca de los servicios de consultoría preexistente en Tijuana y San Diego. El tercer capítulo metodología y resultados, incluye una amplia descripción de la propuesta en sí, así como proyecciones de ejercicios contables que respaldan el plan de negocios. Por último, el cuarto capítulo está integrado por una discusión en torno a la viabilidad del plan de negocios, así como las inquietudes y áreas de oportunidad detectadas a partir de la realización del presente plan de negocios.

## **Capítulo I. Generalidades del proyecto**

### **1.1 Antecedentes y situación actual**

Actualmente vivimos en un mundo globalizado, existe una continua interdependencia económica entre los países que han desarrollado nuevos mercados, específicamente en nuestra ciudad Tijuana, Baja California y San Diego California. En cuanto a la interacción económica en la región Pulido (2018) asegura que se trata de “una nueva economía aplicada incluyo los cambios que ya han podido percibirse en los últimos años, así como las tendencias previsibles en un futuro a corto y medio plazo (p. 22)”. De lo anterior, la relación entre las economías fronterizas requiere de nuevos enfoques estratégicos que coadyuven a lograr una eficiencia empresarial y contribuyan al crecimiento de nuestro estado.

De acuerdo con Alvarado, Velásquez y Berríos (2003) las firmas de consultoría se encuentran en un entorno muy competitivo, donde los servicios deben de trascender y requieren de una respuesta con calidad, eficiencia y eficacia, el autor propone adoptar sistemas de gestión de calidad basados en normas ISO<sup>1</sup>, la finalidad de este documento es encontrar un apoyo de estas herramientas para sistematizar procesos documentados para que sirvan de apoyo en el control interno y también para que sea un incentivo estratégico para dar seguridad y confiabilidad a los servicios ofrecidos.

La consultoría binacional estratégica se origina de una serie de necesidades de los empresarios orientadas a la prevención de contingencias futuras, es decir, de la búsqueda de soluciones a problemas que puedan afectar a sus negocios establecidos en cualquiera de los dos países. De acuerdo al plan desarrollado, estos son los servicios de forma general que se analizan: consultoría, servicios binacionales, contabilidad, impuestos y otros servicios.

Sin duda, este proyecto es un plan de negocio ambicioso, es por ello que se tiene que contar con una estructura de asociados cualificados para realizar esta práctica, como consecuencia de la dinámica social de la región, muchas personas cuentan con doble nacionalidad, sin embargo, por la falta de oportunidades en ambos lados de la frontera no logran desarrollarse profesionalmente en ninguno de los dos países.

---

<sup>1</sup> Son documentos que especifican los requerimientos que las empresas deben cumplir para garantizar la calidad, seguridad y eficiencia de sus productos o servicios.

La misión es ser un modelo de negocio que desarrolle un plan de carrera para sus asociados enfocado a potencializar sus habilidades técnicas y sociales para su desarrollo profesional.

## **1.2 Justificación**

El contenido de este documento tiene como objetivo principal elaborar un plan que permita visualizar las herramientas necesarias para desarrollar un modelo de negocio de consultoría binacional orientados a satisfacer necesidades en las áreas de la contabilidad y el ámbito fiscal. La caracterización de esta actividad como oportunidad deriva en los siguientes factores:

- 1- Contribuir al desarrollo y fortalecimiento del aparato organizacional de las pequeñas y medianas empresas (PyMES) e inversionistas en el ámbito binacional.
- 2- Crear un plan de negocio estratégico de servicios binacionales con las características de ser un modelo atractivo para los inversores.
- 3- Creación de una consultoría especializada en responder preguntas para prevenir contingencias futuras o situaciones que puedan afectar a sus negocios en ambos países.

Este rubro se considera de gran potencial debido a la historia que existe entre ambos países comercialmente hablando, es sabido que México, Estados Unidos y Canadá acaban de ratificar un el T-MEC convirtiéndolos en fuerte socios comerciales, pero, mas allá de eso por la proximidad y las ya existentes relaciones comerciales entre Estados Unidos y México, se busca crear un modelo de negocio que permita dar una asesoría integral a empresarios y personas morales de pequeños y medianos negocios que tienen establecimientos permanentes en ambos lados de las fronteras. Uno de los objetivos principales de este plan de negocios es evitar la doble tributación, esto a través de la medición del impacto tributario.

Existe un mercado potencial en a, es decir, se pretende dar asesoría integral a los empresarios y personas morales de pequeños y medianos negocios que tienen establecimiento permanente en Estados Unidos de América que quieran invertir en México y viceversa. Un ejemplo muy preciso de este punto es medir el impacto tributario mediante la aplicación de los tratados internacionales para evitar la doble tributación.

Se debe considerar una ventaja competitiva por nuestra localización y a su vez con la modernización de las aplicaciones tecnológicas en el intercambio de información y procesamiento de datos, con lo anterior, este caso práctico permitirá identificar la optimización de sus costos

administrativos, es decir, crear un nicho de calidad en Tijuana para el registro y procesamiento de la contabilidad y la consultoría fiscal de empresas americanas.

La transmisión de conocimientos mediante oportunidades al personal reclutamiento de recurso humano profesional y con valores para el fortalecimiento de sus habilidades técnicas con entrenamiento en temas sobre las contabilidades internacionales y asesoría fiscal binacional. De acuerdo con Alvarado, Velásquez y Berríos (2003) "...la educación continua es la clave del éxito para todo profesional contable, debido a las necesidades y exigencias del entorno" (p.23). Con este modelo se precisa lograr mayor competitividad en el mercado con la implementación de estos servicios proporcionados en la región.

Urrutia y Aranda (2016), describen un análisis sobre las relaciones binacionales (Ciudad Juárez, Chihuahua y El Paso, Texas) en un mercado de productos y servicios que interactúan, definiendo el nivel de competitividad y la importancia de las relaciones en la economía regional, desde el punto de vista de este plan, se buscaría abordar la situación actual sobre la consultoría binacional.

La importancia de este plan radica en el impacto que pudieran tener los modelos de negocios regionales del mismo giro que requieran información para elaborar un proyecto, a su vez, la transmisión de conocimiento para que sirva como una guía de apoyo al corto, mediano y largo plazo que deriven en un crecimiento en la región.

### **1.3 Planteamiento y definición del problema**

Con la finalidad de ayudar a los inversionistas de nuestra región para la toma de decisiones en sus empresas, se crea un plan de asesoría contable fiscal binacional para aprovechar las diferentes áreas de oportunidad en nuestra región y generar propuestas en beneficio a sus negocios y puedan seguir desarrollándose. La localización geográfica es particularmente significativa para la creación de este plan debido a que las empresas se encuentran vulnerables a situaciones contables, administrativas y fiscales que se convierten en riesgos para el patrimonio de los inversionistas.

La creciente complejidad de los negocios genera incertidumbre en la actualidad, por ello, se deben de utilizar diferentes herramientas que permitan responder a los siguientes problemas:

1- ¿Cuáles son mis responsabilidades fiscales como accionista mexicano de una empresa establecida en Estados Unidos de América?

2- ¿Qué tipo de sociedad es conveniente constituir en Estados Unidos de América para efectos fiscales?

3- ¿Mediante qué sistema contable americano o mexicano puedo mantener el flujo de mis registros contables actualizados?

4- ¿Cómo puedo solicitar mis devoluciones de IVA a favor en México?

5- ¿Por cuánto tiempo debo de mantener y cuáles son los comprobantes fiscales de las erogaciones que realiza mi empresa en California para efectos federales? ¿Y para efectos del estado?

6- ¿Estoy obligado a realizar pagos provisionales como persona física o moral de mis ingresos provenientes de mi sociedad en Estados Unidos de América?

7- ¿En qué forma puedo responder a la autoridad americana o mexicana (federal, estatal, municipal, local) sobre algún requerimiento?

Este modelo permite responder a estos ejemplos de preguntas a los administradores a prevenir contingencias futuras o situaciones que puedan afectar a sus negocios.

#### **1.4 Objetivos de la investigación**

Objetivo general: diseñar un plan de negocio de consultoría binacional especializada en el ámbito contable, fiscal y administrativo, que reúna los procedimientos necesarios con apego a las Normas de Información Financiera y aspectos tributarios de cada país.

Objetivos específicos:

1. Elaborar los procedimientos para diseñar un plan de negocios.
2. Desarrollar un estudio de factibilidad para el montaje de la empresa: Andrade Mora y Asociados S.C.
3. Formular la estructura organizacional para la creación de un negocio de consultoría binacional.

## **Capítulo II. Marco teórico**

### **2.1. El plan de negocio**

El plan constituye un medio para definir lo que se ha de hacer para alcanzar las metas o los objetivos planteados, Zorita (2015) asegura que un plan se define como el desarrollo de una idea para llegar a un fin deseado, con la intención de guiar los procesos o las acciones a ejecutar por las personas o los grupos que lo integran para la administración del plan.

Por lo general, este instrumento es utilizado también para establecer prioridades, analizar la información, asignar responsables y determinar las estrategias necesarias para lograr el o los objetivos.

También Zorita en 2015 aseguro que “El plan es un medio, no un fin”, la falta de planificación podría constituir pérdidas económicas para las empresas, una buena práctica de la planificación representa lo opuesto de lo anterior, es decir, puede provocar mayor certidumbre para anticiparse a mejores oportunidades de crecimiento. Cabe señalar, que el plan siempre podrá ser transformado y ajustado a las necesidades reales del entorno, sin perder de vista los objetivos o las metas.

Asimismo, existen tres elementos básicos para alcanzar nuestros objetivos, eficacia que hace referencia a la capacidad de producir el efecto deseado, eficiencia entendida como la capacidad para realizar una función de forma adecuada y productividad que se relaciona con los resultados obtenidos con la suma de los factores que intervienen en la producción (Zurita, 2015).

Realmente en cualquier organización se busca optimizar los tiempos de respuesta, que estos sean de calidad lo mayormente posible y sobre todo producir la mayor cantidad con los menores recursos, en la medida que estemos preparados con estos elementos el plan será atractivo y tendrá una probabilidad de éxito para los socios para el retorno de su inversión y también para los clientes quienes tendrán una calidad en el resultado esperado.

#### **2.1.1. ¿Qué es un negocio?**

Hoy en día existen empresas emergentes que desafían a los modelos de negocio establecidos, es muy importante que exista una mejor planeación estratégica para promover a la innovación y

reinventarse, por ello, en este plan de negocio busca definir claramente el tipo de modelo de negocio que se investiga y se busca desarrollar.

En el libro Evaluación de proyectos, Baca (2013) señala que un negocio se interpreta como un nuevo proyecto para la transformación de un producto o servicio, se desarrolla para atender una necesidad con la intención de obtener beneficios económicos futuros y de prevalecer en la industria, asimismo, en esta misma definición el negocio refleja el contenido específico de la idea del plan de consultoría para concretarla y llevarlo a la práctica.

### **2.1.2. Definición del plan de negocios**

“El plan de negocio es una herramienta que guía el logro de objetivos a través del desarrollo de estrategias y planes, establece de manera integral las actividades y marca las bases para que un negocio sea rentable (Vargas, 2018, p. 3)”. Dicho de otra manera, el plan de negocios es un documento en el cual se describen de forma estructurada las acciones futuras que deberán ejecutar las personas involucradas o interesadas, este instrumento puede ser adaptable a empresas de reciente creación, negocios establecidos o simplemente como ideas para desarrollar nuevas propuestas a los inversionistas.

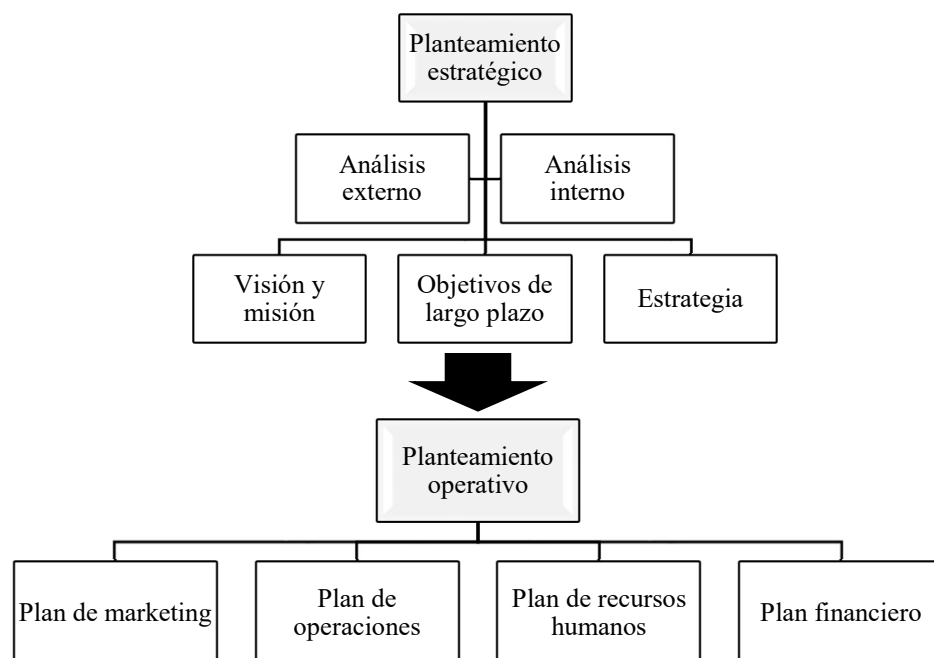
El plan de negocios también tiene la finalidad de trazar el camino que debe de recorrerse, se debe procurar que este sea desarrollado por aquellas personas que tengan mayormente los conocimientos y habilidades para su emprendimiento, debido a que el plan de negocios se nutre de procedimientos y estrategias bien definidas para el logro de los objetivos, asimismo, existen situaciones que involucran una toma de decisiones estratégicas, por lo que es recomendable que se tenga un análisis descrito de todas las áreas. Igualmente, “el plan de negocio puede considerarse una herramienta de reflexión (Zorita, 2015, p.6)” básicamente lo que pretende este plan es que las personas que estén involucradas en este proyecto puedan comprender mejor el negocio, facilitar su elaboración en una forma simple y clara para desarrollarlo exitosamente, que a su vez sirva como un elemento de apoyo para involucrar a las personas que participen.

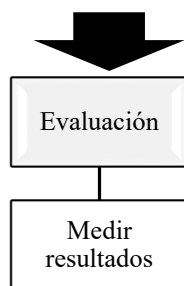
El plan debe considerar las acciones necesarias para lograr los resultados deseados, es por ello, que esta investigación debe de transmitir confianza y seguridad para incentivar a los planificadores y ejecutores, es muy importante que sea entendible para que se lleguen a los acuerdos y compromisos establecidos con el equipo.

En concordancia con lo anteriormente descrito, se busca el diseño de un negocio de consultoría binacional especializada en el ámbito contable, fiscal y administrativo, que reúna los procedimientos necesarios con apego a las Normas de Información Financiera y aspectos tributarios en Tijuana, Baja California, México y San Diego, California, Estados Unidos de América. Lo anterior, tomando en cuenta el entorno empresarial actual, con la finalidad de convertir dicha oportunidad en un proyecto empresarial concreto. La idea central de este plan de negocios consiste en brindar asesorías fiscales y contables integrales a todos aquellos inversionistas, pequeñas y medianos negocios que requieran servicios profesionales en la materia, es decir, crear las herramientas de diagnóstico aplicadas a las necesidades y características de las personas, y que sirvan como elementos para una mejor toma de decisiones.

Es recomendable que un plan de negocios integral cuente con un análisis de un planeamiento estratégico detallado para la construcción de la compañía, que servirá para definir la ruta que orientara a la empresa con el propósito de cumplir sus objetivos, para Vargas (2018) existe un modelo básico que toda empresa debería de utilizar para definir las reglas, como se muestra continuación (Figura 1).

**Figura 1.** Esquema tradicional de un plan de negocios





Fuente. Elaboración propia, con información obtenida de Vargas, 2018.

### **2.1.3. Importancia del plan de negocios**

¿Por qué es importante el plan de negocios? El plan de negocios como herramienta de gestión es relevante porque ayuda adquirir un conocimiento objetivo de todos los elementos involucrados para la elaboración del proyecto. Zorita (2015) describe una serie de características de la importancia del plan de negocios “*business plan*” de manera lógica, sin duda, el contenido y el grado de detalle de información que sea recopilada en nuestro plan permitirá que nuestro trabajo sea más sencillo y fácil de identificar, es por ello, que el plan de negocios se vuelve un modelo imprescindible que servirá como nuestra principal fuente de información para realizar la correcta aplicación del negocio.

“Siempre que exista una necesidad humana de un bien o un servicio habrá necesidad de invertir, hacerlo es la única forma de producir un bien o servicio (Baca,2013)”. Para este propósito se considera que el modelo de negocio que se propone de la consultoría fiscal y contable binacional tendrá un impacto positivo en el caso práctico, derivado que se muestra como una actividad de servicios integrales que se ajusta a las necesidades de nuestra región por la estrecha economía que existe entre los países de México y Estados Unidos de América, en este trabajo de investigación se describen diversos elementos de nuestro plan con el estudio de mercado, estudio técnico, estudio económico y financiero para la conversión de la idea en una modelo de negocio establecido.

### **2.1.4. Características del plan de negocios**

Como se ha mencionado anteriormente, el plan de negocios exige recopilar toda la información necesaria para poder plasmarlo en un documento que servirá para el desarrollo de la actividad, cuando se plantea la creación de una empresa es necesario analizar al máximo la actividad que la

empresa desarrollara, es decir, realizar los estudios necesarios que demuestren la factibilidad del proyecto con un orden estructurado y con la información necesaria.

Para Zurita (2015) existe una serie de elementos que se deben validar a la hora de definir el plan de negocios, “el mercado al que se dirige, la competencia que se encontrará, las estrategias a utilizar para penetrar el mismo, los objetivos y los medios, los recursos financieros y las fuentes de financiamiento a las que recurrirá para cubrirlos (p. 7)”.

¿Quiénes participan en la elaboración del plan de negocios? para estos propósitos, el plan de negocios debe prepararse principalmente por todos aquellos individuos interesados, es decir, que tengan un compromiso real con la elaboración del proyecto, que tengan las posibilidades y los conocimientos necesarios para realizar cualquier aportación que pueda contribuir al éxito del proyecto. También existen otras personas que indirectamente se pueden involucrar para fortalecer el plan que serían los inversionistas, colaboradores en el financiamiento y personas externas que conozcan sobre algún tema en específico.

Zorita (2015) en su libro “Plan de Negocio” considera que son dos los objetivos centrales para la elaboración de un plan de negocios:

#### 1. Objetivo interno

Se define como interno porque ayuda al emprendedor a tomar las decisiones correctas y el camino a seguir, también servirá para determinar la viabilidad y los factores que puedan afectar a dicho plan, asimismo, proporciona información necesaria para conocer los recursos que tendrán que ser utilizados entre otras cosas para desarrollar el modelo de manera eficaz y confiable para una mejor toma de decisiones.

#### 2. Objetivo externo

El objetivo externo se relaciona con la descripción del plan de negocios para terceras personas, las cuales tendrán que intervenir en algún momento si así lo requiere el proyecto, dicho de otra manera, son todas aquellas inversionistas, instituciones financieras o inclusive personas con mayor conocimiento sobre el tema a los que podemos denominar consultores, profesionistas o dominadores de la materia en cuestión.

El plan de negocios debe de tener la capacidad suficiente de dar respuesta a las siguientes preguntas, en la medida que se encuentra una solución a estos cuestionamientos se podrá decir que tendrá una probabilidad de éxito mayor:

- 1- ¿En qué forma ayuda al cliente?
- 2- ¿Cuál es el problema que se resolverá?
- 3- ¿A quiénes va dirigido?
- 4- ¿Cómo producirá dinero?

#### **2.1.5. Tipos de planes de negocio**

De acuerdo con Vargas (2018), existen diferentes tipos de planes de negocio, es importante identificar desde su inicio del proyecto el tipo de plan que se utilizara para efectos de encausar las actividades a los objetivos y metas que se pretenden estructurar, a continuación, se presentan los cuatro tipos generales más comunes:

- 1- Empresas que se encuentran en marcha.
- 2- Para proyectos que recién empiezan o ideas de negocio.
- 3- Para desarrollar nuevas líneas de productos o servicios, renegociar con proveedores o instituciones financieras.
- 4- Para presentarlo a nuevos inversionistas interesados en maximizar su rentabilidad.

De lo anterior, el plan a utilizar para esta investigación será la que se define en el numeral dos del listado anterior, debido a que el modelo de la consultoría fiscal contable binacional parte de un proyecto de un nuevo negocio donde se analizaran los elementos y las estrategias para lograr las metas propuestas.

Existen diferentes tipos de planes de negocio que definiremos como eventuales, es decir, en el transcurso de vida de las empresas se presentaran diversas situaciones las cuales serán necesarias tomar decisiones importantes, es por ello que se recomienda estar siempre alerta y elaborar un plan de contingencia que permita apoyar a la empresa en circunstancias que puedan estar fuera de control.

Para el modelo de consultoría mencionado no está exento de las eventualidades que se puedan propiciar de los factores internos o externos de la empresa, siempre será importante de la

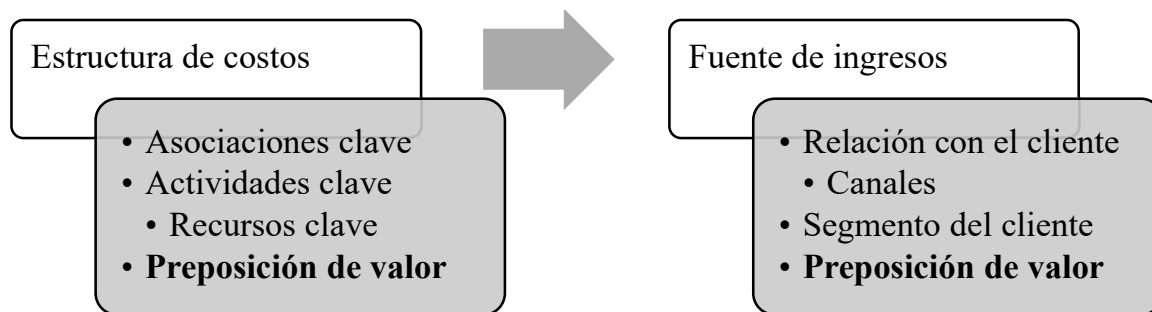
misma manera contar como procedimiento con los análisis de riesgo pertinentes para poder enfrentar alguna situación que pueda afectar a la organización, en tal sentido, no existe una regla universal para determinar dichos planes de contingencia.

### 2.1.6. Contenido general de un plan de negocio

Como se ha comentado anteriormente, los planes de negocio son aquellos documentos guía que permitirán estructurar una idea formalmente en metas y objetivos de forma precisa para poner un negocio en marcha. “En la actualidad una inversión inteligente requiere una base que la justifique (Baca, 2013)”. El contenido del plan de negocio será la parte medular de esta investigación porque aporta a la credibilidad y la viabilidad que soportará sobre cada uno de los elementos que lo integren.

Como base metodológica del negocio de consultoría fiscal contable binacional se utilizará el modelo establecido por los autores Osterwalder y Pigneur (2011) “*Business Model Canvas*” en el cual escribe el flujo de los componentes claves basado para describir y analizar los modelos de negocio (Figura 2. *Business Model Canvas*).

**Figura 2.** El *Business Model Canvas*



Fuente. Elaboración propia, con información de Osterwalder y Pigneur (2011).

El cuadro de mando anterior representa los elementos más importantes que una empresa debe de considerar integrado de nueve módulos, el plan de negocios presente se ajustara a este modelo para ser explicado, donde se estudia cada uno de sus componentes para analizar de manera general la situación actual, determinar la dirección de la empresa y establecer los recursos necesarios que tendrán que ser utilizados para lograr los objetivos.

### 2.1.6.1. Descripción general de los servicios y propuesta de valor

“La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente” (Osterwalder y Pigneur (2011, p. 22)”. Para efectos de este plan de negocios de consultoría fiscal contable binacional la principal ventaja competitiva es reconocer la ubicación geográfica privilegiada que tiene la ciudad de Tijuana, Baja California, México. Desde 1948 con el Tratado de Guadalupe, los límites territoriales entre México y Estados Unidos de América ha acostumbrado un constante tráfico de individuos, en nuestra actualidad específicamente en la región de Tijuana y San Diego se ha convertido en una zona geográfica que han integrado sus economías. Los servicios profesionales generales que se presentan en este plan de negocio son los siguientes:

**Tabla 1.** Actividades del plan de negocio

|                            |                           |
|----------------------------|---------------------------|
| Servicios<br>profesionales | a) Consultoría            |
|                            | b) Servicios binacionales |
|                            | c) Contabilidad           |
|                            | d) Impuestos              |
|                            | e) Otros servicios        |

Fuente: Elaboración propia.

### 2.1.6.2. Segmentos de mercado

El segmento de mercado son aquellos grupos de consumidores dentro de un determinado sector, con necesidades y hábitos de compra parecidos, según Osterwalder y Pigneur (2011) “los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio (p.20)”. Derivado de que toda empresa requiere de la producción de sus ventas en este caso por la prestación de servicios. Conocer nuestro segmento de mercado nos permitirá entender la demanda que requieren los inversionistas, pequeños y medianos negocios en relación a los servicios que necesitan. Por lo anterior, nuestro nicho de mercado estará orientado a segmentos de grupos definidos de inversionistas, pequeños y medianos negocios en la región.

Para propósitos de este caso práctico nuestro segmento de mercado se deriva mayormente de dos culturas diferentes, como primer lugar tenemos a la mexicana y como segundo lugar a la americana, cada cultura tiene sus comportamientos, tradiciones y costumbres, por lo que será muy

interesante analizar el estudio de mercado que se investigará para la atracción y el posicionamiento en la región Tijuana-San Diego.

Dentro de este tema es importante mencionar que el cliente siempre será la prioridad más importante, primeramente, identificar sus necesidades que justifiquen nuestros servicios, validar cuales son los mejores canales o vías para llegar a ellos y sobre todo aumentar el grado de satisfacción que les pueda ofrecer dicho el modelo de negocio. El éxito en el mercado se logra gracias a clientes satisfechos, es por ello que se debe siempre buscar satisfacer una necesidad o resolver el problema.

Una característica importante del mercado es identificar a los clientes potenciales, un componente esencial para este plan será poder iniciar las relaciones con clientes teniendo presencia en foros, ruedas de negocio, afiliaciones a instituciones, cámaras de comercio para crear relaciones comerciales, el modelo de consultoría tiene una amplia variedad de servicios que se pueden promover en la propuesta de servicios a los clientes para que sean ajustados a sus necesidades más importantes, creando una valor agregado para nuestro plan de negocios y sobre todo a los clientes.

#### **2.1.6.3. Canales**

Osterwalder y Pigneur (2011) definen los canales como los “puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia (p. 26)”. A su vez, son aquellos medios de comunicación que utilizan las empresas para transmitir un mensaje, se considera que son muy importantes debido a que sin estos no podría difundirse la información de un producto o servicio disponible, De acuerdo con Vargas (2018) la teoría filosófica del empirismo juega un importante papel en el consumidor final, esto se debe a que el conocimiento se adquiere de la práctica y de tomar decisiones en base a lo que se conoce.

Por ello la importancia de que dicha propuesta de valor del servicio de consultoría de este plan de negocios sea conocida y revelada a través de los diferentes medios de comunicación. En la actualidad los canales más destacados además de la televisión y la radio, son las redes sociales y el internet, sin embargo, para propósitos de este trabajo nuestro canal principal es el que sea transmitido de forma personal, es decir, de boca en boca derivado de la experiencia y resultados que puedan tener los clientes con los servicios de consultoría.

**Tabla 2.** Tipos y fases de los canales aplicables al plan de negocio de consultoría fiscal contable binacional

| Tipos de canal |           |                       | Fases de Canal                                    |                                    |                                        |                                          |                                                    |
|----------------|-----------|-----------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------------------|
|                |           |                       | 1. Información                                    | 2.Evaluación                       | 3. Compra                              | 4. Entrega                               | 5. Posventa                                        |
|                |           |                       | ¿De qué forma se promociona a la empresa?         | ¿Cómo son evaluados los servicios? | ¿Cómo se puede comprar?                | ¿De qué forma se le entrega el servicio? | ¿Qué servicio de posventa existe?                  |
| Propio         | Directo   | Equipo gerencial      | En juntas de trabajo                              | Encuesta                           | Contacto directo con la administración | Presencial                               | Atención personalizada a sus requerimientos        |
|                |           | Página de internet    | Sitio de internet visual                          | Encuesta                           | Contacto directo con la administración | Presencial                               | Visibilidad de los servicios disponibles           |
|                |           | Personal y telefónica | Nuevos clientes o prospectos                      | Encuesta                           | Contacto directo con la administración | Presencial                               | Atención personalizada                             |
| Socio          | Indirecto | Alianzas estratégicas | Otras oficinas de consultoría                     | Encuesta                           | Contacto directo con la administración | Presencial                               | Recomendaciones                                    |
|                |           | Asociaciones          | Participación en el colegio de contadores y foros | Encuesta                           | Contacto directo con la administración | Presencial                               | Estar actualizados en la materia fiscal y contable |
|                |           | Clientes              | Recomendación                                     | Encuesta                           | Contacto directo con la administración | Presencial                               | Atención personalizada a sus requerimientos        |

Fuente: Elaboración propia con información de Osterwalder y Pigneur (2011).

De acuerdo con la tabla anterior, el tipo de canal directo son los que están bajo la propia supervisión de la empresa y el canal indirecto son todos aquellos externos que sean de apoyo para la publicidad que tenga la empresa, se considera que debe de mantenerse una proporción de igualdad en estos dos tipos de métodos para efectos de que tanto la empresa como un tercero puedan estar involucrados en estas actividades de transmisión y pueda haber un seguimiento puntual de las actividades.

#### **2.1.6.4. Relaciones con los clientes**

Osterwalder y Pigneur (2011) perciben a las relaciones con los clientes como la comunicación que se establece con los consumidores para provocar un efecto positivo en las ventas de la organización, las personas cuando realizan una compra se dejan llevar por las experiencias que les provoca de acuerdo a sus hábitos y costumbres, es importante hacerle saber al cliente que ellos son para la empresa un activo muy valioso y que estamos al pendiente de sus necesidades.

Para que una empresa sea prospera es necesaria una pronta respuesta a los problemas, es decir, en el momento que los clientes lo requieran, en concordancia con este punto las consultorías otorgadas serian de forma personal, es decir, la asistencia sería exclusiva. En palabras de Osterwalder (2011) “Se trata de la relación más íntima y profunda con el cliente y suele prolongarse durante un largo período de tiempo (p.29)”.

Otra de las categorías para dar un valor a la relación que hacemos con los clientes se denomina creación colectiva, es decir, crear una plataforma electrónica (página web) del plan de negocios donde exista un perfil del negocio y una participación de los usuarios en el sistema, y contribuyan con preguntas y respuestas sobre casos sobre algún tema relacionado con el giro del negocio.

Para lograr construir una buena relación con los clientes además de resolver problemas de su empresa será necesario revisar si le estamos ofreciendo un valor agregado, es decir, provocar que la inversión que hacen con el modelo de consultoría les traiga beneficios, estos pueden ser económicos o también se puede interpretar en la tranquilidad y seguridad que le estemos ofreciendo, o hasta recordar ocasiones especiales para que puedan sentir que son nuestra prioridad número uno.

En la medida que se trabajen con estos elementos podremos asegurar que las relaciones con los clientes podrán mantenerse sólidas y a largo plazo, siempre será recomendable mantener

una comunicación constante y estar atentos ante cualquier situación, la pro actividad y el trato profesional que se les brinde a los clientes siempre será una buena referencia del negocio y sobre todo para que estén satisfechos.

#### **2.1.6.5. Fuentes de ingresos**

Todo plan de negocio lucrativo busca siempre obtener mayores beneficios por las ventas que se realicen a los clientes, a mayor ganancia mayor podrán ser los ingresos económicos esperados para la organización. Para efectos contables y financieros existen diferentes formas de interpretar al ingreso, para esta ocasión nos dedicaremos a estudiar la importancia de generar ingresos para hacer frente a los compromisos de la empresa.

Para este propósito el ingreso representa el resultado final que se desprende por la prestación de servicios de consultoría, para determinar los ingresos será necesario realizar una evaluación integral al cliente, es decir, determinar los precios que serán aplicados, los costos que intervendrán por la utilización de cualquier recurso de la empresa, los tiempos permitidos de recuperación de las de las cuentas por cobrar de las facturas y el más importante analizar la rentabilidad que se genere por dicho cliente.

El plan de negocios de consultoría contable fiscal tendrá dentro de sus actividades diferentes formas de generar fuentes de ingresos, básicamente se producirán servicios a las necesidades de los clientes los cuales serán facturados de forma quincenal, mensual, bimestral, trimestral, semestral o anual o también cualquier trabajo especial de uno o más servicios comentados previamente en este estudio, todos estas actividades quedaran definidas en una propuesta de servicios para garantizar el compromiso del trabajo.

“Existen dos mecanismos de fijación de precios, el fijo, los precios predefinidos se basan en variables estáticas y el dinámico, donde los precios cambian en función del mercado (Osterwalder y Pigneur, 2011, p- 33)”. Para este plan de negocios el modelo a utilizar será mantener una lista de precios fija, con opción a la actualización de precios de mercado en un tiempo determinado. Derivado del punto anterior, el modelo de consultoría en la región, tendrá una estrategia en precios que hará que sea altamente competitiva, es decir, mantener precios bajos en la medida que nuestros costos también lo puedan ser para que los clientes se sientan atraídos por el servicio y lo compren.

Es importante asegurar tener una seguridad financiera, este será un indicador muy valioso para la empresa porque nos permitirá conocer la situación económica en marcha del negocio, asimismo, puede ser un tema muy valioso porque también se puede determinar en el caso de estar cumpliendo con los objetivos, alguna inversión, extensión o crecimiento, nuevos servicios o hasta pago de dividendos a los socios.

#### **2.1.6.6. Recursos clave**

Los recursos clave son todos aquellos que permiten hacer funcionar al negocio, se definirán como los recursos principales que apoyaran al negocio a mantenerse en marcha y que bien dirigidos pueden lograr un crecimiento para la organización (Osterwalder y Pigneur, 2011) los recursos claves se identifican en diferentes categorías generales mismos que son físicos (infraestructura), intelectuales (marca), humanos (colaboradores) y económicos (dinero). Para propósito del plan de negocio se considera que todos son importantes, sin embargo, algunos tendrán más peso que otros.

#### **2.1.6.7. Actividades clave**

Para este tema será importante definir las actividades claves o las estrategias que deberán realizarse para el desarrollo del plan de negocio, “son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos (Osterwalder y Pigneur, 2011, p. 36”. Las medidas anteriores son un estándar que permitirá un mejor enfoque para el negocio.

De lo anterior, la resolución de problemas que se ofrezca a través del modelo de consultoría será uno de los elementos clave para los servicios, por lo regular, una empresa puede lograr una mejor posición logrando mejores costos, diferenciación en los servicios y enfocarse en el mercado en específico, una vez realizado este análisis podremos lograr una gestión mayormente administrada y claramente favorable.

#### **2.1.6.8. Asociaciones clave**

Las asociaciones clave nos permitirán crear sinergias positivas para el crecimiento y desarrollo del negocio, en este sentido los autores Osterwalder y Pigneur (2011) señalan que “las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos (p.38)” mediante la colaboración entre empresas o personas externas para agregar un valor importante para los servicios o suministros.

Un ejemplo que aplica para el plan de negocios cuando se habla de elaboración de contratos de servicios, demandas laborales o casos específicos que tengan que ver con alguna ley o normativa que se encuentre fuera del alcance de los servicios fiscales y contables será necesario formar alianzas estrategias con una firma o despacho de abogados, o también puede ser para nuestros proveedores para obtener algún producto o servicio que se necesite para el desarrollo de las actividades.

#### **2.16.9. Estructura de costos**

Evidentemente al mencionar en un negocio que se crea para fines de obtener ingresos se tiene que mencionar su parte opuesta que son los costos, para la construcción de los servicios de consultoría se tendrán que incurrir principalmente en el uso o goce de recursos los cuales estarán asociados a los objetivos del negocio, las erogaciones pueden ser muy variadas, desde la adquisición del mobiliario, pago de la nómina o inclusive el pago de la renta de las oficinas.

Osterwalder y Pigneur (2011) describen la estructura de costos como el análisis de las proporciones que incurre un negocio o también que se podrán incurrir en un nuevo negocio, para mantener el negocio en marcha o alguna inversión que se pretenda realizar, es recomendable conocer esta información para una buena administración. Otros esquemas que pueden permitir una mayor visibilidad son los presupuestos de costos y gastos, tener el control de los costos es primordial para la obtención de mejores resultados financieros del negocio.

#### **2.1.7. Propuesta de negocio**

##### **2.1.7.1. ¿Qué es consultoría?**

La consultoría son todos aquellos servicios profesionales que sirven para resolver problemas en las empresas, para Morales, Martínez y Carrillo (2015) “la consultoría se ha constituido en la principal opción de los administradores para la comprensión de su realidad y lograr encontrar caminos de acción que los acerquen al logro de sus objetivos (p.46)”. Para el propósito de este estudio se definirá como el plan de negocio de consultoría fiscal contable binacional. La consultoría es la transmisión de los conocimientos y de las experiencias acumuladas, impartida por un equipo de profesionales para establecer mecanismos que faciliten los trabajos que realiza una empresa.

### 2.2.7.2. Tipos de empresas consultoras

Barriga y Gordillo (2009) señalan que los servicios de consultoría no son simplemente presentar información o hacer más confuso alguna actividad o procedimiento, se trata de crear una guía utilizando un modelo de trabajo único, mediante el cual el asesor debe de agregar valores éticos y profesionales orientados a contribuir con el desarrollo del negocio. De lo anterior, existen diferentes servicios que pueden ser aplicados dentro de la consultoría para las personas u organizaciones divididos en tres grupos (ver Tabla 3).

*Tabla 3. Diferentes grupos de consultoría*

| Grupos de consultoría      |                                           |
|----------------------------|-------------------------------------------|
| Contabilidad y tributación | 1- Outsourcing contable y de impuestos    |
|                            | 2- Consultoría contable                   |
|                            | 3- Auditoría contable y tributaria        |
|                            | 4- Consultoría tributaria                 |
| Finanzas                   | 5- Elaboración de indicadores financieros |
|                            | 6- Valoración de empresas                 |
|                            | 7- Fusiones y adquisiciones               |
| Gestiona administrativa    | 8- Asesoría societaria                    |
|                            | 9- Consultoría administrativa             |
|                            | 10- Seminarios y capacitación             |

Fuente: Elaboración propia basado en Barriga y Gordillo (2009).

### 2.2.8. Análisis financiero: estudio económico financiero

Las ventas son la razón de todo negocio lucrativo son las ventas, para efectos del plan de negocios no es la excepción, el plan en si esta formulado como una guía de aplicación para realizar la venta de un proyecto a personas interesadas en el mismo que bien pueden ser inversionistas persona física o moral, con la finalidad para que a través de este proyecto estos también reciban alguna ganancia o beneficio de su capital invertido. Las ventas es una de las actividades más importantes del negocio, un buen manejo administrativo garantizara la permanencia del negocio al largo plazo.

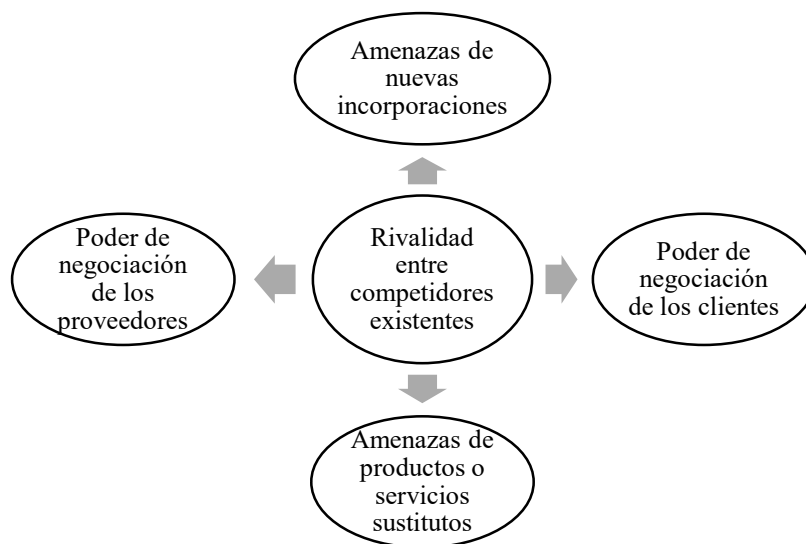
Los costos y gastos son otro de los aspectos fundamentales en el caso práctico serán los costos y gastos en los que se incurren para realizar este plan de negocio, será necesario integrar aquellos que serán indispensables para el desarrollo de este proyecto, cabe señalar que estos serán

una estimación que será necesaria para calcular e identificar los recursos con el propósito de formar un panorama para la toma de decisiones (García, 2014). La importancia de este tema será para considerar realizar un presupuesto de costos y gastos para el aspecto económico financiero del plan de negocios.

### 2.2.8.1. Análisis del entorno

Para describir el análisis sectorial utilizaremos el modelo desarrollado por Michael E. Porter (1982) denominado “Las cinco fuerzas competitivas” (Figura 3) que influyen en la estrategia competitiva de las empresas y otorgan un panorama general sobre el ambiente social y económico sobre las industrias del mismo giro, es decir, conocer el grado de intensidad en el que se incursionara en el mercado.

*Figura 3. Cinco fuerzas competitivas*



Fuente: elaboración propia con información de Salas y Hurtado (2014).

### 2.1.8.2. Dirección Estratégica

La dirección es una función administrativa que sirve para alcanzar metas de acuerdo a lo planeado, la función específica se centra en poder hacer que todas las actividades se realicen de forma eficiente, existen elementos inherentes que tienen que ver con la orientación, supervisión, trabajo en equipo, entre otros. Para Álvarez (2015) “la mano visible de la dirección de las empresas sustituye el enfoque tradicional de la mano invisible de las fuerzas de los mercados (p. 135)” es por ello que este concepto es sumamente importante para poder definir en el plan de negocios el rumbo o la guía que se deberá tomar para lograr los objetivos de la organización.

### **2.2.8.3. La planeación estratégica**

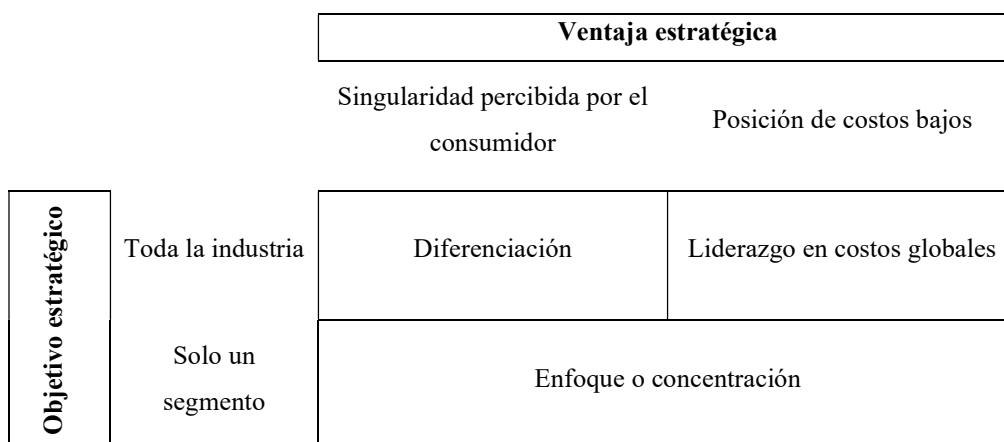
“La planeación estratégica consiste en analizar la situación actual y la esperada en el futuro de la empresa, determinar la dirección de la empresa, establecer los recursos y objetivos y, desarrollar medios para lograr la filosofía corporativa (Barriga y Gordillo, 2009, p. 2)” como se comentó en el párrafo anterior, para que exista una dirección forzosamente deberá de constar de una planeación, en este sentido, la planeación estratégica nos ayudara a poder identificar las acciones necesarias para el logro de los objetivos.

La planeación estratégica es una herramienta vital e indispensable para todo tipo de organizaciones y en sus diferentes áreas como, por ejemplo, la administración y las finanzas de una empresa. Es responsabilidad de cada área cumplir con los objetivos establecidos en la estrategia a lo que estos deben ser supervisados por el gerente líder del proyecto. Se considera que una empresa sin estrategia pudiera estar destinada al fracaso, las empresas deben de buscar siempre una ventaja competitiva que les permita ser diferentes con sus clientes y a su vez innovadores en su mismo mercado.

### **2.2.8.4. Estrategias competitivas por Michael Porter**

Los autores Salas y Hurtado (2014) describen en su investigación “Productividad y competitividad en el Quindío” a la estrategia como una ventaja competitiva que tienen las organizaciones, lo anterior se refiere a encontrar una forma distinta de competir creando un valor único para el consumidor que permite a las empresas prosperar. Como ejemplo, se considera que la estrategia no consiste en tener la mejor tecnología (esto se considera como algo implícito para hacer procesos eficientes). El plan para la estrategia de este modelo de negocio de consultoría fiscal contable básicamente se enfoca en proporcionar servicios integrales analizando las tres principales estrategias genéricas (Figura 4) mencionadas en la obra Estrategia.

**Figura 4. Las tres estrategias genéricas**



Fuente. Elaboración propia, con información obtenida de Porter (1982).

La finalidad de formalizar esta metodología será para analizar la factibilidad de aplicarlo en el presente plan de negocios y determinar con datos objetivos los resultados para una mejor toma de decisiones, que sirva como un instrumento que servirá para dar una estructura o una guía en esta investigación, crear objetivos estratégicos que permitan a este modelo de negocio ser un negocio competitivo y de distinción en la región.

## **2.2. Marco contextual**

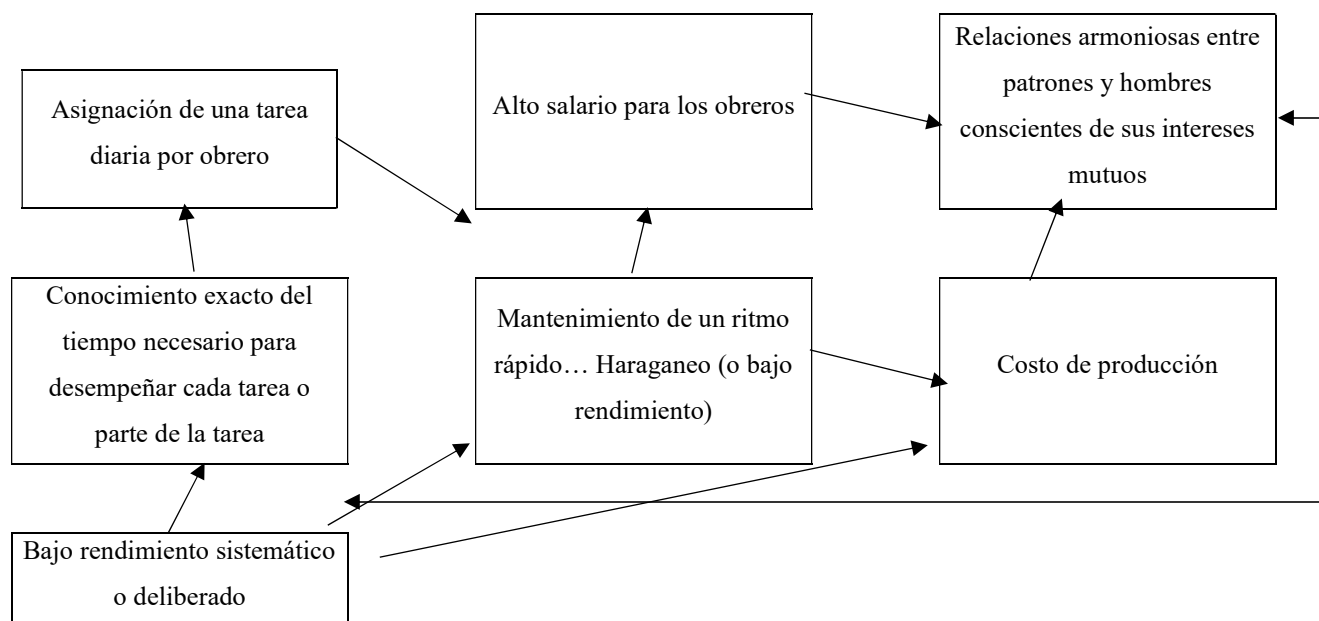
### **2.21. Generalidades del plan de negocio**

El origen de los servicios de consultoría, representa aquellos servicios profesionales independientes a través del tiempo han sido utilizados para satisfacer necesidades de apoyo técnico al usuario que los solicita y que sirven de soporte para la toma de decisiones, de acuerdo al estudio realizado por Morales, Martínez y Carrillo (2015) “sus orígenes se pueden ubicar en el contexto de la revolución industrial y tenían como objetivo; resolver problemas de información contable, de productividad y de eficiencia en las organizaciones (p.40)”.

Cuando se habla del auge de la revolución industrial en Europa y Estados Unidos de América del siglo XVIII, es permitido hablar de la primera época de la transformación tecnológica y económica de impacto en nuestra sociedad, donde se combinó la búsqueda de la eficacia y la eficiencia en los procesos operativos de varios sectores industriales, en este sentido, el modelo de la consultoría permitió solucionar problemas a las personas que ellos no podían resolver.

Magallón y Ramírez (2010) describen a Taylor en su obra “El control administrativo de F. Winslow Taylor, cien años después” como un pionero en realizar aportaciones al estudio de la administración científica, formalizando trabajos sobre la productividad, la eficiencia, el control sobre el proceso del trabajo y técnicas para la administración del tiempo.

**Figura 5.** El sistema Taylor



Fuente: Información obtenida de Magallón y Ramírez (2010, p. 64).

En el ejemplo anterior, se desarrolla una solución aplicada a la compañía de Aceros Bethlehem por (Taylor (1911) donde se muestra como la consultoría aplicada en el proceso productivo satisface una solución de investigación a un problema de una organización para adoptar nuevas herramientas que ayuden a la reducción de los costos, estar preparados para cambios y sobre todo adoptar nuevas medidas que permitan tomar ventajas competitivas.

### 2.2.2. Definición y características de los servicios de consultoría

La consultoría es una práctica común en las empresas y puede ser aplicada en los diferentes niveles organizacionales, como pueden ser el área administrativa, por mencionar algunos, en los departamentos de finanzas, contabilidad, tesorería, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, etc. u operativa en los departamentos de calidad, sistemas, producción, etc. en este contexto, los servicios de consultoría deberán renovarse constantemente de acuerdo a las necesidades requeridas en el

mercado. Ruíz y Mercado (1996) sostienen que los servicios de consultoría “resultan de suma importancia para apoyar áreas de producción estratégicas, tales como: diseño industrial, investigación y desarrollo y planeación y modernización de procesos (p.1)”

### 2.2.3. Los servicios de consultoría en Tijuana

En la actualidad los servicios de consultoría profesionales en nuestra región de Tijuana abarcan un número considerable de negocios, el impacto transfronterizo en los servicios de consultoría contable y fiscal en el mercado hispanico-mexicano tiene en Tijuana como uno de los principales ciudades con mayor crecimiento, se han desarrollado los ingredientes principales para mantener una ventaja económica sustentable con acciones de innovación y competitividad en el mercado de la región con el auge de los negocios.

Con la finalidad de exponer de una manera más clara y precisa los resultados sobre las unidades académicas de los despachos de servicios de contabilidad y auditoría (541211 – actividad económica según INEGI).

**Tabla 4.** Análisis comparativo del sector Tijuana de servicios de contabilidad y auditoría

| <b>Año Censal</b> | <b>Entidad</b>     | <b>Municipio</b> | <b>Actividad Económica</b>                   | <b>UE Unidades económicas</b> | <b>A111A Producción bruta total (millones de pesos)</b> | <b>H001A Personal ocupado total</b> |
|-------------------|--------------------|------------------|----------------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| 2014              | 00 total nacional  |                  | 541211 servicios de contabilidad y auditoría | 17,545                        | 16497.680                                               | 132929                              |
| 2014              | 02 Baja California | 004 Tijuana      | total municipal                              | 46,104                        | 157518.524                                              | 429474                              |
| 2014              | 02 Baja California | 004 Tijuana      | 541211 servicios de contabilidad y auditoría | 347                           | 328.921                                                 | 2077                                |
| 2009              | 00 total nacional  |                  | total nacional                               | 3,724,019                     | 11235922.228                                            | 20116834                            |
| 2009              | 00 total nacional  |                  | 541211 servicios de contabilidad y auditoría | 16,746                        | 27915.462                                               | 120065                              |
| 2009              | 02 Baja California | 004 Tijuana      | total municipal                              | 38,494                        | 136506.938                                              | 387344                              |

|      |                    |             |                                              |     |         |      |
|------|--------------------|-------------|----------------------------------------------|-----|---------|------|
| 2009 | 02 Baja California | 004 Tijuana | 541211 servicios de contabilidad y auditoría | 313 | 574.316 | 1950 |
|------|--------------------|-------------|----------------------------------------------|-----|---------|------|

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida del Sistema Automatizado de Información Censal, (INEGI, 2009) e (INEGI, 2014).

En este sentido, el negocio debe impulsar nuevos instrumentos para una mayor capacidad para generar nuevas ideas y nuevos desarrollos científicos y tecnológicos, para alcanzar mayor competitividad para penetrar en otros mercados para la promoción de la consultoría y el alcance de los servicios fuera la región para contribuir con el desarrollo de las organizaciones de pequeños y medianos negocios y sus empresarios.

#### 2.2.4. Los servicios de consultoría en San Diego

Con la finalidad de exponer de una manera más clara y precisa los resultados sobre las unidades académicas de los despachos de servicios de contabilidad y auditoría en Estados Unidos de América en su unidad económica denominada “*Offices of certified public accountants*”, se utilizó la siguiente tabla, la cual contiene la información más reciente de la página de *US Census Bureau* (2012).

**Tabla 5.** Análisis comparativo del sector San Diego de servicios de contabilidad y auditoría

| Año Censal | Entidad        | Condado          | Actividad Económica                          | UE<br>Unidades económicas | A111A<br>Producción bruta total (millones de dólares) | H001A<br>Personal ocupado total |
|------------|----------------|------------------|----------------------------------------------|---------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------|
| 2012       | total nacional |                  | 541211 servicios de contabilidad y auditoría | 736,733                   | 473851.034                                            | 2889.069                        |
| 2012       | California     | San Diego County | total municipal                              | 27,383                    | 51463930                                              | 282311                          |
| 2012       | California     | San Diego County | 541211 servicios de contabilidad y auditoría | 596                       | 591.868                                               | 3390                            |

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida del *United States Census Bureau* (USCB, 2012).

La región binacional se ha desarrollado en el tiempo en sus diversos sectores con un continuo flujo de personas y productos que han permitido transformar a las economías de estas fronteras, en la actualidad las personas realizan actividades dentro y fuera de su país de origen, tal

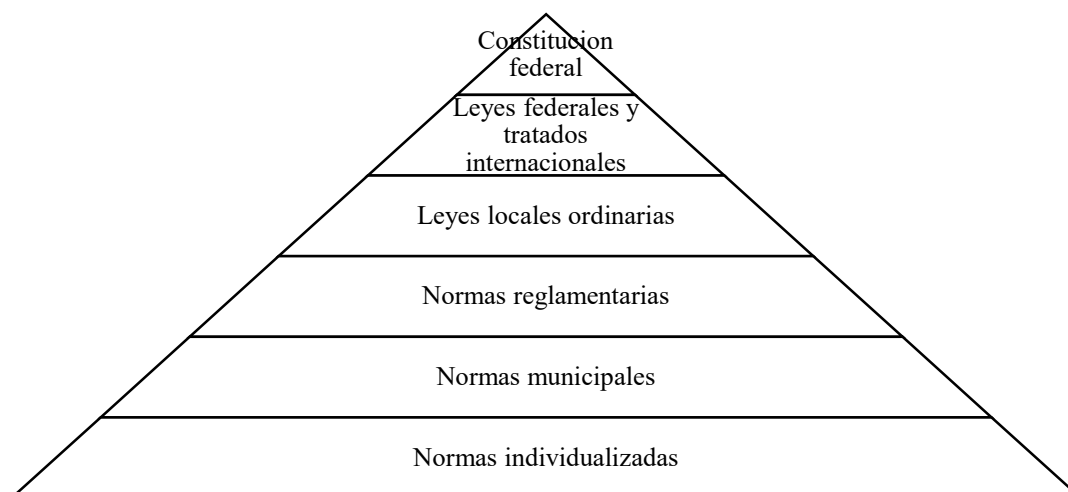
es el caso de las personas que viven en Tijuana por un costo más bajo de vida, pero su fuente de trabajo es en San Diego.

### 2.2.5. Aspectos tributarios

En México, las micro, pequeñas y medianas empresas representan el 99.7% del total de las empresas; (INEGI, 2014), este modelo de trabajo enfrentará los diferentes impuestos como Impuesto al Valor Agregado (IVA), Impuesto Sobre la Renta (ISR), Impuesto Especial sobre Producción y Servicios (IEPS), impuestos estatales como; impuesto sobre nómina, impuestos municipales como predial aunado a otras contribuciones como; Aportaciones de Seguridad Social, Derechos, Contribuciones de Mejora.

El fundamento legal de todos los impuestos antes mencionados tiene un origen en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM, 2020) en su artículo 31 fracción IV nos establece “*la obligación de todos los mexicanos a contribuir al gasto público* los cuales son administrados por el gobierno federal, y en minoría por la instancia estatal y municipal respectivamente. Cabe señalar que por cada uno de los impuestos antes mencionados se emanan leyes fiscales, códigos, reglamentos, decretos, que forman parte de esta normatividad, a continuación, se muestra de forma general en la siguiente figura:

**Figura 6.** Jerarquía de las leyes en México



Fuente: Elaboración propia con información de CPEUM (2020) Art. 133.

Para efectos de la recaudación en la octava sección del primer artículo de la Constitución de los Estados Unidos de América establece lo siguiente:

*El Congreso tendrá facultad para establecer y recaudar contribuciones, impuestos, derechos y consumos; para pagar las deudas y proveerá la defensa común y bienestar general de los Estados Unidos; pero todos los derechos, impuestos y consumos serán uniformes en todos los Estados Unidos (2020).*

#### **2.2.5.1. Impuestos en México**

Los impuestos en México afectan a las personas físicas y morales por la generación de utilidades para contribuir con los gastos que genera un estado o gobierno, en el presente plan de negocios se ha mencionado que el modelo de servicios de consultoría tendrá una fuerte vinculación con el tema relacionado a los impuestos binacionales, es importante mencionar la interpretación del significado de las personas físicas y morales quienes serán los principales clientes.

Ramírez y Valenciana (2010) describe a la persona física como “aquella que cuenta con capacidad y personalidad jurídica, con todos los atributos suficientes para celebrar actos que generen derechos y establezcan obligaciones (p.16)”, desde este punto de vista, las personas físicas fiscalmente se clasifican como asalariados, honorarios, arrendamiento de inmuebles, actividades empresariales, incorporación fiscal, enajenación y adquisición de bienes, intereses, obtención de premios y dividendos pagados por personas morales mencionados en el código fiscal de la federación. Las personas morales serían todos aquellos negocios constituidos legalmente para cumplir con el objetivo por el cual fue hecho, pueden ser dos o más personas y necesitan tener un establecimiento en cualquier parte del territorio nacional.

#### **2.2.5.2. Impuestos en Estados Unidos de América**

De la misma forma se da una interpretación formal a las personas físicas y morales en Estados Unidos de América. De acuerdo con Ramírez y Valenciana (2010) las personas físicas no tienen un significado desde un punto de vista fiscal, sin embargo, se puede tomar como base lo mencionado anteriormente. Los sujetos del impuesto para personas físicas señalados en el *Internal Revenue Code* (Cornell Law School, 2020) en su sección 1 se identifica como: individuales, parejas casadas, o entidades compuestas por una sola persona.

A diferencia de la práctica fiscal de México, en Estados Unidos de América el impuesto a las personas físicas se encuentra calculado en base a su estatus social, sistema que tiene popularidad para efectos de presentación de las declaraciones anuales en dicho país. Las personas morales pueden ser integradas de una sola persona, sin embargo, tiene diferentes formas y características fiscales y corporativas que difieren a la del sistema mexicano.

El plan de negocios considera muy importante el tema de los impuestos binacionales porque se trata de optimizar la carga tributaria en el cumplimiento del marco regulatorio de ambos países, por ejemplo, la aplicación de los tratados internacionales para evitar la doble tributación, la creación de una nueva compañía desde el punto de vista fiscal e inclusive la determinación de los impuestos en materia de nómina o también de un empleado con nacionalidad mexicana con alguna visa de trabajo para utilizarse en Estados Unidos de América, estos temas resultan muy interesantes y son algunas cuestiones que se pueden brindar como parte de los servicios de consultoría.

### **2.2.5.3. Aspectos Contables**

Dentro de este plan de negocios se considera que la contabilidad es otro de los temas importantes debido a que dicha información sirve como apoyo fungiendo como herramienta de registro que permiten visualizar todos los componentes financieros de una entidad o también de una persona física, para Evia (2006) la contabilidad es el registro de las operaciones por medio de técnicas y procedimientos, en su conjunto sirven para analizar los resultados económicos para la toma de decisiones.

Igualmente, Evia en 2006 detalla que el origen de la contabilidad surge por una necesidad entre los empresarios, en el mismo texto detalla que Luca Paiolicl (1447 – 1517) fue quien descubrió el sistema para clasificar las transacciones o eventos que ocurren en las empresas, a este método se le denominó “partida doble” es decir, la existencia de un debe y un haber la cual establece un vínculo aritmético para el reconocimiento de las operaciones financieras.

La contabilidad es un medio eficaz para poder analizar la información financiera con el fin de determinar la situación económica, para el plan de negocios representa una parte fundamental para el tema de la consultoría debido a que en esta etapa nace la información para determinar las estrategias financieras, también podrá ser utilizada para la elaboración de proyecciones del negocio

o presupuestos sobre algún rubro de resultados (ingresos, costos, gastos) entre otros factores que puedan intervenir.

#### 2.2.5.4. Normas de información financiera

En México, existe una comisión encargada de administrar la normatividad aplicable en materia de la práctica contable, denominado Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. (IMCP) localizados por todo el país, las reglas vigentes son las Normas de Información Financiera (NIF) que proporcionan una visión integral y establece los criterios normativos que tendrá que ser utilizados para la presentación de la información financiera.

Para el caso de los Estados Unidos de América el organismo regulador se llama *Generally Accepted Accounting Principle* (US GAAP), y su marco regulador de las reglas contables es el *International Financial Reporting Standards* (IFRS), para proporcionar las bases contables y políticas legítimas utilizadas por los contadores públicos. A continuación, se relacionan las series A y B que se integran dentro de la estructura de las Normas de Información Financiera (Tabla 6 y 7).

**Tabla 6.** Análisis comparativo de las NIF y US GAAP serie A

| Denominación                   | Titulo                                             | Equivalencia con USGAAP |
|--------------------------------|----------------------------------------------------|-------------------------|
| Serie NIF A: Marco Conceptual. |                                                    |                         |
| NIF A-1                        | Estructura de las NIF.                             | -                       |
| NIF A-2                        | Postulados Básicos.                                | SFAC 2                  |
| NIF A-3                        | Necesidades de los usuarios y objetivos de los EF. | SFAC 1                  |
| NIF A-4                        | Características cualitativas de los EF.            | SFAC 2                  |
| NIF A-5                        | Elementos básicos de los EF.                       | SFAC 6                  |
| NIF A-6                        | Reconocimiento y valuación.                        | SFAC 5, SFAC 7          |
| NIF A-7                        | Presentación y revelación.                         | APB Opinion 22          |
| NIF A-8                        | Supletoriedad                                      | -                       |

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida de las Cervantes (2019) y Annand, Marchand y Dauderis y Learning (2019).

**Tabla 7. Análisis comparativo de las NIF y US GAAP Serie 6**

| <b>Denominación</b>                                    | <b>Título</b>                                                 | <b>Equivalencia con USGAAP</b>                                                                                           |
|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Serie NIF B:<br/>Normas aplicables<br/>a los EF</b> |                                                               |                                                                                                                          |
| NIF B-1                                                | Cambios contables y correcciones de errores                   | SFAS 16, APB 20, FASB I 1                                                                                                |
| NIF B-2                                                | Estado de flujos de efectivo                                  | SFAS 95                                                                                                                  |
| NIF B-3                                                | Estado de resultados integral                                 | SFAC 6, ARB, 43, SFAS 130, SFAS 6, FASB I 8, SEC                                                                         |
| NIF B-4                                                | Estado de cambios en el capital contable                      |                                                                                                                          |
| NIF B-5                                                | Información financiera por segmentos                          |                                                                                                                          |
| NIF B-6                                                | Estado de situación financiera                                |                                                                                                                          |
| NIF B-7                                                | Adquisiciones de negocios                                     | APB 16, AIN APB 16, APB 17, AIN APB 17, SFAS 38, APB 17, EITF 88-16, APB 29, SFAS 109, EITF 86-14, EITF 88-16, EITF 95-3 |
| NIF B-8                                                | Estados financieros consolidados y combinados                 | ARB 51, SFAS 94, APB 16, AIN APB 16, FASB - TB 85-5, SAB 84, Diversos EITF, APB 18, SFAS 58, AIN APB 18, FIN 35, APB 18  |
| NIF B-9                                                | Información financiera a fechas intermedias                   | APB 28, SFAS 130, SFAS 131, SFAS 109, FASB I 18, EITF 86-13                                                              |
| NIF B-10                                               | Efectos de la inflación                                       | -                                                                                                                        |
| NIF B-12                                               | Compensación de activos financieros y pasivos financieros     | SEC                                                                                                                      |
| NIF B-13                                               | Hechos posteriores a la fecha de los estados financieros      | SAS 1, EITF D - 86                                                                                                       |
| NIF B-14                                               | Utilidad por acción                                           | SFAS 128                                                                                                                 |
| NIF B-15                                               | Conversión de monedas extranjeras                             | SFAS 52, SFAS 133, EITF D-12, EITF 92-4, EITF D-55, EITF 96-15, FIN 37                                                   |
| NIF B-16                                               | Estados financieros de entidades con propósitos no lucrativos | SFAC 6, ARB, 43, SFAS 130, SFAS 6, FASB I 8, SEC                                                                         |
| NIF B-17                                               | Determinación del valor razonable                             | -                                                                                                                        |

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida de las Cervantes (2020) y Dauderis, *et al.* (2019).

En la actualidad las Normas de Información Financiera (NIF) son consideradas como las reglas internacionales oficiales aplicables el marco regulatorio de una revisión contable tanto en México como en Estados Unidos de América, son muy importantes su aplicación para la elaboración de estados financieros, a su vez, estos tendrán un mayor grado de validez y confiabilidad cuando sean auditados por un contador público certificado, sin embargo, esto sería solo a petición de la persona que llegue a solicitar esta certificación que bien puede ser un una institución financiera o de seguros, clientes o alguna autoridad fiscal, entre otros.

## **2.2.6. Principales consultorías**

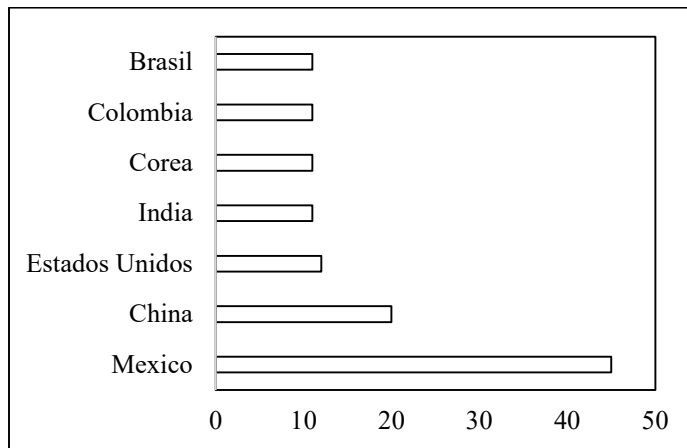
### **2.2.6.1. Servicios de consultoría en México**

Cuando se habla de los servicios de consultoría en México, indudablemente se relacionan los temas de competitividad en las empresas del país, la experiencia y la capacidad para proporcionar respuestas y entregar soluciones integrales a los clientes para el crecimiento de sus operaciones, Unger (2018) considera que la competitividad económica más saludable y sustentable depende de la capacidad para promover a las mejores prácticas en el desarrollo de ventajas competitivas, o las herramientas necesarias para hacer crecer los negocios de los clientes.

El enfoque de este proyecto está basado en el tema de las principales aportaciones en materia contable y fiscal en México, y la evolución que se ha creado en la actualidad en la ciudad de Tijuana, Baja California, la creciente economía en la región por la inversión extranjera directa a generado un aumento de negocios a más de 100 mil personas (PyMES) que son creadores de nuevos negocios según datos de la página de la Secretaria de Desarrollo Económico de Tijuana.

Blanco, Cruz, Romo y Tejeda (2018) consideran a México como una de las principales economías que recibe a otros países para realizar inversión, por ejemplo, en 1994 se generó un avance significativo por celebrar convenios por medio de la Secretaria de Relaciones Exteriores. Igualmente, Blanco *et al.* (2018) describen a México como la nación con mayor número de acuerdos comerciales entre diferentes países en relación a otras potencias, de acuerdo a la siguiente información.

**Figura 7.** *Acuerdos comerciales internacionales*



Fuente: Elaboración propia basado en Blanco, *et al.* (2018).

La labor del contador público es mantener los más altos niveles de profesionalismo, ética y excelencia con una alta responsabilidad social soportados por normas y principios contables contribuyendo al mejoramiento económico de las organizaciones. A continuación, en la Tabla 8 se muestran los principales despachos de consultoría fiscal y contable inscritos en el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP) de acuerdo con González (2017).

**Tabla 8.** *Análisis de las principales firmas establecidas en México*

| Principales consultorías            | En México desde |
|-------------------------------------|-----------------|
| Price Wáter House Coopers (PwC)     | 1906            |
| Deloitte Touche Ross Thomatsu       | 1907            |
| Mancera, S.C                        | 1934            |
| Ernst & Young (E&Y)                 | 1959            |
| KPMG                                | -               |
| Prieto Ruiz de Velasco/AGN          | 1989            |
| Chavero, Prieto y Cía.              | 1939 a 1947     |
| BDO – Castillo Miranda              | 2012            |
| Crowe Horwath GOSSLER               | -               |
| Resa y Asociados                    | 2010            |
| Salles Sainz                        | 1979            |
| Grant Thornton                      | 1989            |
| Hernández Marrón (representó a BDO) | 1969-2011       |
| Moore Stephens – Del Barrio Alba    | -               |
| HLB – Lebrija Álvarez               | 1992            |

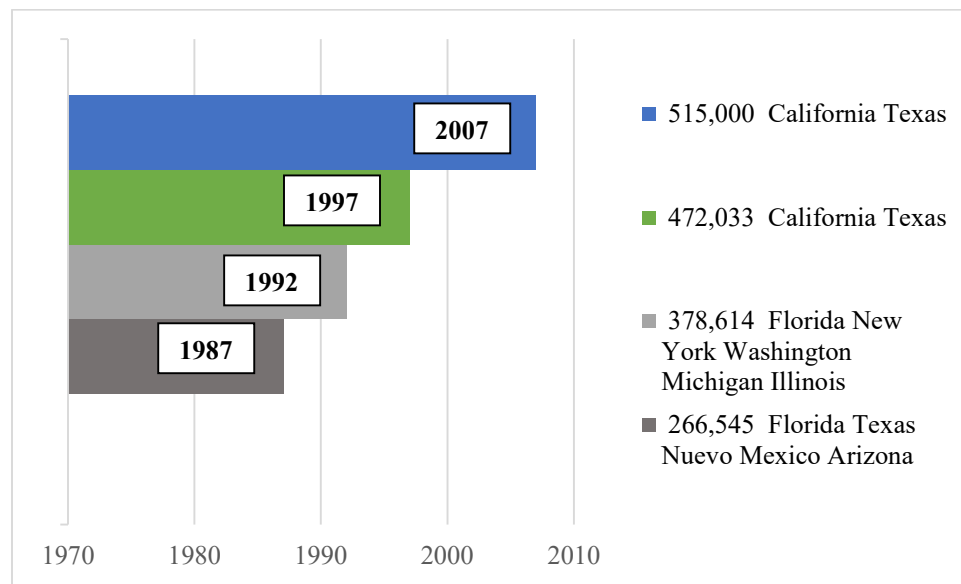
Fuente: Elaboración propia, con información de González (2017).

### 2.2.6.2. Servicios de consultoría en Estados Unidos de América

En cuanto a la creciente relación comercial entre Estados Unidos de América y México Blanco *et al.* (2018) aseguran lo siguiente: “esta dinámica ha generado que los empresarios mexicanos estén creando sus empresas en el sur de Estados Unidos (p.143)” esto se podría generar debido a diversos factores como vincular el nivel de estabilidad económica, seguridad, clima, rentabilidad o simplemente por configurar una expansión del negocio que se puede generar en Estados Unidos creando un ambiente global de competencia.

Por lo tanto, a partir de estos elementos será necesario definir la evolución del desarrollo de las pequeñas y medianas empresas de origen “mexicano” en Estados Unidos de América, el autor (Blanco, *et al.*, 2018) menciona en su investigación un estudio sobre el aumento de las entidades impulsado por inversores mexicanos en diferentes lugares de los Estados Unidos de América, como a continuación se presentan en la siguiente (Figura 8).

**Figura 8.** Cantidad de empresas de habla hispana ubicadas en Estados Unidos de América

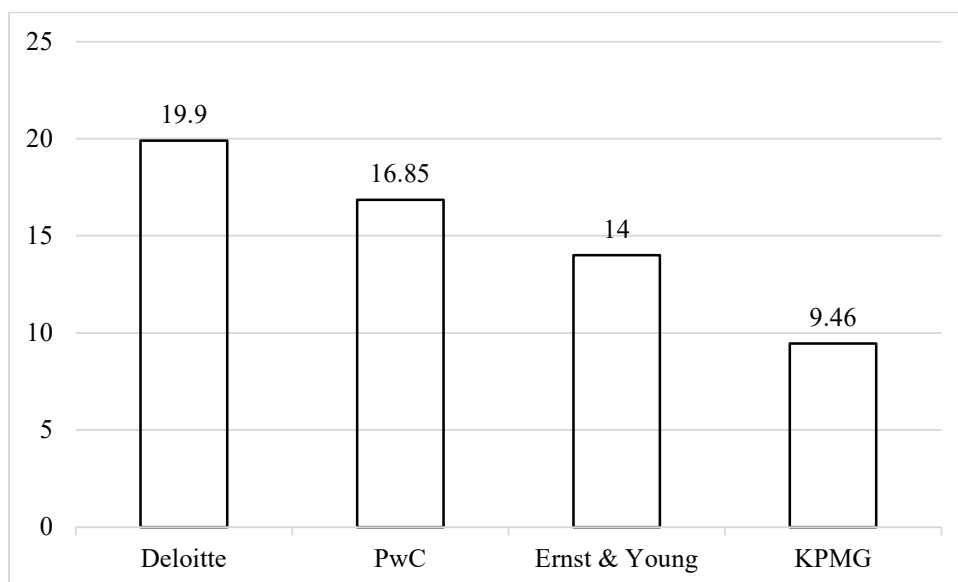


Fuente: Elaboración propia basado en Blanco, *et al.* (2018).

La figura anterior muestra el total de las empresas de origen mexicano en Estados Unidos durante el periodo de 1987 a 2007, el 44.3%, corresponden a empresario mexicanos. Del total de las empresas en Estados Unidos de América, el 3% empresas mexicanas y sus ventas representan el 0.42% del total de ventas en Estados Unidos (Blanco, *et al.*, 2018). Esta información trato de complementarse en la búsqueda de servicios de consultoría binacional en Tijuana y San Diego, sin embargo, no se encontró una base de datos que nos ayudara a soportar el caso práctico.

En el mercado de las consultorías internacionales es obligatorio remitirse a las denominadas “Los cuatro grandes” en inglés “*Big Four*”, contenidas en la Figura 9, mismas que son representadas por las firmas mejor posicionadas y mayormente reconocidas a nivel mundial, estas empresas mantienen altos estándares de calidad con sus clientes y sus servicios se desarrollan de forma integral que van desde servicios en el área contable, fiscal, legal, capital humano entre otros importantes. A continuación, se muestran los siguientes indicadores de los ingresos brutos obtenidos por estas firmas al cierre del mes de mayo 2018 en Estados Unidos de América de acuerdo con Statista (2021).

**Figura 9.** Ingresos brutos de las cuatro grandes firmas/auditoría en los EE.UU. (mdd)



Fuente: Elaboración propia basado en Statista. (2021).

No existe un grado de comparación con estas empresas mundiales de consultoría, sin embargo, este tipo de modelos de negocio son un ejemplo de éxito a seguir para este plan de negocios, que estará sujeto a las mismas bases para ser un proyecto atractivo para la prestación de servicios de consultoría para efectos binacionales.

### 2.3. Tipo de proyecto

**Tabla 9.** Matriz de congruencia

| Título                                                                                                                 | Objetivos                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                        | Preguntas de investigación                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                        | Generales                                                                                                                                                                                                                                        | Específicos                                                                                            |                                                                                                               |
| Plan para la creación de servicios estratégicos de consultoría fiscales y contables para la región Tijuana - San Diego | Diseñar un plan de negocio de consultoría binacional especializada en el ámbito contable, fiscal y administrativo, que reúna los procedimientos necesarios con apego a las Normas de Información Financiera y aspectos tributarios de cada país. | 1. Elaborar los procedimientos para diseñar un plan de negocios                                        | 1. ¿Cuáles son los procedimientos para diseñar un plan negocios?                                              |
|                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                  | 2. Desarrollar un estudio de factibilidad para el montaje de la empresa: Andrade Mora y Asociados S.C. | 2. ¿Cómo desarrollar un estudio de factibilidad para el montaje de la empresa: Andrade Mora y Asociados S.C.? |
|                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                  | 3. Formular la estructura organizacional para la creación de un negocio de consultoría binacional.     | 3. ¿Cuál es la estructura organizacional para la creación de un negocio de consultoría binacional?            |

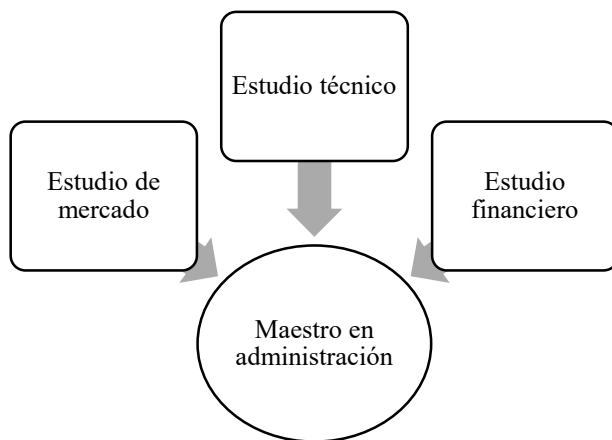
Fuente: Elaboración propia con información de Rivas (2017).

La tabla anterior representa la síntesis del plan de negocios, el cual permite ver de forma organizada y secuencial las etapas más significativas del trabajo de investigación, la matriz de congruencia es un instrumento lógico que permitirá dimensionar todo el trabajo desarrollado, en este sentido, es de gran utilidad para que cualquier persona conozca de forma general las bases que integran todo el trabajo.

### Capítulo III. Metodología y resultados

La elaboración del plan de negocios implica la utilización de un método con la finalidad de hacer un planteamiento profundo para lograr los objetivos que persiguen las propuestas de este plan de negocios. El proyecto se va a desarrollar bajo los lineamientos establecidos en Universidad Autónoma de Baja California que se conforman en las siguientes etapas.

*Figura 10. Estudio de factibilidad*



Fuente: Elaboración propia con información de UABC.

#### 3.1. Cuerpo del plan de negocio

En este apartado se muestran los elementos clave para conocer los componentes que integran todo el plan de negocios, ofreciendo información detallada sobre toda la estructura para la creación de un proyecto empresarial de consultoría contable, fiscal y administrativa para la región Tijuana-San Diego. En este apartado se ofrece una explicación de los servicios que lo componen y una guía específica sobre las actividades más importantes para la ejecución del plan.

##### 3.1.1. Naturaleza del proyecto

De acuerdo a la investigación hecha en la página del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI) el pasado miércoles 10 de octubre 2019 a las 19:00 horas tiempo noroeste UTC-8 se observa la disponibilidad de la siguiente razón social: Andrade Mora y Asociados S.C.

¿Qué se necesita para constituir una empresa? se realiza investigación documental y electrónica de las diferentes páginas de gobierno para sustraer la información más elemental para la constitución de una entidad para el estado de Baja California de acuerdo a la siguiente información:

- 1- Elegir de tres a cinco nombres.
- 2- Acudir a la Secretaría de Economía al departamento de la dirección general de normatividad mercantil para la autorización de uso de denominación o razón social, este proceso tarda en promedio dos a tres semanas.
- 3- Presentarse con un notario público para dar fe de los actos o actividades que se pretenden desarrollar en el marco regulatorio de las leyes mexicanas.
  - a. Definición de los siguientes puntos:
    - i. Objeto social
    - ii. Facultades y nombramientos de los socios o miembros
    - iii. Domicilio fiscal
    - iv. Valor del capital
    - v. Forma de administración de la sociedad
- 4- Acudir a las oficinas del Servicio de Administración Tributaria (SAT) para el trámite del Registro Federal de Contribuyentes (RFC) y cedula de identificación fiscal, duración de trámite el mismo día.
- 5- Presentarse ante el registro público de la propiedad y comercio (RPPC) del estado de Baja California para la inscripción de la sociedad, duración máxima del trámite cinco días.

### **3.1.2. Descripción de la empresa.**

Este documento describe y analiza una oportunidad de negocio importante para nuestra región, se centra en la creación de una empresa de consultoría fiscal contable binacional y otros servicios del mismo giro que sean requeridos de acuerdo a las necesidades de los clientes o consumidores, en la ciudad de Tijuana, Baja California, México y la ciudad de San Diego, California, Estados Unidos de América, que servirán para para brindar asesoría a todos aquellos inversionistas, pequeños y medianos negocios.

El servicio a desarrollar será la consultoría para analizar por medio de personal especializado todas las variables que le fueron encomendadas de la organización, identificar el problema y dar una solución de manera eficiente. Para Mosquera y Millán (2013) “Una empresa que no posea un plan consensuado de innovación de sus actividades operativas y comerciales, en poco tiempo perderá competitividad en el mercado y luego desaparecerá (p.38)”. Por lo que la consultoría se vuelve una práctica ideal para las empresas que requieran opciones confiables que den valor a la empresa que los solicita. La consultoría básicamente es una asesoría en busca de la mejora continua, para

Mosquera y Millán (2011) las personas que se desempeñen como consultores deben especializarse y proveer consejos y/o recomendaciones que serán herramientas para los trabajadores de una organización o simplemente para que los socios puedan determinar alguna decisión, el consultor debe ser escéptico y crítico para diagnosticar y contribuir con el desarrollo de la empresa.

Para el plan de negocio, la principal característica será proveer servicios profesionales independientes, con la responsabilidad de responder a los problemas utilizando los conocimientos y experiencias para dar resultados congruentes y específicos detectados en una revisión, asimismo, facilitar las herramientas necesarias para corregir alguna situación o en la implantación de un proceso que sea en beneficio a las empresas.

### **3.1.3. Misión, Visión y Valores de la empresa.**

#### **Misión**

Proporcionar soluciones integrales fiscales, contables y administrativas de carácter binacional, con el objetivo de proporcionar las mejores herramientas para la toma de decisiones para el desarrollo de los negocios.

#### **Visión**

Ser reconocido como una empresa líder en la región Tijuana y San Diego, buscando siempre la excelencia en los servicios ofrecidos y la satisfacción de los clientes con apego a nuestros valores.

#### **Valores**

- 1- Honestidad
- 2- Compromiso
- 3- Responsabilidad
- 4- Innovación
- 5- Lealtad
- 6- Trabajo en equipo

### **3.1.4. Objetivos de la empresa.**

Los objetivos específicos de la organización están pautados esencialmente para priorizar las metas que deberá el proyecto seguir, mismos que servirán para aportar información esencial para su correcta ejecución y contribución al negocio:

- 1- Satisfacer las necesidades de nuestros clientes con soluciones integrales de calidad en el ámbito contable, fiscal y administrativo para la toma de decisiones contribuyendo al desarrollo económico de sus negocios en la región binacional.
- 2- Ser reconocidos como el mejor despacho de consultoría binacional especializado en brindar los mejores servicios y atención a los clientes.
- 3- Mantener un crecimiento económico estable y en desarrollo con orientación a la planeación estratégica de la organización.

### **3.1.5. Valores agregados o ventajas competitivas.**

La consultoría resulta ser benéfica para cualquier empresa que la utiliza porque ofrece una orientación profesional y especializada, es importante contar con las herramientas contables, tecnologías y administrativas para que las empresas puedan desenvolverse y diferenciarse de las demás empresas en el mercado. El desarrollo de este negocio permite dar soluciones integrales en materia fiscal promoviendo la optimización de la carga fiscal en México y en Estados Unidos de América, para efectos de buscar las mejores herramientas para una mejor toma de decisiones.

Este modelo de negocio tendría la finalidad de aprovechar las oportunidades que se derivan de estas economías, permitiendo brindar servicios de consultoría a los inversionistas de pequeños y medianos negocios, teniendo como base la presencia comercial foránea en Tijuana y ofrecer una consultoría integral profesional, haciendo que los costos sean mayormente competitivos que los establecidos en Estados Unidos de América, es decir, permitirá identificar la optimización de sus costos administrativos, para crear un nicho de calidad en Tijuana para el registro y procesamiento de la contabilidad y la consultoría fiscal de empresas americanas.

### **3.1.6. Análisis de la industria o sector.**

Las cinco fuerzas competitivas son (poder del cliente, del proveedor, nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos (aquellos que puedan remplazar tu producto o servicio que puedan provocar que se reduzca o desaparezca el tuyo) y la rivalidad) los cuales sirven como indicador de la rentabilidad y/o crecimiento que puedas captar como empresa, es un modelo de estrategia basado en que cada empresa debe analizar su filosofía de hacer negocio y validar que sea funcional con la demanda, asimismo, esta guía ayudara a determinar por medio de un análisis de la información si este plan de negocios será un éxito o un fracaso.

1- Amenazas de nuevas incorporaciones: La incorporación de nuevas empresas del mismo giro en la consultoría es latente, debido a que no existen barreras o limitaciones que impida llevar un modelo de negocio en este sentido, en palabras de Porter (1982) “los nuevos participantes en una industria aportan más capacidad, el deseo de conquistar participación en el mercado y, a menudo, grandes recursos (p. 22)” para propósito de este trabajo, existen áreas de oportunidad en el mercado, por lo que se propone, mejorar la calidad de los servicios, añadir cualidades deseables y sobre todo agregar a la tecnología para desarrollar mayor productividad.

2- Amenazas de productos o servicios sustitutos: Para determinar este factor actualmente no existe un producto sustituto para los servicios de consultoría, a medida que las empresas o negocios tomen mayor conciencia de tener personal calificado se podría disminuir la tendencia del uso de la prestación de estos servicios, según Porter (1982) “los sustitutos que merecen especial atención son aquellos que: 1) están sujetos a tendencias que mejoran su relación de precio-desempeño, con el producto de la industria, o 2) los que generan industrias que obtienen altas utilidades” (p.39), en este sentido, no existen servicios sustitutos que entreguen el mismo nivel de especialización de una empresa de consultoría.

3- La rivalidad entre competidores existentes: Porter (1982) define la rivalidad entre competidores “como rivalidad ampliada o extensa (p. 21)” principalmente porque desde su punto de vista todos los participantes involucrados con el negocio llámese clientes, proveedores, sustitutos reflejan una competencia, estas personas pueden llegar a conocer la fórmula del negocio. Para el plan de negocio de consultoría se entiende que existe una amenaza alta en este sector en la región, principalmente se debe a que existen empresas establecidas las cuales buscan una mayor participación en el mercado ofreciendo variedad de los servicios, asimismo, existe un tema de precios, donde los esquemas suelen ser muy agresivos para poder penetrar el mercado.

4- Poder de negociación de los clientes: El poder de negociación de los compradores es bajo, en la actualidad no existen servicios de consultoría que entreguen el mismo nivel de calidad y precio por lo que este sector no estaría en un grado de vulnerabilidad. De acuerdo con Porter (1982) “los compradores compiten con la industria cuando la obligan a reducir los precios, cuando negocian una mejor calidad o más servicios y cuando enfrentan los rivales entre sí” (p.40) no olvidemos que la consultoría nace de alguna necesidad o mejora, por lo que la industria en sí requiere de estos servicios para sus propios fines y mejorar sus procesos procurando hacerlos más eficaces y eficientes.

5- Poder de negociación entre los proveedores: El poder de negociación de los proveedores no trae un impacto que influya de forma negativa en el giro de la consultoría, debido a que los insumos no son relevantes, los gastos fuertes en este tipo de negocios es la renta que esta queda bajo contrato estipulado y la nómina que esta se va administrando de acuerdo a las necesidades de la empresa. En palabras de Porter (1982) “los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de una industria, si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen” (p.43).

De acuerdo al análisis anterior, se observa un panorama no tan alentador, se determina que existen dos fuerzas competitivas que afectan al negocio de la consultoría fiscal contable,

- 1- la amenaza de nuevos competidores y el fácil acceso que pueden tener en el mercado y,
- 2- La rivalidad entre los competidores existentes debido a que existe una creciente oferta en esta industria para la región.

En la medida que se desarrollen estrategias o ventajas competitivas para este negocio podremos tener un panorama más alentador, este tema indudablemente nos servirá para desarrollar una mejor planeación estratégica.

### **3.1.7. Productos y servicios.**

#### **a) Consultoría**

Es definida por García (2014) como los servicios profesionales independientes, es decir, asesoría especializada a la que recurren las personas para recibir asesoría experta sobre algún problema. En este sentido, la consultoría aplicable al plan de negocios se definirá con el objeto de la prestación de servicios técnicos de calidad para proporcionar las herramientas que se ajusten a las necesidades de los usuarios para una mejor toma de decisiones.

La consultoría es un negocio apasionante por naturaleza, se puede entender como un arte porque requiere de ciertas habilidades técnicas y capacidades que se deben de ir ajustando de acuerdo a las experiencias de los individuos que la ejercen, más adelante en el tema 2.1 de este trabajo se definirá de una forma más profunda sus características, los diferentes tipos y lo relacionado a este tema tan interesante.

#### **b) Servicios binacionales**

Debido a la fuerte dinámica de negocios en Tijuana, Baja California y San Diego, California se ofrecen los servicios de asesoría especializada en el ámbito internacional debido a la creciente operación en el mundo globalizado, los servicios de consultoría binacional son aquellos servicios integrales que incluyen el mantenimiento contable, la preparación de las declaraciones anuales, nómina y una permanente asesoría fiscal bajo las regulaciones y lineamientos de ambos países.

Este servicio permite dar soluciones eficaces a los clientes para crear mejores estrategias que ayuden al crecimiento de las empresas, permitiendo emitir una opinión profesional y consiente, identificando áreas de mejora, y sobre todo obtener la optimización de las operaciones financieras y fiscales en ambos países. Un ejemplo muy claro puede ser la ventaja de los tratados internacionales entre México y Estados Unidos de América para evitar la doble tributación, con la ayuda de estos servicios se podrá realizar un análisis comparativo para identificar las áreas de oportunidad y optimizar la carga tributaria que puedan tener las personas o los negocios.

#### c) Contabilidad

Para Marrugo (2011) la utilidad de la contabilidad “se fundamenta en la posibilidad de conocer el estado real y actual de los activos, pasivos, ingresos y egresos” (p.68). La contabilidad se define como una herramienta indispensable para la toma de decisiones, es utilizada para el registro de los eventos económicos que una entidad o negocio pueda tener en su historia.

Dentro de la contabilidad encontramos varias ramas que se le desprenden, para efectos de este plan de negocios se analizarán los diferentes enfoques que la integran:

- 1- Contabilidad de costos
- 2- Contabilidad financiera
- 3- Contabilidad fiscal
- 4- Contabilidad administrativa

Cada uno de los elementos antes mencionados tiene un propósito fundamental para el análisis e interpretación de la información, ofrecen diferentes procesos o metodologías para su integración, en la medida que se establezcan los controles de elaboración, supervisión contable y análisis en la información, mayor será la contribución a la producción de información valiosa para la toma de decisiones.

#### d) Impuestos

El tema de los impuestos se considera una de los puntos medulares en nuestro plan de negocios y esto se deriva del cumplimiento de las obligaciones fiscales que tienen las personas y las empresas con los gobiernos de México y Estados Unidos de Norte América, para el autor (Ramírez, & Valenciana, 2010, p.2)...”Los impuestos son causados casi desde que nacemos y estamos sujetos a ellos desde el momento que obtenemos un ingreso en un empleo y hasta por el hecho de ir a comprar ropa a una tienda departamental” los servicios de consultoría tienen por objeto brindar las mejores soluciones en materia fiscal y proveer las herramientas necesarias para una planeación estratégica integral para la optimización de los recursos para las personas físicas o personas morales con enfoque a pequeñas y medianas empresas.

Tanto en México como en Estados Unidos de América los impuestos pueden resultar para algunas personas complicados, los servicios se pueden traducir en la práctica de una asesoría fiscal permanente para la generación de estrategias fiscales confiables, emitir opiniones en el marco regulatorio de las leyes fiscales que puedan ayudar al correcto cumplimiento de las disposiciones legales aplicables en materia de impuestos en ambos países.

Las áreas de oportunidad que se pueden identificar para este apartado del plan de negocio binacional son las siguientes:

- 1- Análisis para formular la mejor estructura legal corporativa desde el punto de vista fiscal.
- 2- Estudio y determinación de residencia fiscal.
- 3- Validación de la aplicación de tratados internacionales para evitar la doble tributación.
- 4- Revisan y elaboración de declaraciones mensuales, trimestrales, semestrales y anuales ante cualquier autoridad fiscal.
- 5- Proyecciones fiscales, cálculo y presentación del pago de los impuestos.
- 6- Seguimiento a calendario de obligaciones fiscales.
- 7- Asesoría para empresas que busquen establecerse en la región Tijuana – San Diego para cumplir con sus obligaciones fiscales.
- 8- Contribuciones de seguridad social.
- 9- Fusiones, escisiones, enajenación, fideicomisos.
- 10- Resolución de auditorías o requerimientos por parte de cualquier autoridad fiscal.
- 11- Otros (permisos, licencias,

La consultoría tributaria buscará aplicar la legislación aplicable al país extranjero, establecer los mecanismos necesarios para optimizar la toma de decisiones y sobre todo fomentar la cultura tributaria en el oportuno y correcto cumplimiento. Desarrollar una revisión a los procedimientos tributarios y determinar la situación en materia de impuestos de las personas que pueden ser los socios de las empresas.

e) Otros servicios

Siempre es importante estar un paso delante de la competencia, por ello, es conveniente que se busque la innovación en cualquier negocio, en este sentido el plan de negocios busca ser un modelo diferente, por ejemplo, que sea adaptable a las necesidades del cliente, tener la capacidad de implantar sistemas contables y su debida capacitación de los mismos, planeaciones para la elaboración de indicadores financieros, o también, realizar alianzas estratégicas con abogados o notarios públicos en ambos países que puedan solventar alguna inquietud que tengan los clientes, los otros servicios podrían ser:

- 1- Auditorías internas
- 2- Análisis de riesgo
- 3- Tecnologías de la información
- 4- Consultoría de negocios
- 5- Capacitación y reclutamiento de personal

Según (Milán, 2012), existen cuatro razones que motivan a las empresas a recurrir a la contratación de servicios especializados:

- Alcanzar los objetivos de la empresa
- Resolver los problemas internos
- Descubrir nuevas oportunidades
- Mejorar el aprendizaje

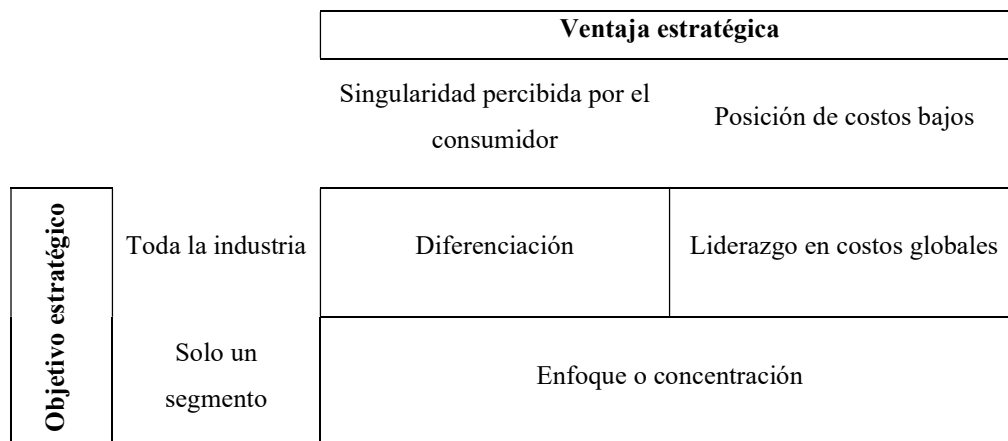
Estos servicios tienen por objetivo promover el crecimiento de los negocios, tener la capacidad y la visión integral para brindar soluciones identificando las áreas de oportunidad en los diferentes niveles de las empresas, asimismo, implementar con el trabajo en equipo las medidas y los controles necesarios para asegurar la permanencia, estabilidad y tranquilidad para los dueños de las empresas.

### 3.2. El mercado

Se utilizará dentro de las líneas de generación y aplicación del conocimiento (LGAC) el método para la administración y desarrollo de investigaciones, el procedimiento que se pretende seguir para alcanzar los objetivos. Salas y Hurtado (2014) describen en su investigación sobre las teorías elaboradas por Michael Porter, donde se define a la estrategia como una ventaja competitiva que tienen las organizaciones.

Lo anterior se refiere a encontrar una forma distinta de competir creando un valor único para el consumidor que permite a las empresas prosperar. Como ejemplo, se considera que la estrategia no consiste en tener la mejor tecnología (esto se considera como algo implícito para hacer procesos eficientes). El plan para la estrategia de este modelo de negocio de consultoría fiscal contable básicamente se enfoca en proporcionar servicios integrales analizando las tres principales estrategias genéricas (Figura 11) mencionadas en la obra Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia de (Porter, 1982).

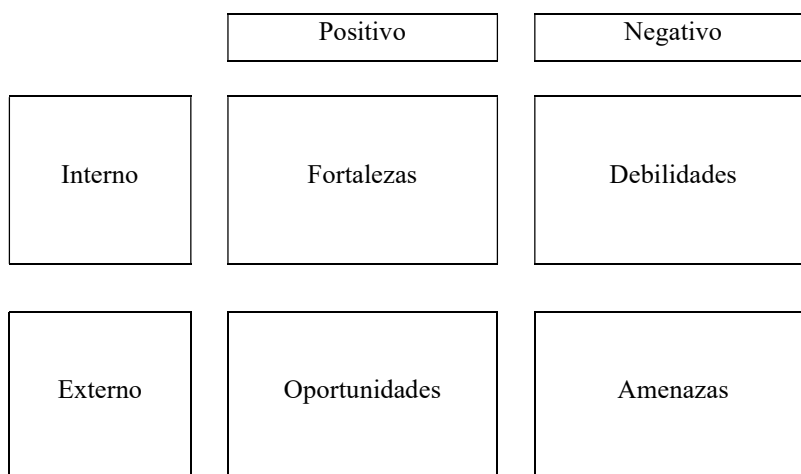
**Figura 11.** Las tres estrategias genéricas



Fuente. Elaboración propia, con información de Porter (1982).

La finalidad de formalizar esta metodología será para analizar la factibilidad de aplicarlo en el presente plan de negocios y determinar con datos objetivos los resultados para una mejor toma de decisiones, que sirva como un instrumento que servirá para dar una estructura o una guía en esta investigación, crear objetivos estratégicos que permitan a este modelo de negocio ser un negocio competitivo y de distinción en la región.

**Figura 12.** Modelo diagnóstico SWOT



Fuente: Elaboración propia con información de Badia, Teruel-Juanes y Ribes-Greus (2016, p. 5).

La figura anterior, es recomendable llevar acabo un SWOT analysis (*Strengths, Weakness, Opportunities and Threaths*) con la finalidad de complementar la información existente. El modelo *SWOT* está integrado por el ámbito interno fortalezas y debilidades para medir la productividad y las insuficiencias competitivas, y el ámbito externo como oportunidades o áreas que podrían representar un crecimiento y las amenazas que puede atentar contra el negocio (Thomson, Gamble, Peteraf y Strickland, 2015).

### 3.2.1. Estudio de mercado

Derivado de la poca información para la determinación de la demanda en la zona fronteriza se realizaron dos entrevistas a profundidad con dos contadores expertos en la materia, esta indagación se considera como una fuente relevante para la investigación, a continuación, se muestra una descripción breve de las entrevistas a los candidatos.

“El contador Sánchez declaró que lo servicios que se demandan más en la actualidad son las declaraciones anuales en Estados Unidos” (Sánchez, G, comunicación personal, 26 de mayo de 2020). Asimismo, señaló que a partir de qué apertura su oficina está ha estado creciendo significativamente, haciendo énfasis en que la parte americana es la que busca más estos servicios.

Por otro lado, “el contador Franco declaró que lo más interesante de su trabajo es la oportunidad de hacer una proyección binacional para la toma de decisiones” (Franco, O.,

comunicación personal 29 de mayo de 2020). Además, complementó señalando que tanto en México como a Estados Unidos percibe un crecimiento en las inversiones.

### **3.2.2. Distribución y puntos de venta**

Normalmente el sitio donde se encuentra el cliente es el mismo donde se hará el servicio, es decir, no habrá intermediarios para una venta debido a que la naturaleza de estos servicios es intangible y mucho tiene que ver a la empatía, el conocimiento, la experiencia y seguridad que se transmita para que la colocación de la venta se pueda concretar.

En este sentido, será responsabilidad de generar y colocar la venta de los directores de la empresa, puede haber casos que el mismo personal pueda promocionar y realizar la venta de servicios complementarios “venta cruzada” para aumentar los ingresos del negocio.

### **3.2.2. Estrategia de comunicación**

Romero y Gotopo (2017) en su libro “*Outbound and inbound marketing for entrepreneurs in Venezuela*” propusieron la metodología *inbound*” que permite comercializar a través de internet con el objetivo de tener soluciones personalizadas para garantizar ventas de manera eficaz esto puede ser una herramienta que permitirá crear una estrategia publicitaria la cual está centrada en dos elementos básicos:

- 1- Soluciones a las necesidades de cada cliente.
- 2- Análisis integral de la empresa y del cliente.

Este método permite empoderar al cliente quien es quien controla el proceso de compra, sin embargo, este tendrá que ser alineado con la estrategia de marketing.

Otros canales de distribución que son utilizados:

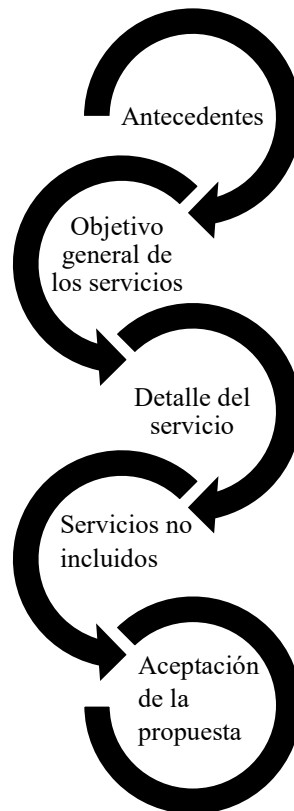
- 1- Contacto telefónico
- 2- Visita física
- 3- Uso de las redes sociales
- 4- Creación de una aplicación para uso móvil

### 3. 2.4. Fijación y políticas de precio

La política de precios es un elemento fundamental para la planificación del plan de negocios, mientras más datos se tengan sobre el mercado, del sector, costos y márgenes de nuestros productos y servicios, entre otros importantes, se podrá definir los objetivos y la rentabilidad esperada para la fijación de políticas (Zorita, 2015).

En este sentido, para el plan de negocios se deberá llegar a un acuerdo mutuo con el cliente para decidir en qué tiempo se le presta el servicio profesional a lo que denominaremos propuesta de servicios, la cual atenderá en todo momento lo establecido por las diferentes leyes vigentes, desde la parte fiscal, contable y regulatoria en el marco de los servicios profesionales ofrecidos, formas de cumplimiento y los montos pactados a pagar.

*Figura 13. Etapas de la propuesta de servicios*



Fuente: Elaboración propia.

El plan de negocios cuenta con cinco principales servicios, la estrategia de precio se adecuará a cada una de estas desarrollando las características de cada uno de los procesos:

**Tabla 10. Estrategia de precios para el plan de negocios**

| Tipo de servicio           | Estrategia de precio (en dólares)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Consultoría                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asesoría (visitas programadas)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Servicios binacionales     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento fiscal (estrategias)</li> <li>- Proyecciones financieras y fiscales</li> <li>- Auditorias</li> <li>- Incorporación de entidades                             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Socio \$ 350.00 por hora</li> <li>2. Consultor \$ 250.00 por hora</li> <li>3. Asistente \$ 150.00 por hora</li> </ol> </li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Contabilidad (por empresa) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración:                             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. \$ 250.00 hasta \$ 600.00 por mes</li> </ol> </li> <li>- Supervisión contable:                             <ol style="list-style-type: none"> <li>2. \$ 200.00 hasta \$ 500.00 por mes</li> </ol> </li> </ul> <p>Estos conceptos pueden ser variables porque dependerá del giro de la empresa, operaciones, número de empleados y complejidad de las transacciones.</p>                                                                                                                                                                                                                                      |
| Impuestos                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Declaraciones anuales (personas físicas)                             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. \$ 250.00 hasta \$ 600.00 anuales</li> </ol> </li> <li>- Declaraciones anuales (personas morales)                             <ol style="list-style-type: none"> <li>2. \$ 250.00 hasta \$ 1,200.00 anuales</li> </ol> </li> <li>- Elaboración de nómina y declaraciones ante gobierno                             <ol style="list-style-type: none"> <li>3. \$ 50.00 hasta \$ 500.00 mensuales</li> </ol> </li> </ul> <p>Estos conceptos pueden ser variables porque dependerá del giro de la empresa, operaciones, número de empleados y complejidad de las transacciones.</p> |
| Otros servicios            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Auditorías internas</li> <li>- Capacitación y reclutamiento de personal</li> <li>- Tecnologías de la información y sistemas</li> <li>- Otros                             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Socio \$ 350.00 por hora</li> <li>2. Consultor \$ 250.00 por hora</li> <li>3. Asistente \$ 150.00 por hora</li> </ol> </li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

Fuente: Elaboración propia.

### **3.2.5. Plan de introducción al mercado**

Para garantizar una entrada exitosa en el mercado será necesario desarrollar un plan que permita las acciones necesarias para penetrar el mercado. En ese contexto, Fuentes (2017) en su libro “Estrategias de marketing para la difusión de las bases de datos en la Universidad Privada del Norte aplicando la Matriz de Ansoff” menciona que la entrada exitosa al mercado “típicamente se puede lograr mejorando el esfuerzo de mercadeo (comunicaciones, precio, distribución o atención y servicio) y aprovechando las debilidades de la competencia, así como aumentando la frecuencia o cantidad de uso (p.35)”. En suma, se debe hacer una investigación a profundidad que sirva como guía para garantizar el éxito del servicio.

Para el plan de negocios se limitará a realizar una planeación del procedimiento para la introducción al mercado en base a la metodología de una entrevista a profundidad la cual analizará de forma general:

- 1- Información sobre el mercado.
- 2- Los servicios tienen oportunidad de crecimiento.
- 3- Características para la promoción y publicidad.
- 4- Reconocimiento de la marca.
- 5- Otras consideraciones especiales.

### **3.2.6. Riesgos y oportunidades del mercado**

Con la finalidad de garantizar servicios de excelencia, se observa una oportunidad en el mercado denominada alianza estratégica que es un acuerdo entre dos o más empresas que se unen para alcanzar ventajas competitivas que no alcanzarían por sí mismas a corto plazo sin gran esfuerzo, en este sentido, las alianzas serán para conseguir innovación tecnológica y capacitación continua del personal, así como también buscar el intercambio de conocimientos y recursos para beneficios similares.

Entre los tipos de alianzas estratégicas principales que existen para este plan de negocios:

- 1- *Outsourcing*. Aplica cuando uno de sus procesos puede ser llevado de manera más eficiente por alguna otra organización, a quienes pasará a contratar para que manejen esa parte del negocio.

- 2- Alianza de investigación y desarrollo. Es cuando dos organizaciones se unen para desarrollar un producto que luego será utilizado por ambas compañías por separado.
- 3- Alianzas de promoción. Cuando dos compañías se asocian para promocionar sus productos en conjunto (Olivier, 2018).

Existen diversas formas y posibilidades que se puedan dar las alianzas, para el plan de negocios será importante integrar estos acuerdos para agregar valor a la actividad de consultoría binacional y pueda mantener una posición competitiva en el mercado, las principales alianzas que se consideran (Tabla 11).

**Tabla 11.** Principales alianzas del plan de negocios

| Empresa asociada |                              | Sector industrial        | Propósito                   | Estructura de alianza |
|------------------|------------------------------|--------------------------|-----------------------------|-----------------------|
| 1                | Universidades (varios)       | Educativo                | Capacitación                | Investigación         |
| 2                | Intuit Inc                   | Sistemas                 | Software comercial          | Desarrollo            |
| 3                | Bancos (varios)              | Financiero               | Promoción y posicionamiento | Promoción             |
| 4                | Grupo Farias                 | Firma legal              | Servicios conjuntos         | Promoción             |
| 5                | Rufo Ibarra                  | Firma contable y fiscal  | Servicios conjuntos         | Promoción             |
| 6                | Kreston                      | Firma de consultoría     | Negocios internacionales    | Investigación         |
| 7                | Blanco Tax Law               | Firma legal              | Servicios conjuntos         | Promoción             |
| 8                | La Raza Lawyers associations | Asociación de abogados   | Capacitación y promoción    | Investigación         |
| 9                | IMCP                         | Asociación de contadores | Capacitación y promoción    | Investigación         |
| 10               | Bio Clean Tijuana            | Limpieza y sanitización  | Servicios de limpieza       | Outsourcing           |

Fuente: Elaboración propia.

### 3.3. Servicios

La definición del negocio como se ha mencionado anteriormente se limita a los servicios de consultoría fiscales y contables, ofreciendo una nueva oportunidad de mercado para la región Tijuana-San Diego para brindar asesoría a todos aquellos inversionistas, pequeños y medianos negocios que requieran principalmente servicios especializados que ayuden agregar valor a las empresas. Los servicios profesionales generales que se presentan en este plan de negocio son los siguientes:

**Tabla 12.** Actividades del plan de negocios

|                            |                           |
|----------------------------|---------------------------|
| Servicios<br>profesionales | a) Consultoría            |
|                            | b) Servicios binacionales |
|                            | c) Contabilidad           |
|                            | d) Impuestos              |
|                            | e) Otros servicios        |

Fuente: Elaboración propia.

Las políticas de operaciones como mecanismo de control se dividen en internas y externas y se estructuran de la siguiente forma:

1- Internas:

- Dirección: es la máxima autoridad, será quien tome las decisiones más significativas y dirija el rumbo de la empresa, entre sus facultades estará:
- Finanzas: establece políticas para el manejo financiero y será responsable de cumplir con las obligaciones gubernamentales.
- Servicios: es el responsable de establecer el funcionamiento de los servicios y la puesta en marcha del objeto del negocio. La planificación será de suma importancia.
- Administración: se encarga de establecer las normas y directrices para el normal funcionamiento de la empresa.

2- Externos:

- Asesoría Legal: abogados y profesionales en leyes, especializados en materia laboral y serán utilizados como soporte para la formación de las políticas del plan de negocios.
- Exposición de la política: las actividades deberán estar alineadas de acuerdo a lo establecido en el plan operativo anual y presupuesto del negocio. Los sistemas de telecomunicaciones tales como servidores, infraestructura, teléfonos, computadoras deberán estar disponibles como mínimo durante la jornada laboral. Por último, se contará con un *check list* de auditoría interna donde se abordarán temas de la organización, estructura legal, comprensión de necesidades, riesgos y oportunidades, acciones preventivas, planeación estratégica, comunicación con el cliente, compras y mantenimiento de la infraestructura y mejora continua.

- Calidad de la administración: de acuerdo al plan de negocios se desarrolla un esquema de las acciones a realizar, la duración, los responsables y los recursos, así como los indicadores para administrar de una manera eficiente en funcionamiento del negocio.

**Tabla 13.** Actividades para la aplicación de la política operacional del plan de negocios

| No. | Actividad                 | Duración   | Responsable    | Indicador de gestión            | Valoración |
|-----|---------------------------|------------|----------------|---------------------------------|------------|
| 1   | Plan operativo            | Anual      | Dirección      | Recursos necesarios/disponibles | 40%        |
|     | Controlar el cumplimiento | Mensual    | Consultores    | Recursos utilizados             |            |
|     | Evaluar la aplicación     | Trimestral | Dirección      | Evaluación de resultados        |            |
| 2   | Presupuesto               | Anual      | Dirección      | Recursos presupuestados         | 25%        |
|     | Controlar el cumplimiento | Mensual    | Administración | Recursos utilizados             |            |
|     | Evaluar la aplicación     | Trimestral | Dirección      | Evaluación de resultados        |            |
| 3   | <i>Check list</i>         | Anual      | Administración | Tiempo proyectado               | 35%        |
|     | Controlar el cumplimiento | Mensual    | Administración | Porcentaje de ejecución         |            |
|     | Evaluar la aplicación     | Trimestral | Dirección      | Evaluación de resultados        |            |

Fuente: Elaboración propia.

### 3.3.1. Especificaciones del servicio

El objetivo principal de la contabilidad es producir información cuantitativa y cualitativa para la elaboración de los estados financieros, presupuestos, proyecciones, etc. cuyos datos pueden ser relevantes para los usuarios de la información debido a que se puede determinar la situación económica de la empresa, por ejemplo, un doctor traumatólogo puede determinar un diagnóstico de un hueso del cuerpo con el simple hecho de revisar una radiografía de su paciente, de la misma forma, un licenciado en contaduría o administrador puede interpretar el desenvolvimiento económico de la empresa y proporcionar elementos de juicio. Para definir correctamente el significado de la contabilidad y su alcance es recomendable referirse a las Normas de Información Financiera vigentes.

En el 2011 Marrugo señaló que la información contable debe de contener ciertas cualidades que se deben de cumplir, por mencionar algunas características; la información debe ser clara, oportuna, confiable, verificable, entre otras importantes, para nuestro plan de negocios encontramos una ventaja que se puede aprovechar como lo menciona. “Debe ser susceptible de control y revisión, interna y externa cumpliendo con los requisitos exigidos a la información y a

la correcta aplicación de los principios contables que sirven de base para su elaboración” (Marrugo, 2011, p.67).

Los servicios de consultoría en materia contable se especializarán en dos tipos:

1- Elaboración contable: este modelo permitirá a los negocios tener una mayor visibilidad de sus operaciones contables, es decir, el servicio está diseñado para que se constituya un verdadero soporte administrativo donde el usuario o empresario pueda invertir sus tiempos en las actividades productivas de su negocio y no tenga que preocuparse de los registros de las operaciones contables de la empresa.

Asimismo, con la ayuda de la tecnología, derivado de este servicio el usuario podrá consultar en tiempo real algún estado financiero o tener el soporte necesario con un especialista en la materia sobre alguna operación que requiera como puede ser identificar facturas, disponibilidad bancaria, pago a proveedor, recuperación de algún depósito de cliente, determinar costo de ventas, utilidad neta, o también revisar algún estado financiero, proyección financiera o comparativos en periodos de la información financiera. Sin duda este programa permitirá apegarse a políticas contables y un mayor control interno.

2- Supervisión contable: la supervisión contable consiste en revisar el contenido de la información financiera, la cual es elaborada por el departamento contable o administrador del negocio, el plan de negocio considera que este rubro debe ser administrado por personal con experiencia debido a que son los encargados de que la administración financiera de las organizaciones sea efectiva, las principales responsabilidades de este servicio es la elaboración de reportes financieros visibles para las personas que toman decisiones en las empresas, desarrollar análisis precisos para hacer recomendaciones para temas operacionales y de inversión que ocupe la empresa.

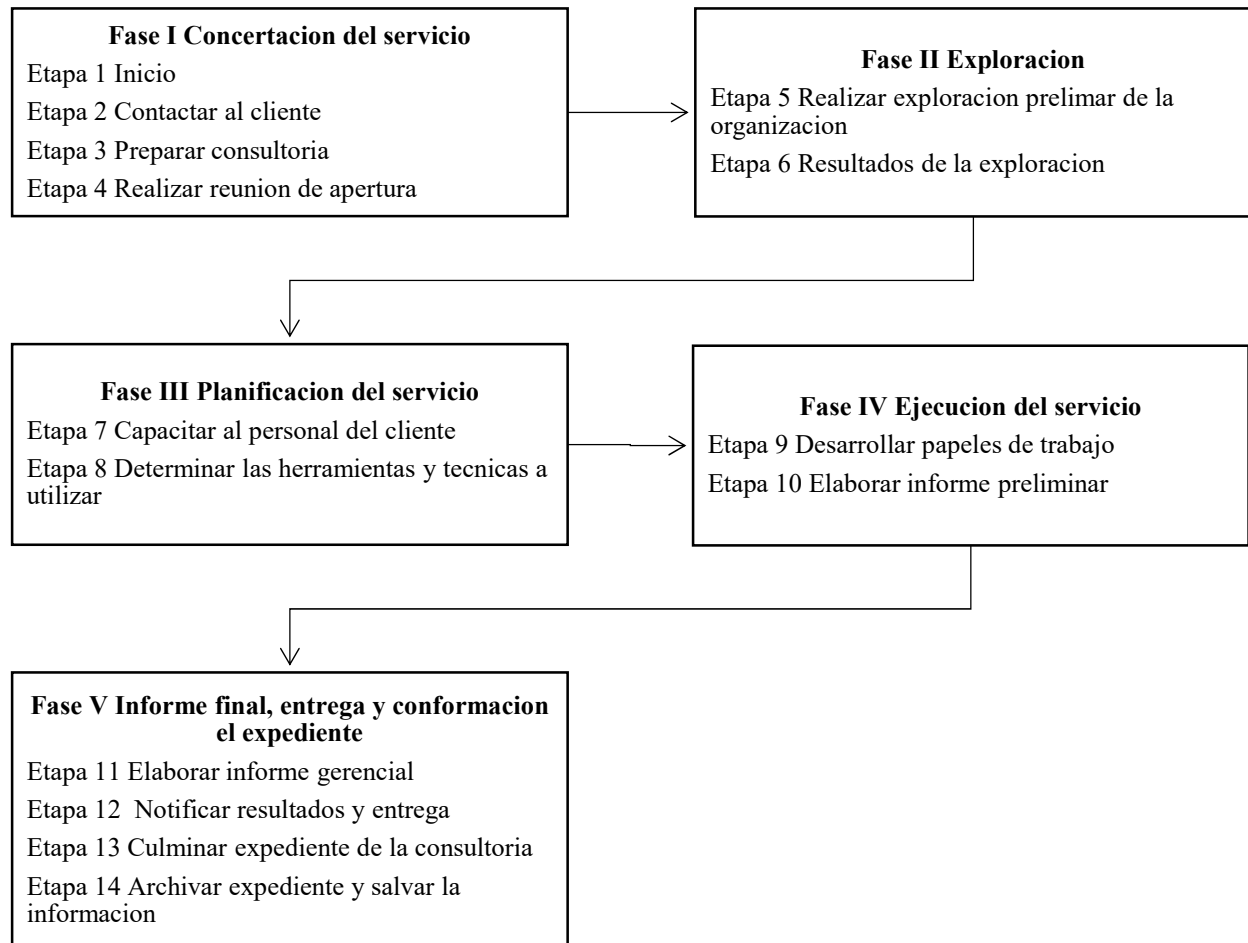
Cuando estos elementos se encuentran inmersos en el proceso contable garantizan que se produzca un sistema contable idóneo, ambos tipos de servicios se adecuaran a las necesidades específicas del cliente, estos deben ser vistos como herramientas que permitan generar una mayor competencia para sus negocios promoviendo una mayor planeación y estrategias en sus negocios.

### **3.3.2. Descripción del proceso del servicio**

Para diseñar negocios de servicios será necesario precisar que es un intangible donde su principal actividad será planificar y organizar, ser un soporte para mejorar los resultados en una

organización. A continuación, en la figura se muestra el procedimiento de consultoría propuesto para efectos de este plan de negocios.

**Figura 14.** *Procedimiento general de consultoría organizacional*



Fuente: elaboración propia con información de Guerrero, Medina y Noguera (2018).

### 3.3.3. Características de la tecnología

Hoy en día las empresas de consultoría especializada se enfrentan a diversos cambios sobre como ofertar sus servicios y en gran medida se debe a la competitividad que ejercen las organizaciones originado principalmente por la globalización y el libre mercado, para el diseño de este plan de negocios la consultoría contable, fiscal y administrativa binacional la localización es un factor determinante.

La economía del conocimiento ha incentivado a una innovación en los servicios constantemente vinculado estrechamente con la tecnología, este plan se encuentra inmerso en estas variables donde se reconoce llevar a cabo desde otro país que es México los procesos contables, fiscales y administrativos para pequeños y medianos negocios de los Estados Unidos de América.

Existen seis componentes básicos importantes de volumen e ingreso para la empresa de servicios:

1. Poder adquisitivo del área de donde proviene el cliente: los clientes potenciales para este plan de negocios están dirigido principalmente para inversionistas, pequeños y medianos negocios localizados en la ciudad de San Diego y Tijuana. El perfil económico de San Diego se caracteriza por el desarrollo de grupos económicos y negocios relacionados y diversificados.

**Tabla 14.** Empleo laboral en los grupos económicos principales de la ciudad de San Diego

| Giro o actividad principal                     | Empleo laboral |
|------------------------------------------------|----------------|
| Entretenimiento y hotelería                    | 149352         |
| Tecnologías de la información y comunicación   | 72049          |
| Aeroespacial, navegación y tecnología marítima | 32099          |
| Biotecnología y farmacéuticos                  | 22636          |
| Instrumentos y productos biomédicos            | 12012          |
| Publicidad y mercadotecnia                     | 11848          |
| Tecnologías limpias                            | 7986           |
| Horticultura                                   | 6013           |
| Fabricación avanzada de precisión              | 4416           |
| Frutas y vegetales                             | 4241           |
| Fabricantes de deportes de acción              | 4177           |
| Fabricantes de ropa                            | 2870           |
| Alimentos especiales y micro cervecerías       | 1717           |

Fuente: Elaboración propia, con información de United States Census Bureau (2012).

En la tabla anterior, se relacionan los grupos económicos principales de la ciudad de San Diego. Se puede identificar el número de empleos formales los cuales nos pueden dar una idea del mercado o la demanda que pudiese tener este modelo de negocio y sobre todo considerar esta información como una dirección o enfoque del servicio que se estaría adoptando los clientes en la región.

**Tabla 15.** Empleo laboral en los grupos económicos principales de la ciudad de Tijuana

| Giro o actividad principal                                      | Empleo laboral |
|-----------------------------------------------------------------|----------------|
| Componentes electrónicos, computadoras y equipo de comunicación | 45837          |
| Otras industrias manufactureras                                 | 43682          |
| Servicios de comida y bebidas                                   | 25048          |
| Servicios de apoyo empresarial                                  | 22730          |
| Productos de plástico y hule                                    | 17965          |
| Productos metálicos                                             | 17626          |
| Supermercados y tiendas de artículos de consumo diarios         | 16602          |
| Otras industrias manufactureras                                 | 12679          |
| Servicios de reparación y mantenimiento                         | 12477          |
| Componentes electrónicos y equipo de generación eléctrica       | 11269          |
| Producción de muebles                                           | 11188          |
| Servicios educativos                                            | 10267          |

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida INEGI (2014).

Cabe mencionar que existe una relación económica entre ambas Californias derivado del flujo comercial y de las personas que transitan de un lugar a otro creando una sinergia de interacción económica y cultural que intensifica el comercio.

2. Compatibilidad del servicio y la imagen con la demografía del área de donde proviene el cliente: los servicios de consultoría radican en coadyuvar a las organizaciones para el mejoramiento de la gestión y aplicación de las mejores prácticas, para resolver problemas en sus diferentes componentes, en este caso administrativos, contables, financieros y fiscales

**Tabla 16.** Aspectos socioeconómicos de la región fronteriza de Tijuana-San Diego

| Aspectos sociales de Baja California    |         | Aspectos sociales del Condado de San Diego     |         |
|-----------------------------------------|---------|------------------------------------------------|---------|
| Población (2010)                        | 3155070 | Población (2010)                               | 3095313 |
| Hombres                                 | 50.54%  | Hombres                                        | 50.20%  |
| Mujeres                                 | 1559683 | Mujeres                                        | 6250383 |
| Tijuana                                 | 49.55%  | Tijuana                                        | 49.80%  |
| Densidad demográfica por milla cuadrada | 44.16%  | Densidad demográfica por milla cuadrada        | 748     |
| Edad de la población de 0 a 29 años     | 56.20%  | Edad de la población de 25 a 54 años           | 42.70%  |
| Tasa bruta de natalidad                 | 17.3    | Tasa bruta de natalidad (2002)                 | 15.2    |
| Esperanza de vida                       | 76.2    | Esperanza de vida                              | 79.4    |
| Nacido en el extranjero                 | 0.41%   | Nacido en el extranjero porcentaje (2008-2012) | 23.20%  |
| Número total de hogares                 | 858676  | Número total de hogares                        | 1067462 |
| Tamaño medio de la familia              | 3.6     | Tamaño medio de la familia                     | 2.82    |

Fuente: Elaboración propia con información obtenida INEGI (2013) y United States Census Bureau.

La región fronteriza es caracterizada por tener repercusiones importantes en la economía, por lo que se crea un lugar atractivo para la inversión extranjera directa (IED) creando un efecto cadena con los demás negocios integradores de los bienes y servicios principalmente para la maquiladora o plantas manufactureras ubicadas en Tijuana.

3. Competencia en el área: de acuerdo a datos del INEGI (2014) y del USCB (2012) se muestran datos duros para el plan de negocios donde se cuentan tan solo en Tijuana a 17,545 y en San Diego 27,383 unidades económicamente activas, sin embargo, la competencia es casi nula en comparación a este plan de negocios debido a que el diferenciador es el establecer un negocio en Tijuana para realizar los servicios de las empresas localizadas en San Diego.

4. Calidad de la competencia: en la región existen diversas oficinas que se dedican a la consultoría, sin embargo, existen cadenas que pueden ser considerados como competencia indirecta las cuales tienen presencia a nivel nacional con alianzas internacionales.

5. Unidad de la localización de la empresa y los competidores: para determinar la adecuada localización se aplicará el método cualitativo por puntos, mismo que permitirá establecer la mejor opción entre dos alternativas o más alternativas, lo cual se observa a continuación:

- Alternativa uno: la oficina estará ubicada en el edificio Centura con dirección en Blvd. Agua Caliente 9009, 22014 Tijuana, B.C. Las características serán las siguientes:

- Tamaño: 209m<sup>2</sup>.
- Precio: \$ 4,000.00 dólares, \$19.13 (m<sup>2</sup>).
- Descripción: 1 baño, 3 estacionamientos y 1 línea telefónica.

- Alternativa dos: la oficina estará ubicada en el edificio Vía Corporativo con dirección en Misión de San Javier 10643, Zona Urbana Rio Tijuana, 22010 Tijuana, B.C. Las características serán las siguientes:

- Tamaño: 185m<sup>2</sup>.
- Precio: \$ 4,255.00 dólares, \$23.00 (m<sup>2</sup>).
- Descripción: 2 baños, 3 estacionamientos y 2 líneas telefónicas.

- Alternativa tres: la oficina estará ubicada en el edificio Torre Platino con dirección en Misión de San Javier 10643, Zona Urbana Rio Tijuana, 22010 Tijuana, B.C. Las características serán las siguientes:

- Tamaño: 133m<sup>2</sup>.
- Precio: \$ 2,730.00 dólares, \$20.52 (m<sup>2</sup>).
- Descripción: 2 baños, 3 estacionamientos y 3 líneas telefónicas.

6. Cualidades físicas de las instalaciones y los negocios vecinos.

(Baca, 2013) argumenta que la localización óptima de un proyecto es la que contribuye en obtener una mayor rentabilidad sobre el capital invertido o también, realizar un desembolso mínimo basado en un criterio de costo. En el caso de este plan de negocios, las características de la localización serán también en una estrategia basado en el sector comprendido en servicios profesionales de cercanía, es decir, crear una sinergia con otros negocios de abogados, ingenieros, bancos, casas de seguros, mercadólogos, contadores, etc. como una medida de apoyo entre empresas para apoyar al cliente de una forma integral sobre algún servicio requerido.

Para conocer cuáles son las mejores opciones, se utilizó una matriz de decisión (Tabla 17), en la cual se evalúan dichas características y en donde se presenta la calificación total, que es la suma de todas las puntuaciones obtenidas para cada una de las anteriores alternativas, siendo las mejores opciones aquellas que tengan una puntuación total mayor.

**Tabla 17.** Matriz ponderada de los factores de localización

| Factor relevante                     | Peso asignado | Centura      |                        | Vía Corporativo |                        | Torre Platino |              |
|--------------------------------------|---------------|--------------|------------------------|-----------------|------------------------|---------------|--------------|
|                                      |               | Calificación | Calificación ponderada | Calificación    | Calificación ponderada | Calificación  | Calificación |
| Tamaño de la instalación             | 0.2           | 10           | 2                      | 8               | 1.6                    | 7             | 1.4          |
| Proximidad con el mercado objetivo   | 0.13          | 8            | 1.6                    | 10              | 2                      | 9             | 1.8          |
| Precio de las instalaciones          | 0.15          | 9            | 1.8                    | 7               | 1.4                    | 8             | 1.6          |
| Disponibilidad del recurso humano    | 0.1           | 8            | 1.6                    | 9               | 1.8                    | 8             | 1.6          |
| Seguridad de las instalaciones       | 0.05          | 10           | 2                      | 10              | 2                      | 10            | 2            |
| Proximidad a proveedores             | 0.03          | 9            | 1.8                    | 9               | 1.8                    | 9             | 1.8          |
| Cercanía a instituciones publicas    | 0.02          | 8            | 1.6                    | 8               | 1.6                    | 8             | 1.6          |
| Facilidad de transporte              | 0.03          | 10           | 2                      | 10              | 2                      | 10            | 2            |
| Factores ambientales                 | 0.08          | 7            | 1.4                    | 10              | 2                      | 6             | 1.2          |
| Comunicaciones y facilidad de acceso | 0.17          | 10           | 2                      | 10              | 2                      | 9             | 1.8          |
| Actividades complementarias          | 0.04          | 10           | 2                      | 10              | 2                      | 10            | 2            |
| <b>Totales</b>                       | <b>1</b>      |              | <b>19.8</b>            |                 | <b>20.2</b>            |               | <b>18.8</b>  |

Fuente: Elaboración propia.

Con los datos obtenidos en la matriz de decisión, resulta la mejor propuesta como una mejor localización de la oficina en Vía Corporativo con una puntuación mayor en 20.20, sin embargo, hay que considerar que el espacio y el costo de la renta son más atractivos que en comparación con el edificio Centura, por lo que en este caso la opción as viable sería la instalación de la oficina en esta última opción.

### 3.3.4. Equipo e instalaciones

Los recursos para cubrir las necesidades del plan de este trabajo pueden provenir de dos fuentes principales:

- 1- Del capital social suscrito y pagado por los accionistas de la empresa.
- 2- De los créditos que se pueden obtener de instituciones bancarias o financieras y de proveedores.

Si los recursos económicos propios y ajenos permiten escoger entre varios tamaños, sería aconsejable seleccionar aquel tamaño que pueda financiarse con mayor comodidad y seguridad y que a la vez ofrezca, de ser posible, los menores costos y mejores rendimientos de capital. En este apartado se muestra el detalle para el plan de consultoría fiscal, contable y administrativa sobre el monto de la inversión inicial requerido:

**Tabla 18.** Estructura general de los costos de proyecto

| <b>Activos tangibles</b>                   |                     |
|--------------------------------------------|---------------------|
| <b>Variable</b>                            | <b>Precio total</b> |
| Total infraestructura                      | 214,750             |
| Total equipo y mobiliario de oficina       | 642,500             |
| Total activos tangibles                    | 857,250             |
| <b>Activos intangibles</b>                 |                     |
| Total gastos de constitución de la empresa | 56,500              |
| Total registro de la marca                 | 15,000              |
| Total software                             | 30,000              |
| Total activos intangibles                  | 101,500             |
| <b>Total inversión inicial</b>             | <b>958,750</b>      |

Fuente: Elaboración propia.

Se consideran los siguientes costos totales para la estructura de la inversión del proyecto:

**Tabla 19.** Estructura de inversión

| Concepto                                    | Monto   |       |                     |
|---------------------------------------------|---------|-------|---------------------|
| <b>Inversión total:</b>                     |         |       |                     |
| Inversión fija total:                       | 958,750 |       |                     |
| Capital de trabajo:                         | 250,000 |       |                     |
|                                             |         | Total | 1,208,750           |
|                                             |         |       |                     |
| <b>Financiamiento:</b>                      |         |       |                     |
| Bancario:                                   | 480,000 |       |                     |
|                                             |         | Total | 480,000             |
|                                             |         |       |                     |
| Aportación de socios (60% inversión total): |         |       | 728,750             |
|                                             |         |       |                     |
| <b>Total de inversión:</b>                  |         |       | <b>\$ 1,208,750</b> |

Fuente: Elaboración propia.

Se consideran los siguientes puntos necesarios para el desarrollo y funcionamiento de los servicios (costo del proyecto):

**Tabla 20.** Estructura general de los costos del equipo y mobiliario de oficina

| Descripción                                              | Cantidad | Precio unitario | Total   |
|----------------------------------------------------------|----------|-----------------|---------|
| Silla ejecutiva - sala de reunión                        | 8        | 2,000           | 16,000  |
| Silla estándar - recepción                               | 3        | 1,200           | 3,600   |
| Sillas oficina - ejecutiva                               | 2        | 3,000           | 6,000   |
| Sillas oficina - cubículos                               | 8        | 2,500           | 20,000  |
| Mesa de reunión - sala de reunión                        | 1        | 25,000          | 25,000  |
| Pizarra                                                  | 3        | 500             | 1,500   |
| Mueble recepción                                         | 1        | 12,000          | 12,000  |
| Mesas decorativas                                        | 4        | 1,200           | 4,800   |
| Impresora multifuncional industrial (renta)              | 2        | 3,500           | 7,000   |
| Equipo de cómputo - Laptop                               | 8        | 26,000          | 208,000 |
| Escritorios oficinas                                     | 2        | 15,000          | 30,000  |
| 1 conmutador telefónico y 9 líneas (teléfonos incluidos) | 10       | 10,000          | 100,000 |
| Proyector                                                | 1        | 5,000           | 5,000   |
| Televisor 50 pulgadas                                    | 2        | 10,000          | 20,000  |

|                                         |   |         |         |
|-----------------------------------------|---|---------|---------|
| Dispensador de agua                     | 2 | 800     | 1,600   |
| Cafetera                                | 2 | 1,000   | 2,000   |
| Servidor                                | 1 | 180,000 | 180,000 |
| Total de equipo y mobiliario de oficina |   |         | 642,500 |

Fuente: Elaboración propia.

En las siguientes figuras se muestran unas imágenes de la estructura interna de la oficina:

**Figura 15.** Prototipo pasillo lateral



Vista del pasillo principal, de lado izquierdo se muestran las entradas de las oficinas de socios (3) y de lado derecho las oficinas del personal administrativo (1) y cubículos (8) detrás de la pared, al fondo la ventana como vista al exterior.

**Figura 16.** Prototipo sala de reuniones



Vista de la sala de juntas principal con vista al club campestre Tijuana.

**Figura 17.** Prototipo sala de juntas



Fuente:

Vista de (4) cubículos para personal administrativo.

A continuación, se integran los costos totales para el funcionamiento de las oficinas donde se ubicará el negocio.

**Tabla 21.** Estructura general de los costos de proyecto del edificio

| Descripción                                                                                                     | Costo   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| Estructura                                                                                                      | 30,000  |
| Albañilería                                                                                                     | 20,000  |
| Instalaciones eléctricas                                                                                        | 10,000  |
| Acabados                                                                                                        | 45,000  |
| Total costo de construcción                                                                                     | 105,000 |
| Costos indirectos (35% de costo de construcción)                                                                | 36,750  |
| Terreno (180 m2)                                                                                                | 55,000  |
| Estudios de pre factibilidad (diseño arquitectónico, estructural, eléctrico y tramites de aprobación de planos) | 18,000  |
| Total costo del proyecto                                                                                        | 214,750 |

Fuente: Elaboración propia.

En las siguientes figuras se muestran unas imágenes de la estructura externa de la oficina:

**Figura 18.** *Vista panorámica de edificio Centura*



Vista principal externa del edificio Centura donde será localizada la oficina.

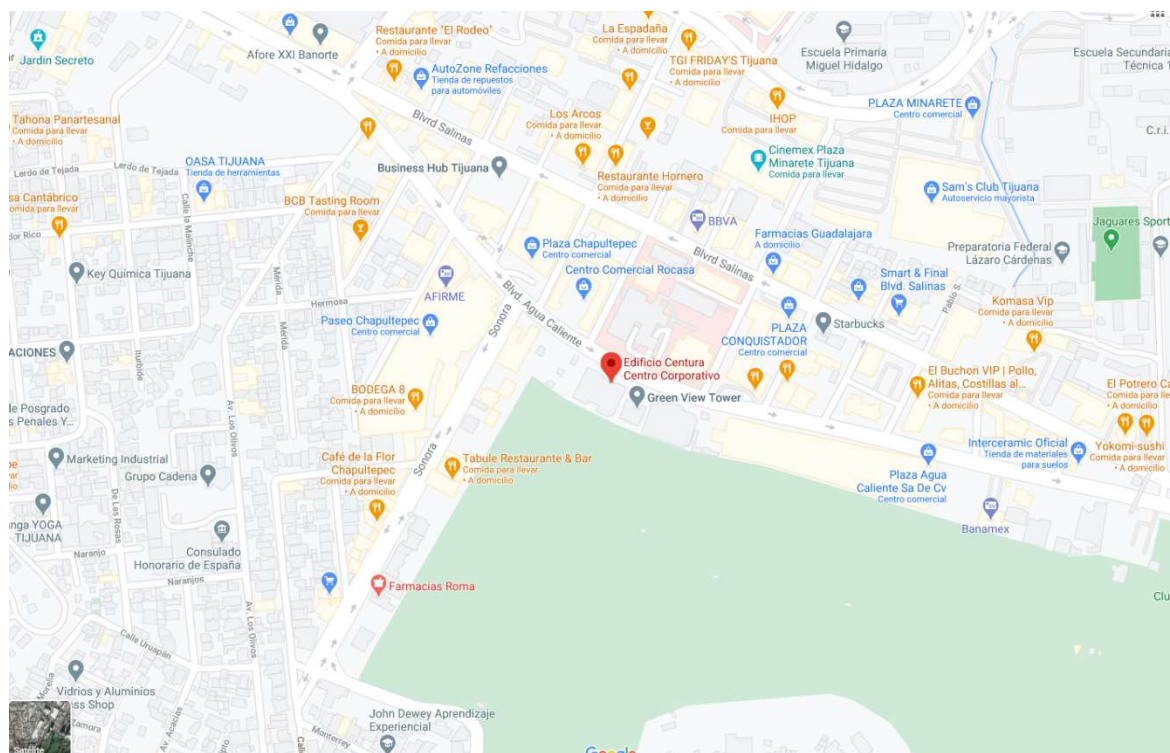
**Figura 19.** *Vista frontal edificio Centura*



Vista frontal externa del edificio Centura donde será localizada la oficina.

Domicilio fiscal: Blvd. Agua Caliente, 10611 Col. Aviación, Tijuana B.C. C.P. 22014.

**Figura 20.** Localización en Google maps edificio Centura



Fuente: Google maps (2020).

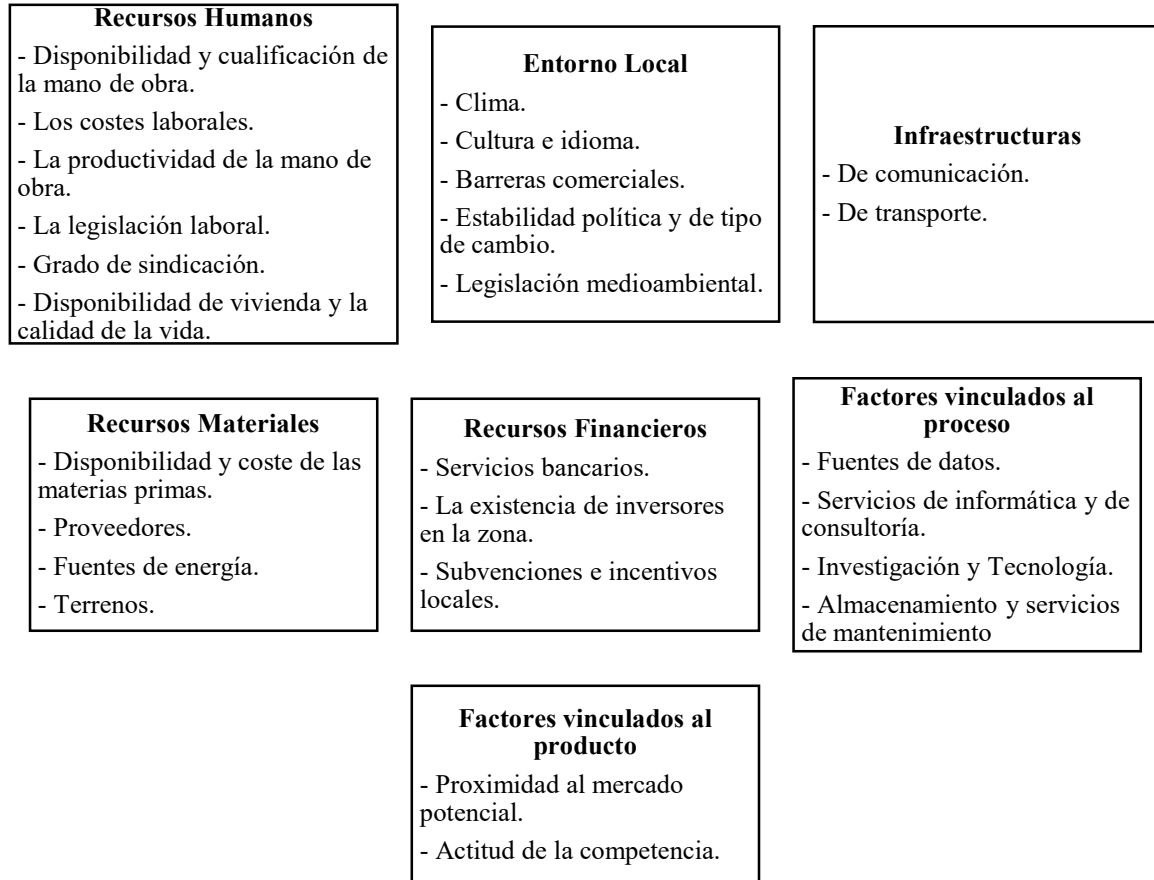
Detalles generales: 5 oficinas, 8 cubículos, 1 recepción, 1 sala de juntas y 2 baños.

### 3.3.5 Diseño y distribución de la planta y oficinas.

Como primer punto se analizará la localización más apropiada de una oficina para el negocio de consultoría, la cual tiene por objetivo maximizar de forma estratégica el beneficio de la ubicación para la compañía, esta decisión es considerada una parte fundamental para todo proyecto porque puede determinar el rumbo del éxito o fracaso de la compañía.

Para el tema de los servicios profesionales la estrategia se enfoca en maximizar el ingreso, es decir, aunque la tendencia usual es minimizar costos, para este proyecto la innovación y creatividad serán aspectos relevantes para la toma de decisión, por ejemplo, la presencia de talento técnico y profesional, o también la presencia de algún giro relacionado considerado de apoyo como los abogados e ingenieros. En la Figura 21 se muestran los factores en que se pueden agrupar los factores determinantes de la localización de la planta.

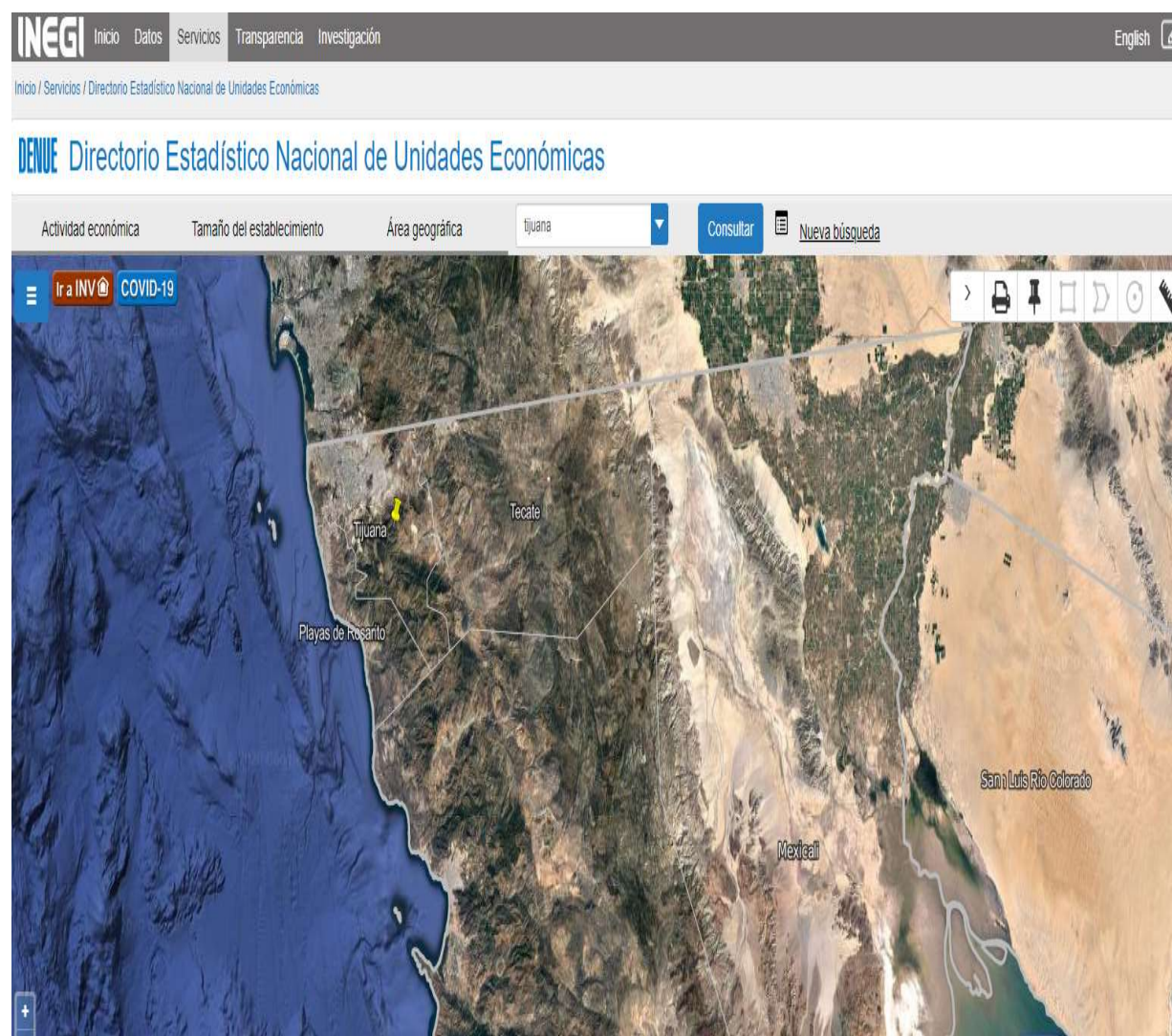
**Figura 21.** Factores determinantes de la localización de la planta.



Fuente. Elaboración propia con información de Miranda, Rubio y Chamorro (2007).

**Análisis de macro-localización:** se refiere a la ubicación de la macrozona dentro de la cual se establecerá un determinado proyecto. En este caso, la oficina quedará situado dentro del estado de Baja California, en particular en el Municipio de Tijuana, cuya clave municipal corresponde al número 004 con información obtenida del Sistema Automatizado de Información Censal, como se muestra en el siguiente mapa:

**Figura 22. Mapa de macro-localización**



Fuente: imagen obtenida del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (INEGI, 2020).

El municipio de Tijuana cuenta con una extensión territorial de 1.239,49 km<sup>2</sup>, se localiza al noroeste del estado de Baja California, limita al norte con los Estados Unidos de América y al sur con los municipios de Rosarito y Ensenada, al este con Tecate y al oeste con el océano pacífico. Su división política comprende seis delegaciones municipales: San Antonio de los Buenos, Playas de Rosarito, la Mesa de Tijuana, la Presa Abelardo L. Rodríguez, Playas de Tijuana y la Mesa de Otay.

Tijuana es reconocida mundialmente como la ciudad fronteriza más visitada del mundo, y económicamente su población es de las más importantes del país, por su parte, San Diego es considerada la octava ciudad más grande de Estados Unidos de América y se coloca como una de

las principales ciudades para el turismo gracias a sus atracciones lo que convierte esta unión de estas dos zonas en un terreno fértil para el crecimiento y desarrollo de este plan de negocios.

1. Análisis de macro-localización: el análisis de macro-localización indica cuál es la mejor alternativa de instalación de un proyecto dentro de la macrozona elegida. De acuerdo con la información del Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte del INEGI (2018), la actividad económica perteneciente a los Servicios de contabilidad y auditoría, pertenece el código 541211, la cual corresponde a la asesoría contable y fiscal, para nuestro proyecto de investigación tendrá un enfoque binacional. Utilizando el SAIC, se genera un comparativo por clase de actividad de los Censos Económicos 2009 y 2014 con al menos tres variables censales.

Con base en el Sistema Automatizado de Información Censal (2014), en la Tabla 22, se muestra un análisis del número de unidades económicas a nivel nacional, encontrando una tasa de crecimiento del 4.55%, mientras que a nivel estatal es del 9.79%; con respecto a los ingresos por prestación de servicios profesionales se puede observar a nivel nacional una disminución en la tasa del (41.85%), mientras que a nivel estatal (43.46%), de igual forma el personal ocupado aumento un 9.67% a nivel nacional, mientras que a nivel estatal se encuentra un aumento del 6.11%.

**Tabla 22.** Análisis comparativo del sector de servicios de contabilidad y auditoría

| Año Censal | Entidad            | Municipio   | Actividad Económica                          | UE Unidades económicas | A111A Producción bruta total (millones de | H001A Personal ocupado total | M020A Ingresos por prestación de servicios |
|------------|--------------------|-------------|----------------------------------------------|------------------------|-------------------------------------------|------------------------------|--------------------------------------------|
| 2014       | 00 Total Nacional  |             | Total nacional                               | 4,230,745              | 13984313.218                              | 21576358                     | 2780712.537                                |
| 2014       | 00 Total Nacional  |             | 541211 Servicios de contabilidad y auditoría | 17,545                 | 16497.680                                 | 132929                       | 16153.321                                  |
| 2014       | 02 Baja California | 004 Tijuana | Total municipal                              | 46,104                 | 157518.524                                | 429474                       | 32359.961                                  |
| 2014       | 02 Baja California | 004 Tijuana | 541211 Servicios de contabilidad y auditoría | 347                    | 328.921                                   | 2077                         | 324.066                                    |
| 2009       | 00 Total Nacional  |             | Total nacional                               | 3,724,019              | 11235922.228                              | 20116834                     | 2205095.564                                |
| 2009       | 00 Total Nacional  |             | 541211 Servicios de contabilidad y auditoría | 16,746                 | 27915.462                                 | 120065                       | 27782.308                                  |

|      |                    |             |                                              |        |            |        |           |
|------|--------------------|-------------|----------------------------------------------|--------|------------|--------|-----------|
| 2009 | 02 Baja California | 004 Tijuana | Total municipal                              | 38,494 | 136506.938 | 387344 | 34698.397 |
| 2009 | 02 Baja California | 004 Tijuana | 541211 Servicios de contabilidad y auditoría | 313    | 574.316    | 1950   | 573.168   |

Fuente: Elaboración propia con información obtenida del INEGI (2014).

De acuerdo al Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (INEGI, 2020), el número de unidades económicas establecidas en el municipio de Tijuana son 385 (Figura 21).

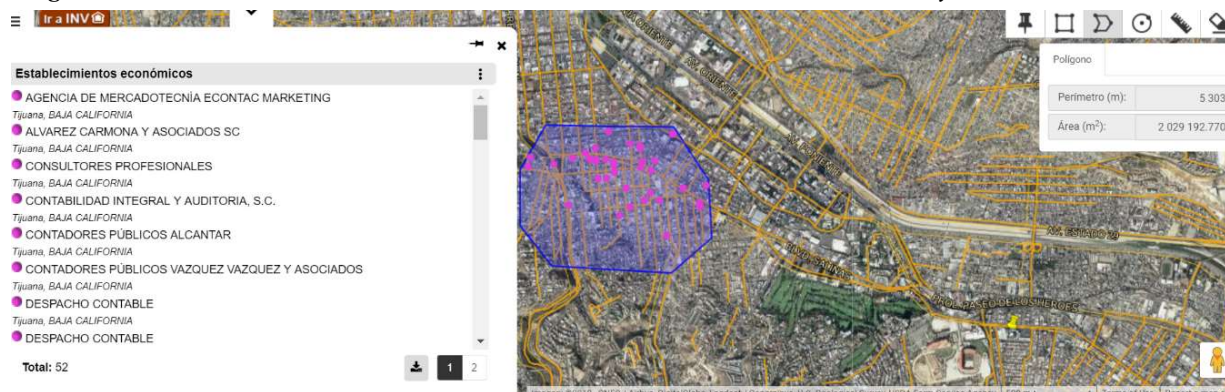
**Figura 21.** Relación de Unidades Económicas del sector de Servicios de contabilidad y auditoría.



Fuente: INEGI (2020).

De acuerdo al Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (INEGI, 2020), el número de unidades económicas establecidas en un radio de un polígono en el municipio de Tijuana zona centro son 52 (Figura 22).

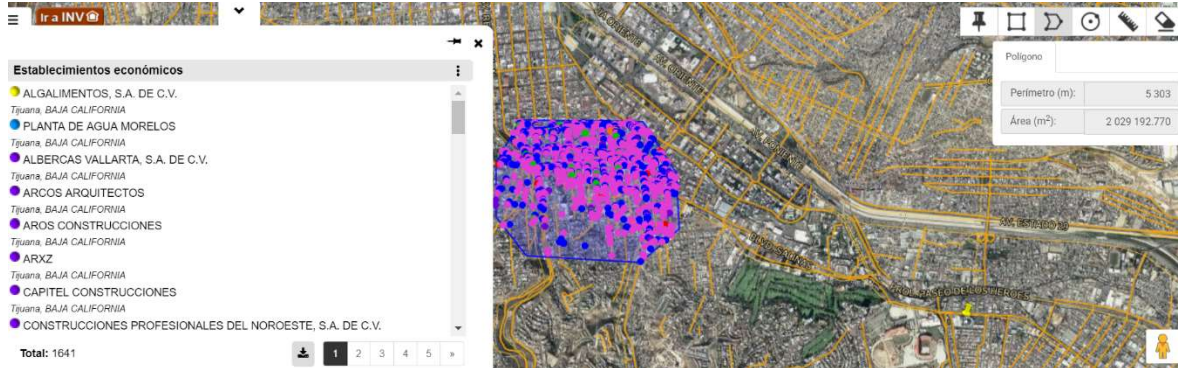
**Figura 22.** Relación de Unidades Económicas del sector de Servicios de contabilidad y auditoría.



Fuente: imagen obtenida de INEGI (2020).

De acuerdo al Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (INEGI, 2020), el número de unidades económicas de diversos sectores establecidas en un radio de un polígono en el municipio de Tijuana zona centro son 1,641 (Figura 25).

**Figura 23.** Relación de Unidades Económicas del sector de Servicios de contabilidad y auditoría.

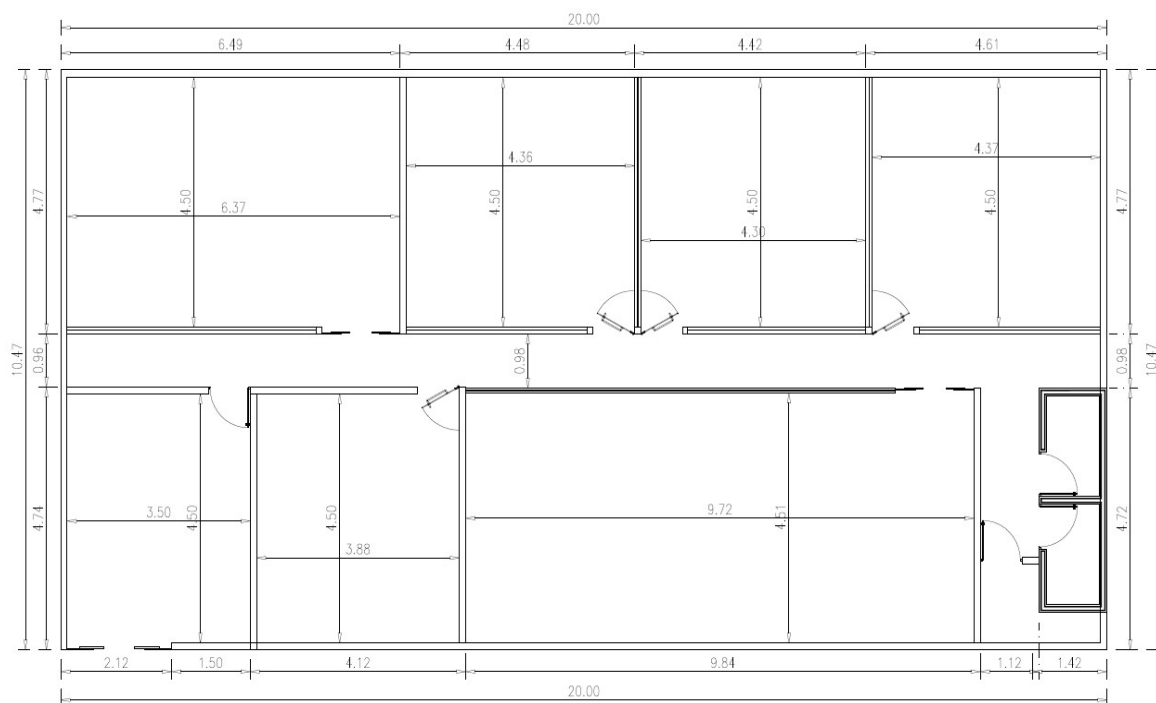


Fuente: imagen obtenida de INEGI (2020).

Como se señaló en el estudio de la Matriz ponderada de los factores de localización (tabla 6), se considerara la alternativa número uno que hace referencia a la adquisición de una oficina en el Edificio Centura que dispone de un espacio más amplio aproximadamente de (209 m<sup>2</sup>) y un costo más bajo alrededor de \$ 4,000.00 dólares de renta mensual, por estos factores y también por estar en una zona de alta circulación de establecimientos de diferentes giros y su atracción visual para la atracción de clientes.

A continuación, se muestra la siguiente planta de la arquitectónica de la oficina:

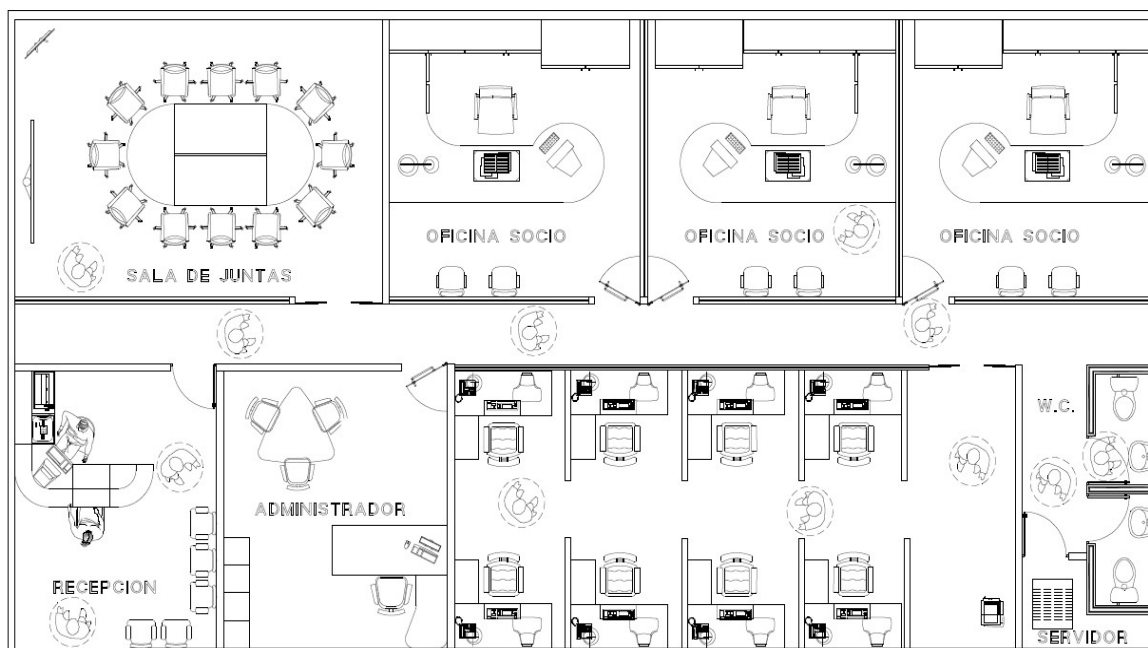
**Figura 24.**Planta arquitectónica.



Fuente: elaboración propia.

A continuación, se muestra la siguiente planta de conjunto y distribución de la oficina:

**Figura 25.**Planta de conjunto.



Fuente: elaboración propia.

El entorno donde se encuentra localizado el edificio, cuenta con la infraestructura y servicios públicos necesarios como son los servicios de agua, electricidad, pavimentación, drenaje, teléfono, correo, transporte terrestre, centros comerciales, bancos, centros de salud, escuelas, unidades habitacionales, entre otros.

De tal modo que estos factores condicionan la mejor ubicación del proyecto, al encontrarse cerca de una zona comercial ampliamente concurrida, lo que permitirá que un mayor número de personas se percate de la existencia del negocio y facilitará la captación de demandantes de este tipo de servicio de consultoría especializada.

### 3.3.6. Mano de obra requerida

La mano de obra representa uno de los elementos más valiosos para la consecución y evolución de un plan de negocios, es decir, en la actualidad es imposible que una empresa funcione sin este activo. Para el modelo de la consultoría plasmado en este trabajo se vuelve sumamente indispensable contar con buenos elementos para que ofrezcan servicios de calidad a los clientes y además contribuyan a alcanzar los objetivos de la organización.

El diseño organizacional recomendado para este plan de negocios se asemeja a una estructura emprendedora de acuerdo a la siguiente estructura:

**Tabla 23.** Estructura general de la mano de obra requerida

| Departamento            | Personal                        |
|-------------------------|---------------------------------|
| Dirección               | Socio A                         |
|                         | Socio B                         |
| Administración          | Asistente Administrativo        |
| Contabilidad y Finanzas | Consultor financiero y contable |
|                         | Asistente contable              |
|                         | Asistente contable              |
| Fiscal                  | Consultor fiscal                |
|                         | Asistente fiscal                |

Fuente: Elaboración propia.

### 3.3.7. Programa de producción

El cronograma de trabajo (Tabla 24), sirve para determinar el tiempo necesario para la ejecución de la inversión aplicable al plan de negocios de consultoría contable, fiscal, contable y administrativa binacional, con la finalidad de contar con una ayuda visual sobre los acuerdos y los

propósitos de las actividades a desarrollar, para este plan se ha fijado un término de 5 meses para su conclusión.

**Tabla 24** Actividades del plan de negocios

| Concepto                                                                    | Meses |   |   |   |   |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------|---|---|---|---|
|                                                                             | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Constitución legal de la empresa                                            |       |   |   |   |   |
| Contrato de arrendamiento de inmueble                                       |       |   |   |   |   |
| Construcción, acondicionamiento e instalación de mejoras al local arrendado |       |   |   |   |   |
| Contrato de servicios (Luz, agua, teléfono, etc)                            |       |   |   |   |   |
| Gastos de publicidad                                                        |       |   |   |   |   |
| Adquisición de mobiliario y equipo                                          |       |   |   |   |   |
| Material de oficina y aseo                                                  |       |   |   |   |   |
| Selección y contratación de personal                                        |       |   |   |   |   |

Fuente: Elaboración propia.

Una parte fundamental de este plan de negocios es el análisis del estudio técnico – operativo debido a que en este documento podemos plasmar los aspectos necesarios para la realización de los objetivos, en especial los recursos materiales, humanos y financieros. Esta investigación contempla de forma detallada las estimaciones en que incurrirá el proyecto de consultoría contable, fiscal y administrativa.

De acuerdo a los objetivos del estudio técnico-operativo son:

- Verificar la posibilidad técnica e la fabricación del producto que se pretende
- Analizar y determinar el tamaño, la localización, los equipos, las instalaciones y la organización óptimos requeridos para realizar la producción.

El objetivo del estudio técnico es determinar la utilización de los recursos de una manera eficiente y eficaz para en este caso producir un servicio, esto sin duda podría ser determinante para

condicionar la factibilidad. Por otra parte, el aspecto legal también juega un rol relevante en el sentido de la creación de la empresa y ver su viabilidad que definirá el rumbo administrativo de la sociedad y el tema fiscal para su implementación. Hoy en día la tecnología es una tendencia imprescindible para toda organización, de esta manera, este aspecto también se debe tener en cuenta para considerarse.

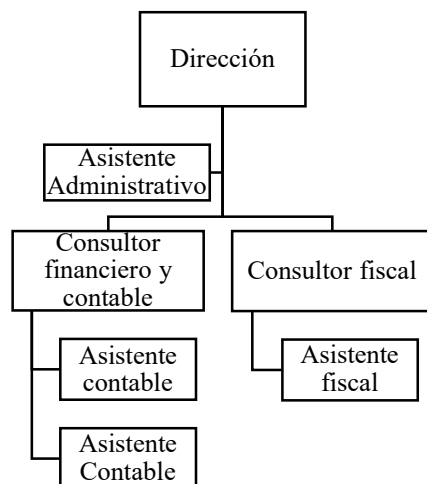
Conocer la magnitud de la inversión de los recursos tanto el tiempo, equipos, los materiales e instalaciones nos apuntalara a conocer los costos de la inversión y de operación, por lo que es importante contar con este documento y proveer información precisa y oportuna para la puesta en marcha de un plan que se puede convertir en un proyecto real y se pueda tomar una decisión con los elementos disponibles.

En general, el análisis técnico es solo un complemento indispensable de los demás estudios de mercado y financiero respectivamente que conjuntamente dimensionaran las necesidades para el desarrollo de las operaciones.

### 3.4. Estructura organizacional

Otro aspecto importante de este plan de negocios tiene que ver con el diseño organizacional, es decir, como estará configurado el negocio para su operación, de acuerdo al autor (Daft, 2011) basado en Henry Mintzberg existen cinco componentes básicos para una organización básica, el modelo que más se apega a este plan de negocios se asemeja a una estructura emprendedora de acuerdo al siguiente organigrama.

*Figura 26. Organigrama*



Fuente. Elaboración propia.

Con este tipo de estructura la organización es administrada directamente por la alta dirección que en este caso serán los socios quienes administraran el negocio quienes será clave de la organización, fomentando un entorno dinámico que permitirá adaptarse con rapidez, la meta de esta pequeña y nueva empresa será establecerse en la región. Esta estructura tendrá un diseño vertical y pocos niveles jerárquicos para facilitar la resolución de problemas. Por último, los servicios de mantenimiento, limpieza, seguridad, soporte en sistemas, serán contratados externamente.

### 3.4.1. Funciones específicas por puesto.

En la Tabla 25, se describen los perfiles y las principales responsables de los distintos colaboradores.

**Tabla 25.** Los perfiles y principales responsabilidades de los colaboradores

| <b>Dirección</b>                |                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Formación académica             | Licenciado en Contaduría.                                                                                                                                                                                        |
| Experiencia laboral             | No aplica.                                                                                                                                                                                                       |
| Perfil                          | Liderazgo, comunicación, responsabilidad, trabajo bajo presión, innovador, proactivo, trabajo en equipo, bilingüe.                                                                                               |
| Funciones                       | Planeación y administración estratégica, marketing, toma decisiones, administración de los recursos, ventas y posventa.                                                                                          |
| Responsabilidades               | 1- Planeación y elaboración del presupuesto de acuerdo a las metas y objetivos establecidos en el plan estratégico y plan operativo de la empresa.                                                               |
|                                 | 2- Elaborar y proponer políticas, normas y procedimientos de administración general.                                                                                                                             |
|                                 | 3- Responsable de proyectos de planeación financiera para la toma de decisiones enfocadas al análisis financiero y fiscal para empresas y personas físicas en Estados Unidos, así como estrategias binacionales. |
|                                 | 4- Supervisión y monitoreo del cumplimiento de las responsabilidades del personal de la empresa y prospección de clientes.                                                                                       |
|                                 | 5- Responsable de las capacitaciones y asesorías internas con temas de actualización en el ámbito contable y fiscal binacional.                                                                                  |
| <b>Asistente administrativo</b> |                                                                                                                                                                                                                  |
| Formación académica             | Licenciado en Administración.                                                                                                                                                                                    |
| Experiencia laboral             | 3 a 5 años en puesto similar.                                                                                                                                                                                    |

|                                        |                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Perfil                                 | Responsabilidad, honestidad, creativo, trabajo en equipo, adaptabilidad, bilingüe, comunicación efectiva.                                                                                                                                     |
| Funciones                              | Recepción, atención a clientes, elaborar nómina y pago de impuestos, administrar papelería, mantener actualizados los documentos legales de la compañía, contabilidad, labores asignadas por su jefe inmediato.                               |
| Responsabilidades                      | 1- Supervisa la liquidez de la empresa para toma de decisiones financieras.                                                                                                                                                                   |
|                                        | 2- Controla y supervisa los bienes de la empresa.                                                                                                                                                                                             |
|                                        | 3- Controla los pagos de nómina a empleados y obligaciones patronales.                                                                                                                                                                        |
|                                        | 4- Asegurarse de que se promueve el enfoque al cliente en toda la organización y resolver cualquier anomalía que vayan en contra de las políticas internas que puedan afectar o que pongan en riesgo a los colaboradores o a la organización. |
|                                        | 5- Apoya administrativamente a recepción y a la elaboración contable.                                                                                                                                                                         |
| <b>Consultor financiero y contable</b> |                                                                                                                                                                                                                                               |
| Formación académica                    | Licenciado en Contaduría o Contador Público.                                                                                                                                                                                                  |
| Experiencia laboral                    | Mínimo de 3 años en puesto similar.                                                                                                                                                                                                           |
| Perfil                                 | Actitud de servicio, trabajo en equipo, capacidad de análisis, responsable, bilingüe, trabajo en equipo, proactivo, trabajo bajo presión, organización y comunicación, discreción.                                                            |
| Funciones                              | Registro y supervisión de contabilidades, suministrar información financiera, cierres contables, supervisar y asignar tareas al personal a su cargo, honestidad.                                                                              |
| Responsabilidades                      | 1- Supervisar el correcto registro contable de las operaciones realizadas por los clientes y personal a su cargo en materia de elaboración contable.                                                                                          |
|                                        | 2- Supervisar estados financieros para los clientes de acuerdo a NIF.                                                                                                                                                                         |
|                                        | 3- Programación de reuniones periódicas para supervisar las contabilidades de los clientes y también a personal interno en materia de elaboración contable.                                                                                   |
|                                        | 4- Supervisar y elaborar cédulas de auditorías.                                                                                                                                                                                               |
|                                        | 5- Supervisar y asignar tareas al personal a su cargo.                                                                                                                                                                                        |
| <b>Asistente contable</b>              |                                                                                                                                                                                                                                               |
| Formación académica                    | Licenciado en Contaduría o Contador Público.                                                                                                                                                                                                  |
| Experiencia laboral                    | 1 a 2 años en puesto similar.                                                                                                                                                                                                                 |
| Perfil                                 | Proactivo, trabajo en equipo, capacidad de análisis, orientación a logros, actitud de servicio, trabajo bajo presión, bilingüe.                                                                                                               |
| Funciones                              | Registro y actualización continua de contabilidades, suministrar información financiera a jefe inmediato, cierres contables, seguir instrucciones orales y escritas, comunicación en forma efectiva, labores asignadas por su jefe inmediato. |

|                         |                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Responsabilidades       | 1- Manejar calendario de supervisión y elaboración contable de los clientes.                                                                                                                                                |
|                         | 2- Elaborar oportunamente el registro de las operaciones y pólizas contables a través de los diferentes sistemas requeridos por el cliente.                                                                                 |
|                         | 3- Elaborar estados financieros para los clientes de acuerdo a NIF.                                                                                                                                                         |
|                         | 4- Elaboración de nómina y velar por el cumplimiento de los pagos de impuestos de los clientes.                                                                                                                             |
|                         | 5- Asegurarse de guardar toda la documentación contable soporte en el servidor que serán los expedientes y archivos que respaldarán su trabajo de elaboración contable.                                                     |
| <b>Consultor fiscal</b> |                                                                                                                                                                                                                             |
| Formación académica     | Licenciado en Contaduría o Contador Público.                                                                                                                                                                                |
| Experiencia laboral     | Mínimo de 3 años en puesto similar.                                                                                                                                                                                         |
| Perfil                  | Actitud de servicio, trabajo en equipo, capacidad de análisis, responsable, trabajo en equipo, bilingüe, proactivo, trabajo bajo presión, organización y comunicación.                                                      |
| Funciones               | Revisión y cálculo de impuestos, interpretación de leyes mexicanas para determinación de los impuestos, declaraciones anuales y mensuales, supervisar y asignar tareas al personal a su cargo, responsabilidad, discreción. |
| Responsabilidades       | 1- Supervisar el correcto cumplimiento de las obligaciones fiscales de los clientes.                                                                                                                                        |
|                         | 2- Preparar declaraciones de impuestos federales, estatales y de seguridad social en sus diferentes periodicidades aplicables.                                                                                              |
|                         | 3- Programación de reuniones periódicas para supervisar el cumplimiento de las obligaciones fiscales y también a personal interno en materia de elaboración de declaraciones fiscales.                                      |
|                         | 4- Supervisar y elaborar cédulas de auditorías y proyecciones fiscales.                                                                                                                                                     |
|                         | 5- Atender a auditores externos de parte de cualquier autoridad y supervisar y asignar tareas al personal a su cargo.                                                                                                       |
| <b>Asistente fiscal</b> |                                                                                                                                                                                                                             |
| Formación académica     | Licenciado en Contaduría o Contador Público.                                                                                                                                                                                |
| Experiencia laboral     | 1 a 2 años en puesto similar.                                                                                                                                                                                               |
| Perfil                  | Actitud de servicio, trabajo en equipo, capacidad de análisis, responsable, trabajo en equipo, bilingüe, proactivo, trabajo bajo presión, organización y comunicación.                                                      |
| Funciones               | Revisión y cálculo de impuestos, conocimiento de leyes mexicanas para determinación de los impuestos, declaraciones anuales y mensuales, seguir instrucciones orales y escritas, comunicación en forma efectiva.            |
| Responsabilidades       | 1- Monitorear calendario de obligaciones fiscales de los clientes.                                                                                                                                                          |

|  |                                                                                                                                                                     |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | 2- Elaborar oportunamente el registro de las declaraciones fiscales a través de los diferentes sistemas requeridos por la autoridad.                                |
|  | 3- Presentación del pago electrónico de los impuestos una vez autorizado por el cliente.                                                                            |
|  | 4- Supervisar el correcto registro contable de las operaciones realizadas por la empresa tales como ingresos y deducciones para integración de papeles de trabajo.  |
|  | 5- Asegurarse de guardar toda la documentación fiscal soporte en el servidor que serán los expedientes y archivos que respaldarán su trabajo de elaboración fiscal. |

Fuente: Elaboración propia.

### 3.4.2. Administración de sueldos y salarios.

Los objetivos de la administración de sueldos y salarios para este plan de negocios serán:

- 1- Remunerar a cada colaborador de acuerdo al cargo y las responsabilidades que se tenga en la organización de manera quincenal.
- 2- Cumplir con lo establecido en la Ley Federal del Trabajo.
- 3- Retener y reconocer a los colaboradores por su desempeño.
- 4- Controlar los costos.
- 5- Conseguir al personal cualificado.

**Tabla 26.** Estructura general de remuneraciones a los colaboradores

| Departamento            | Personal                        | Salario Base | Prestaciones | Total mensual |
|-------------------------|---------------------------------|--------------|--------------|---------------|
| Dirección               | Socio A                         | 35,000       | 4,000        | 39,000        |
|                         | Socio B                         | 35,000       | 4,000        | 39,000        |
| Administración          | Asistente administrativo        | 18,000       | 1,800        | 19,800        |
| Contabilidad y Finanzas | Consultor financiero y contable | 13,700       | 1,300        | 15,000        |
|                         | Asistente contable              | 8,500        | 1,000        | 9,500         |
|                         | Asistente contable              | 7,500        | 900          | 8,400         |
| Fiscal                  | Consultor fiscal                | 15,000       | 1,500        | 16,500        |
|                         | Asistente fiscal                | 10,000       | 1,100        | 11,100        |
|                         |                                 | 142,700      | 15,600       | 158,300       |

Fuente: Elaboración propia.

La información salarial anterior es una estimación en relación a una investigación en portales en internet *indeed* sobre diferentes despachos contables en México.

### 3.4.3. Marco legal de la organización

Para toda organización es fundamental conocer los factores legales clave para encauzar políticas y procedimientos que soporten las exigencias para asegurar los requisitos legales, asimismo, es importante conocer todas las leyes que se relacionen con la actividad para efectos de poder mitigar algún evento que pueda ser de impacto para el negocio. También es importante mencionar que una vez que se ha alcanzado el objetivo de lograr un patrimonio, es recomendable contemplar la contratación de seguros y fianzas, para salvaguardar los bienes y derechos que hemos generado sobre el negocio.

La estructura legal se refiere a la normatividad aplicable a tu entorno para el cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades sociales, el cual es determinado de acuerdo al marco jurídico sujeto a la actividad o giro del negocio, en este sentido, el plan de negocios de consultoría fiscal contable binacional por tener presencia y establecimiento en la ciudad de Tijuana, Baja California, México se encuentra sujeto a las reglas y códigos que dicten en todos los niveles de gobierno tanto municipales, estatales y federales.

Cabe señalar que el marco jurídico también sirve para realizar una planeación para verificar donde será incorporado el negocio, por ejemplo, si se decide crear este mismo negocio en el estado de California, Estados Unidos de América, estaríamos sujetos a diferentes leyes de otro país donde el salario mínimo para 2020 para este estado es \$ 13.00 dólares la hora, lo que nos puede dejar en desventaja en costos comparación con establecerlo el negocio en la ciudad de Tijuana, por ello, el estudio técnico nos brinda la información necesaria para una mejor toma de decisiones, obtener un aprovechamiento y sobre todo tomar ventajas pensando en el futuro de la organización.

En el siguiente listado se incluyen la normatividad a las que estará sujeto el plan de negocios.

- CPEUM (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos).
- CCF (Código Civil Federal).
- LFT (Ley Federal del Trabajo).
- LGSM (Ley General De Sociedades Mercantiles).
- LGTOC (Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito).
- LFPC (Ley Federal de Protección al Consumidor).
- LISR (Ley del Impuesto sobre la Renta).

- LIVA (Ley del Impuesto al Valor Agregado).
- LIEPS (Ley del Impuesto Especial sobre Producción y Servicios).
- LIETU (Ley del Impuesto Empresarial a Tasa Única).
- LIDE (Ley del Impuesto a los Depósitos en Efectivo).
- CFF (Código Fiscal de la Federación).
- LSS (Ley del Seguro Social).
- LCM (Ley de Concursos Mercantiles).
- LHBC (Ley de Hacienda del Estado de Baja California).
- Reglamento de la administración pública municipal del ayuntamiento de Tijuana, Baja California.

Es importante tomar en cuenta que las citadas regulaciones anteriores son las mínimas requeridas y no están limitadas para cuando se pretende constituir legalmente una entidad en la ciudad de Tijuana, asimismo, cada legislación mantiene un organismo rector por parte de la autoridad para poder apoyarnos en caso de que sea necesario.

### **3.5. Finanzas**

#### **3.5.1. Sistema contable de la empresa**

Todas las actividades económicas y financieras que afectan a una organización deben de quedar debidamente registradas de acuerdo a Normas de Información Financiera (2019) los cuales son asentadas en libros contables como:

- 1- El libro diario,
- 2- El libro mayor contable,
- 3- El libro de inventario y cuentas anuales, y
- 4- Otros no obligatorios (auxiliares).

Estos libros nos permiten clasificar todas las transacciones y formalizar los balances al final del periodo determinado. En este sentido, los sistemas contables nos permitirán organizar de una forma entendible la situación económica de la empresa de una forma estructurada y sistematizada para llevar las cuentas de la organización para obtener información para la toma de decisiones. En la actualidad los sistemas contables se han convertido en herramientas que se ejecutan de forma computarizada para efectos de precisar y sobre todo mantener de forma automática las operaciones contables de la organización.

Para el plan de negocios el sistema contable a utilizar será Contpaqi, que es un software que nos permitirá dar cumplimiento al registro de las operaciones, emitir estados financieros y también contribuir con el ámbito fiscal en lo que respecta a la contabilidad electrónica y control sobre los comprobantes electrónicos requeridos por las autoridades fiscales.

Método contable: de acuerdo a las Normas de Información Financiera (2019) existen dos diferentes tipos de métodos contables para el registro de las operaciones.

1. Flujo de efectivo.
2. Devengación contable (principio de realización).

El método contable por elección para el plan de negocios será en la base de devengación contable para reconocer en el momento en el que ocurren las operaciones, es decir, los ingresos y gastos se reconocerán cuando ocurra la operación.

Ejercicio contable: la elección del periodo de la empresa es el tiempo que determina cada empresa para indicar el inicio y el fin de sus actividades económicas que bien puede ser un ejercicio irregular o regular (año calendario) para el plan de negocios aplicara el siguiente:

Fecha de inicio del año contable: 01 de enero.

Fecha de finalización del año contable: 31 de diciembre.

### **3.5.2. Flujo de efectivo**

El flujo de efectivo es un informe básico que muestra la disponibilidad del flujo y sus equivalentes en un periodo determinado, de acuerdo a (Chávez y Cervantes, 2014) tiene por objetivo analizar los problemas y los buenos resultados para evitar problemas futuros y sobre todo garantizar la capacidad de cubrir las obligaciones en las empresas.

De la misma manera, para el plan de negocios se realiza el siguiente estado de flujo de efectivo para presentar de una forma comprensible su liquidez.

*Tabla 27. Estado de flujo de efectivo proyectado a tres ejercicios anuales*

| <b>ANDRADE MORA Y ASOCIADOS S.C.</b><br><b>Estado de Flujo de Efectivo</b> |                  |                 |                 |
|----------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------|-----------------|
|                                                                            | <b>Año 1</b>     | <b>Año 2</b>    | <b>Año 3</b>    |
| <b>Actividades de operación:</b>                                           |                  |                 |                 |
| Utilidad antes de impuestos a la utilidad                                  | 279,909          | 804,013         | 581,236         |
| Partidas relacionadas con actividades de inversión:                        |                  |                 |                 |
| Depreciación                                                               | 95,947           | 94,692          | 109,298         |
| Intereses a favor                                                          | -                | -               | -               |
|                                                                            | <hr/>            | <hr/>           | <hr/>           |
| Subtotal                                                                   | 375,856          | 898,705         | 690,534         |
| Cuentas por cobrar                                                         | (416,549)        | (201,638)       | 116,081         |
| Depósitos en garantía                                                      | (250,000)        | -               | -               |
| Cuentas por pagar a C.P.                                                   | 370,155          | 130,397         | 44,550          |
| Impuestos a la utilidad pagados                                            | (42,581)         | (287,592)       | (196,261)       |
| Cuentas por pagar a L.P.                                                   | 338,681          | (159,243)       | (179,438)       |
|                                                                            | <hr/>            | <hr/>           | <hr/>           |
| <b>Flujos netos de efectivo de actividades de operación</b>                | <b>375,562</b>   | <b>380,629</b>  | <b>475,466</b>  |
|                                                                            | <hr/>            | <hr/>           | <hr/>           |
| <b>Actividades de inversión:</b>                                           |                  |                 |                 |
| Intereses cobrados                                                         |                  |                 |                 |
| Adquisiciones de propiedades, planta y equipo                              | (959,150)        | (23,364)        | (65,165)        |
|                                                                            | <hr/>            | <hr/>           | <hr/>           |
| <b>Flujos netos de efectivo de actividades de inversión</b>                | <b>(959,150)</b> | <b>(23,364)</b> | <b>(65,165)</b> |
|                                                                            | <hr/>            | <hr/>           | <hr/>           |
| <b>Actividades de financiamiento:</b>                                      |                  |                 |                 |
| Entrada de efectivo por aumento de capital social                          | 728,750          | -               | -               |
| Aportaciones para futuros aumentos de capital                              | -                | -               | -               |
|                                                                            | <hr/>            | <hr/>           | <hr/>           |

**Flujos netos de efectivo de actividades de financiamiento**

|                                             |                |                |                |
|---------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|
|                                             | 728,750        | -              | -              |
| Disminución neto de efectivo y equivalentes | 145,162        | 357,265        | 410,301        |
| Efectivo y equivalentes de efectivo         |                |                |                |
| Al inicio del año                           | -              | 145,162        | 502,427        |
| <b>Al fin del año</b>                       | <b>145,162</b> | <b>502,427</b> | <b>912,728</b> |
|                                             | 145,162        | 502,427        | 912,728        |

Fuente: Elaboración propia.

El balance general muestra la situación económica de la organización en un momento determinado de la vida útil del negocio, a continuación, se muestra una proyección a tres ejercicios consecutivos al cierre de su cierre calendario fiscal.

### 3.5.3. Estados financieros proyectados

*Tabla 28. Balance general proyectado a tres ejercicios anuales*

| ANDRADE MORA Y ASOCIADOS S.C. |            |     |              |     |              |     |  |
|-------------------------------|------------|-----|--------------|-----|--------------|-----|--|
| Balance General               |            |     |              |     |              |     |  |
|                               | Año 1      |     | Año 2        |     | Año 3        |     |  |
| ACTIVO CIRCULANTE             |            |     |              |     |              |     |  |
| Efectivo                      | 145,162    | 9%  | 502,427      | 23% | 912,728      | 39% |  |
| Cuentas por cobrar            | 416,549    | 25% | 618,187      | 29% | 502,106      | 21% |  |
| Depósitos en garantía         | 250,000    | 15% | 250,000      | 12% | 250,000      | 11% |  |
| Total circulante              | \$ 811,711 | 48% | \$ 1,370,614 | 63% | \$ 1,664,834 | 71% |  |
| NO CIRCULANTE                 |            |     |              |     |              |     |  |
| Equipo de computo             | 370,000    | 22% | 370,000      | 17% | 408,795      | 17% |  |
| Mobiliario y eq. de Oficina   | 92,900     | 6%  | 105,764      | 5%  | 106,549      | 5%  |  |
| Servidor                      | 180,000    | 11% | 180,000      | 8%  | 180,000      | 8%  |  |
| Mejoras a locales arrendados  | 214,750    | 13% | 214,750      | 10% | 214,750      | 9%  |  |

|                                 |                     |             |                     |             |                     |             |
|---------------------------------|---------------------|-------------|---------------------|-------------|---------------------|-------------|
| Depreciación acumulada          | (78,947)            | -5%         | (156,639)           | -7%         | (285,937)           | -12%        |
| <b>Total no circulante</b>      | <b>\$ 778,703</b>   | <b>46%</b>  | <b>\$ 713,875</b>   | <b>33%</b>  | <b>\$ 624,157</b>   | <b>27%</b>  |
| <b>INTANGIBLES</b>              |                     |             |                     |             |                     |             |
| Gastos de organización          | 71,500              | 4%          | 71,500              | 3%          | 71,500              | 3%          |
| Software                        | 30,000              | 2%          | 40,500              | 2%          | 66,085              | 3%          |
| Amortización acumulada          | (17,000)            | -1%         | (34,000)            | -2%         | (84,000)            | -4%         |
| <b>Total intangible</b>         | <b>\$ 84,500</b>    | <b>5%</b>   | <b>\$ 78,000</b>    | <b>4%</b>   | <b>\$ 53,585</b>    | <b>2%</b>   |
| <b>Total activo</b>             | <b>\$ 1,674,914</b> | <b>100%</b> | <b>\$ 2,162,489</b> | <b>100%</b> | <b>\$ 2,342,576</b> | <b>100%</b> |
| <b>PASIVO</b>                   |                     |             |                     |             |                     |             |
| <b>CIRCULANTE</b>               |                     |             |                     |             |                     |             |
| Cuentas por pagar a C.P.        | 370,155             | 49%         | 500,552             | 66%         | 545,102             | 93%         |
| Impuestos por pagar             | 41,392              | 6%          | 75,405              | 10%         | 41,638              | 7%          |
| <b>Total circulante</b>         | <b>\$ 411,547</b>   | <b>55%</b>  | <b>\$ 575,957</b>   | <b>76%</b>  | <b>\$ 586,740</b>   | <b>100%</b> |
| <b>NO CIRCULANTE</b>            |                     |             |                     |             |                     |             |
| Cuentas por pagar a L.P.        | 338,681             | 45%         | 179,438             | 24%         | -                   | 0%          |
| <b>Total no circulante</b>      | <b>\$ 338,681</b>   | <b>45%</b>  | <b>\$ 179,438</b>   | <b>24%</b>  | <b>\$ -</b>         | <b>0%</b>   |
| <b>Total pasivo</b>             | <b>\$ 750,228</b>   | <b>100%</b> | <b>\$ 755,395</b>   | <b>100%</b> | <b>\$ 586,740</b>   | <b>100%</b> |
| <b>CAPITAL CONTABLE</b>         |                     |             |                     |             |                     |             |
| Capital contribuido             | 728,750             | 79%         | 728,750             | 52%         | 728,750             | 42%         |
| Capital ganado                  | 195,936             | 21%         | 678,344             | 48%         | 1,027,086           | 58%         |
| <b>Total capital contable</b>   | <b>\$ 924,686</b>   | <b>100%</b> | <b>\$ 1,407,094</b> | <b>100%</b> | <b>\$ 1,755,836</b> | <b>100%</b> |
| <b>Total pasivo más capital</b> | <b>\$ 1,674,914</b> | <b>100%</b> | <b>\$ 2,162,489</b> | <b>100%</b> | <b>\$ 2,342,576</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la tabla anterior, se puede visualizar cada una de las partidas financieras (activos, pasivos y capital contable) que compone dicho estado financiero mostrado una evolución en cuanto a sus resultados, entre lo más significativo se puede revisar que la liquidez en efectivo tiene un promedio del 24% y de forma ascendente, el pago del préstamo al término del ejercicio tres y una tendencia positiva en cuanto a las utilidades acumuladas para la futura repartición a socios.

Tabla 29. Estado de resultados proyectado a tres ejercicios anuales

| <b>ANDRADE MORA Y ASOCIADOS S.C.</b><br><b>Estado de Resultados</b> |                     |      |                     |      |                     |      |                     |      |  |
|---------------------------------------------------------------------|---------------------|------|---------------------|------|---------------------|------|---------------------|------|--|
| CONCEPTOS                                                           | Año 1               |      | Año 2               |      | Año 3               |      | Totales             |      |  |
|                                                                     | Importe             |      | Importe             |      | Importe             |      | Importe             |      |  |
| Ingresos                                                            | 4,577,267           | 100% | 5,139,661           | 100% | 5,578,993           | 100% | 15,295,921          | 100% |  |
| <b>Ingresos totales</b>                                             | <u>\$ 4,577,267</u> | 100% | <u>\$ 5,139,661</u> | 100% | <u>\$ 5,578,993</u> | 100% | <u>\$15,295,921</u> | 100% |  |
| <b>GASTOS DE OPERACION</b>                                          |                     |      |                     |      |                     |      |                     |      |  |
| <b>Gastos de Administración</b>                                     |                     |      |                     |      |                     |      |                     |      |  |
| Sueldos                                                             | 1,899,600           | 42%  | 2,089,560           | 41%  | 2,402,994           | 43%  | 6,392,154           | 42%  |  |
| Impuestos S/Sueldos                                                 | 664,860             | 15%  | 731,346             | 14%  | 841,048             | 15%  | 2,237,254           | 15%  |  |
| Arrendamientos                                                      | 912,000             | 20%  | 960,000             | 19%  | 1,008,000           | 18%  | 2,880,000           | 19%  |  |
| Servicios Públicos                                                  | 70,813              | 2%   | 79,985              | 2%   | 84,810              | 2%   | 235,609             | 2%   |  |
| Servicios Diversos                                                  | 5,254               | 0%   | 5,995               | 0%   | 665                 | 0%   | 11,915              | 0%   |  |
| Viáticos                                                            | 12,061              | 0%   | 13,663              | 0%   | 14,834              | 0%   | 40,559              | 0%   |  |
| Mantenimientos                                                      | 41,915              | 1%   | 27,335              | 1%   | 60,216              | 1%   | 129,466             | 1%   |  |
| Sistemas                                                            | 154,369             | 3%   | 67,830              | 1%   | 70,735              | 1%   | 292,934             | 2%   |  |
| Teléfonos                                                           | 8,120               | 0%   | 9,106               | 0%   | 14,173              | 0%   | 31,399              | 0%   |  |
| Insumos                                                             | 31,110              | 1%   | 27,733              | 1%   | 52,351              | 1%   | 111,194             | 1%   |  |
| Impuestos y Derechos                                                | 2,149               | 0%   | 2,405               | 0%   | 2,206               | 0%   | 6,760               | 0%   |  |

|                                          |              |     |              |     |              |     |              |     |
|------------------------------------------|--------------|-----|--------------|-----|--------------|-----|--------------|-----|
| Honorarios                               | 154,904      | 3%  | 115,934      | 2%  | 199,800      | 4%  | 470,638      | 3%  |
| <b>Total de gastos de administración</b> | \$ 3,957,155 | 86% | \$ 4,130,892 | 80% | \$ 4,751,832 | 85% | \$12,839,879 | 84% |
| <b>Gastos de Venta</b>                   |              |     |              |     |              |     |              |     |
| Amortización                             | 17,000       | 0%  | 17,000       | 0%  | 50,000       | 1%  | 84,000       | 1%  |
| Mantenimiento                            | 1,891        | 0%  | 2,504        | 0%  | 716          | 0%  | 5,111        | 0%  |
| Depreciación                             | 78,947       | 2%  | 77,692       | 2%  | 59,298       | 1%  | 215,937      | 1%  |
| Publicidad                               | 5,982        | 0%  | 7,921        | 0%  | 2,250        | 0%  | 16,153       | 0%  |
| Insumos                                  | 14,165       | 0%  | 18,754       | 0%  | 5,316        | 0%  | 38,235       | 0%  |
| Capacitaciones                           | 169,838      | 4%  | 46,266       | 1%  | 107,447      | 2%  | 323,551      | 2%  |
| <b>Total de gastos de venta</b>          | \$ 287,823   | 6%  | \$ 170,137   | 3%  | \$ 225,027   | 4%  | \$ 682,987   | 4%  |
| <b>Total de Gastos de Operación</b>      | \$ 4,244,978 | 93% | \$ 4,301,029 | 84% | \$ 4,976,859 | 89% | \$13,522,866 | 88% |
| <b>Gastos Financieros</b>                | 49,995       | 1%  | 34,619       | 1%  | 14,851       | 0%  | 99,465       | 1%  |
| <b>Productos Financieros</b>             | -            | 0%  | -            | 0%  | -            | 0%  | -            | 0%  |
| <b>Gastos y Productos Financieros</b>    | \$ 49,995    | 1%  | \$ 34,619    | 1%  | \$ 14,851    | 0%  | \$ 99,465    | 1%  |
| Otros Gastos                             | 2,385        | 0%  | -            | 0%  | 6,047        | 0%  | 8,432        | 0%  |
| Otros Productos                          | -            | 0%  | -            | 0%  | -            | 0%  | -            | 0%  |
| <b>Otros Gastos y Productos</b>          | \$ 2,385     | 0%  | \$ -         | 0%  | \$ 6,047     | 0%  | \$ 8,432     | 0%  |

|                          |                   |           |                   |           |                   |           |                     |           |
|--------------------------|-------------------|-----------|-------------------|-----------|-------------------|-----------|---------------------|-----------|
| <b>Utilidad Antes de</b> |                   |           |                   |           |                   |           |                     |           |
| <b>Impuestos</b>         | \$ 279,909        | 6%        | \$ 804,013        | 16%       | \$ 581,236        | 10%       | \$ 1,665,158        | 11%       |
| ISR del Ejercicio        |                   |           |                   |           |                   |           |                     |           |
| 30%                      | 83,973            |           | 241,204           |           | 174,371           |           | 499,547             |           |
| PTU del Ejercicio        |                   |           |                   |           |                   |           |                     |           |
| 10%                      | -                 |           | 80,401            |           | 58,124            |           | 138,525             |           |
| <b>Utilidad Neta</b>     | <b>\$ 195,936</b> | <b>4%</b> | <b>\$ 482,408</b> | <b>9%</b> | <b>\$ 348,742</b> | <b>6%</b> | <b>\$ 1,027,086</b> | <b>7%</b> |

Fuente: Elaboración propia

A partir de los estados financieros presentados se esperaba que a partir del cuarto ejercicio existan pagos a remanentes a los socios derivado de la utilidad que esté generando el negocio, esto debido a que en los primeros tres ejercicios se pretende establecer estabilidad en el negocio en cuando a la inversión, captación de clientes, consolidación del personal y pago del préstamo inicial con el banco.

### 3.5.4. Supuestos utilizados en las proyecciones financieras

Tabla 30. Razones financieras proyectadas a tres ejercicios anuales

| ANDRADE MORA Y ASOCIADOS S.C.      |                                                                       |                               |               |                               |               |                               |               |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------|---------------|-------------------------------|---------------|-------------------------------|---------------|
| Razones Financieras Proyectadas    |                                                                       |                               |               |                               |               |                               |               |
| CONCEPTOS                          | FORMULA                                                               | AÑO 1                         |               | AÑO 2                         |               | AÑO 3                         |               |
|                                    |                                                                       | CANTIDAD                      | RESUL<br>TADO | CANTIDAD                      | RESUL<br>TADO | CANTIDAD                      | RESULT<br>ADO |
| <b>I. INDICE DE LIQUIDEZ</b>       |                                                                       |                               |               |                               |               |                               |               |
| INDICE CIRCULANTE                  | $\frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$           | $\frac{811,711}{411,547}$     | 1.97          | $\frac{1,370,614}{575,957}$   | 2.38          | $\frac{1,664,834}{586,740}$   | 2.84          |
| <b>II. MEDIDAS DE ACTIVIDAD</b>    |                                                                       |                               |               |                               |               |                               |               |
| PERIODO PROMEDIO DE COBRANZA       | $\frac{\text{CUENTAS POR COBRAR}}{\text{PROMEDIO DE VENTAS POR DIA}}$ | $\frac{416,549}{12,540}$      | 33            | $\frac{618,186}{14,081}$      | 44            | $\frac{502,106}{15,285}$      | 33            |
| C. X P. ENTRE CUENTAS PROM DE PAGO | $\frac{\text{CUENTAS POR PAGAR}}{\text{COMPRAS PROMEDIO DIARIO}}$     | $\frac{370,155}{10,979}$      | 34            | $\frac{500,552}{11,811}$      | 42            | $\frac{545,102}{13,019}$      | 42            |
| ROTACION DEL ACTIVO TOTAL          | $\frac{\text{INGRESOS}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$                         | $\frac{4,577,267}{1,674,914}$ | 2.73          | $\frac{5,139,661}{2,162,489}$ | 2.38          | $\frac{5,578,993}{2,342,576}$ | 2.38          |

|                                                      |                                                    |                             |       |                             |       |                             |      |
|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-----------------------------|-------|-----------------------------|-------|-----------------------------|------|
| <b>III. INDICE DE ENDEUDAMIENTO O APALANCAMIENTO</b> |                                                    |                             |       |                             |       |                             |      |
| RAZON DE ENDEUDAMIENTO                               | TOTAL DE PASIVOS<br>ACTIVOS TOTALES                | <u>750,228</u><br>1,674,914 | 45%   | <u>755,395</u><br>2,162,489 | 35%   | <u>586,740</u><br>2,342,576 | 25%  |
| <b>IV. INDICES DE RENTABILIDAD</b>                   |                                                    |                             |       |                             |       |                             |      |
| MARGEN DE UTILIDAD DE OPERACION                      | UTILIDAD DE OPERACION<br>INGRESOS                  | <u>332,289</u><br>4,577,267 | 7%    | <u>838,632</u><br>5,139,661 | 16%   | <u>602,134</u><br>5,578,993 | 11%  |
| MARGEN DE UTILIDAD NETA                              | UTILIDAD NETA DESPUES<br>DE IMP<br>INGRESOS        | <u>195,936</u><br>4,577,267 | 4.3%  | <u>482,408</u><br>5,139,661 | 9.4%  | <u>602,134</u><br>5,578,993 | 6.3% |
| <b>V. RENTABILIDAD</b>                               |                                                    |                             |       |                             |       |                             |      |
| RENDIMIENTO SOBRE LOS ACTIVOS TOTALES                | UTILIDAD NETA DESPUES<br>DE IMP<br>ACTIVOS TOTALES | <u>195,936</u><br>1,674,914 | 12%   | <u>482,408</u><br>2,162,489 | 22%   | <u>348,742</u><br>2,342,576 | 15%  |
| RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO                      | UTILIDAD NETA DESPUES<br>DE IMP                    | <u>195,936</u>              | 21.2% | <u>482,408</u>              | 34.3% | <u>348,742</u>              | 20%  |

|  |                                        |         |  |           |  |           |  |
|--|----------------------------------------|---------|--|-----------|--|-----------|--|
|  | CAPITAL CONTABLE EN<br>PARTES SOCIALES | 924,686 |  | 1,407,094 |  | 1,755,836 |  |
|--|----------------------------------------|---------|--|-----------|--|-----------|--|

Fuente: Elaboración propia.

Las razones financieras nos servirán para hacer un análisis más profundo sobre el acontecer económico de la organización, en este sentido, serán un modelo financiero donde cada uno de los elementos antes expuestos serán los indicadores para una toma de decisiones y también que sirvan como una realidad para evitar alguna desviación. De la misma forma, en la tabla anterior se realizó el ejercicio de tres ejercicios con una proyección estimada de cada una de las partidas financieras los cuales se irán revisando cada mes.

### 3.5.5. Análisis financiero de la inversión.

El análisis de la inversión nos permite tener mayor claridad sobre los recursos necesarios para la ejecución de un proyecto, es aconsejable tomar en cuenta todas las variables económicas que nos llevara a tomar mejores decisiones en términos de la generación de riqueza para los propietarios del negocio y sobre todo evitar riesgos.

Para el plan de negocios es recomendable tomar en cuenta dos métodos de evaluación económica básicos los cuales nos orientaran para conocer los resultados de la inversión.

#### 1. Retorno sobre la inversión (ROI) - *Return On Investment*

Según “Es el valor económico generado como resultado de la implementación de diferentes acciones” también se le caracteriza por ser un dato duro respecto al rendimiento adquirido por la inversión que se realiza.

La fórmula para calcular (ROI)

$$\text{ROI} = ((\text{ingresos-inversión}) / \text{inversión}) \times (100)$$

**Tabla 31.** Resultado de ingresos y costo de la inversión a tres ejercicios anuales

|           |           | Año 1     | Año 2     | Año 3     |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Variables | Ingresos  | 4,577,267 | 5,139,661 | 5,578,993 |
|           | Inversión | 1,208,750 | 1,208,750 | 1,208,750 |
|           | Inversión | 1,208,750 | 1,208,750 | 1,208,750 |
|           |           | 279%      | 325%      | 362%      |

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la tabla anterior, se muestra una tendencia positiva ascendente en el primer ejercicio con un 279% que se interpreta que por cada peso invertido se está obteniendo casi 3 pesos del dinero invertido, para el segundo ejercicio tenemos un resultado del 325% lo cual significa que

el retorno de la inversión a los socios puede ejecutarse con mayor velocidad, incrementando un estimado del 46% y un incremento neto estimado para el tercer de un 37% en relación al ejercicio inmediato anterior. Estos indicadores muestran que la organización está siendo más eficiente en términos de facturación y efectiva en términos del costo total de la inversión y rentabilidad.

Para propósitos de este plan de negocios, la intención es liquidar en los tres primeros ejercicios el préstamo bancario de \$ 480,000 pesos el cual fue considerado como parte de la inversión inicial en los términos y plazos referidos en la tabla de amortización (ver tabla 41), no obstante, se garantiza que los socios recibirán el pago del sueldo fijo de (ver tabla 26).

## 2. Tasa interna de retorno (TIR)

Según (Baca, 2013) ...”es la tasa que iguala la suma de los flujos descontados a la inversión inicial”

Es el flujo en movimiento a través del tiempo, el cual a medida que se genere más dinero líquido disponible se supone que dicho flujo es reinvertido de forma natural por medio de la reinversión en la organización.

La fórmula para calcular (TIR)

$$TIR = \sum_{T=0}^n \frac{F_n}{(1+i)^n} = 0$$

**Q<sub>n</sub>** es el flujo de caja en el periodo n.

**n** es el número de períodos.

**I** es el valor de la inversión inicial.

Para determinar el (TIR) se debe de relacionar el Valor Actual Neto (VAN) Net present value para efectos de la determinación de la viabilidad económica de la inversión.

La fórmula para calcular (VAN)

$$VAN = -I_0 + \sum_{j=1}^n \frac{FN_j}{(1+i)^j}$$

**V<sub>t</sub>** representa los flujos de caja en cada periodo t.

**I<sub>0</sub>** es el valor del desembolso inicial de la inversión.

**n** es el número de periodos considerado.

**k** es el costo del capital utilizado (Rankia, 2020).

**Tabla 32.** Flujos de efectivo netos a tres ejercicios anuales

| Años | Flujo de efectivo neto |
|------|------------------------|
| -    | (1,208,750)            |
| 1    | 145,162                |
| 2    | 502,427                |
| 3    | 912,728                |

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 33.** Resultado de (TIR) y (VAN) a tres ejercicios anuales

|            |            |
|------------|------------|
| <b>TIR</b> | 11%        |
| <b>VAN</b> | \$ 351,567 |

Fuente: Elaboración propia

La (TIR) tiene un valor positivo del 11% de rentabilidad, su interpretación relativa es que por cada cien pesos invertidos se está obteniendo un ingreso de \$ 11 pesos de acuerdo a la tabla anterior en un rango de tres ejercicios, lo cual se considera como una inversión de bajo riesgo al tener una ganancia asegurando la viabilidad del proyecto. Por otra parte, el valor (VAN) tiene un valor de \$ 351,567 que determina que la inversión está generando una ganancia en cuanto a los flujos de efectivo promedio futuros.

Derivado de la evaluación y análisis de los indicadores financieros nos muestran resultados satisfactorios para propósitos de este plan de negocios generando mayor ganancia al corto y mediano plazo.

### 3.5.6. Sistema de financiamiento

Los recursos financieros para hacer frente a las necesidades de una inversión de un proyecto pueden provenir de diferentes fuentes principales de financiamiento. A continuación, se mencionan las principales:

#### 1. Aportaciones de socios

##### Ventajas

- Dependencia financiera
- No existe costo financiero (los remanentes se consideran un costo)

##### Desventajas

- Propia liquidez
- No siempre los socios tienen dineros

#### 2. Socios capitalistas

##### Ventajas

- Sencillo
- No existe costo financiero

##### Desventajas

- Pérdida de una parte en la participación de la empresa
- Relación a largo plazo

#### 3. Financiación pública

##### Ventajas

- Fuente sólida y segura
- Disponibilidad de flujo inmediato
- Su aplicación es sencilla

##### Desventajas

- Costo financiero
- Puede ser de difícil acceso por los requisitos
- Devolución de dinero prestado

#### 4. Financiación pública

## Ventajas

- Fácil acceso
- Intereses y plazos ventajosos

## Desventajas

- Puede ser de difícil acceso por los requisitos
- Es lento el trámite
- Sujetos a constante auditoría

## 5. Concursos y premios

## Ventajas

- No hay plazos de devolución
- No existe costo financiero
- Son a fondo perdido por su totalidad

## Desventajas

- Importes reducidos
- El trámite es complejo y lento

## 6. Capital riesgo

## Ventajas

- Inversores solventes
- Garantías legales
- Fuerte nivel de recursos

## Desventajas

- Poco flexibles en exigencias de retorno de inversión y su rentabilidad
- No invierten en fases iniciales

## 7. Crowdlending<sup>2</sup>

## Ventajas

- Si se tiene éxito con la difusión, se puede obtener un valor elevado
- Utiliza redes sociales

---

<sup>2</sup> Son aquellos préstamos procedentes de particulares o empresas, obtenidos mediante plataformas *online*.

## Desventajas

- Incierto e imposible de planificar

### 8. *Crowdsourcing*<sup>3</sup>

## Ventajas

- No tiene costo financiero
- Aportaciones basadas en el trabajo profesional

## Desventajas

- No hay aportación de flujo
- La dirección de la empresa puede ser más compleja por el personal involucrado

De lo anterior, si no es posible acceder a un capital suficiente para realizar el proyecto, este no podrá ejecutarse y por lo tanto no será factible, los recursos financieros de este proyecto se encuentran definidos en la tabla 31 los cuales serán principalmente la aportación de los socios en un 60% equivalente a \$ 728,750 pesos y préstamo bancario por \$ 480,000 pesos teniendo un total del costo del proyecto en \$ \$ 1, 208,750 pesos.

*Tabla 34. Capital de trabajo promovido con la institución bancaria*

|                                     |                      |
|-------------------------------------|----------------------|
| <b>Importe del préstamo</b>         | <b>\$ 480,000.00</b> |
| Tasa de interés anual               | 12.00%               |
| Período del préstamo en años        | 3                    |
| Fecha de inicio del préstamo        | 1/1/2021             |
| Pago mensual                        | \$ 15,942.87         |
| Número de pagos                     | 36                   |
| Importe total de los intereses      | \$ 93,943.27         |
| Impuesto al valor agregado<br>(16%) | \$ 15,030.92         |
| Costo total del préstamo            | \$ 588,974.19        |

Fuente: Elaboración propia.

## Presupuesto de ingresos de la operación.

---

<sup>3</sup> Convocatoria abierta orientada a expertos para la solución de problemas.

### 3.5.7. Pronóstico de ingresos (por clientes).

A continuación, se presentan los precios fijos en la tabla 33 que es la propuesta que la organización considera iniciar como parte de los servicios ofrecidos.

*Tabla 35. Estrategia de precios para el plan de negocios primer ejercicio*

| Tipo de servicio                     | Honorarios                                            | Precio (en dólares) | Tipo de cambio | Horas laborables (promedios) | Ingresos (en pesos) |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------|----------------|------------------------------|---------------------|
| Consultoría y Servicios binacionales | Socio \$ 350.00 por hora                              | 350.00              | 19.00          | 80                           | 532,000             |
|                                      | Consultor \$ 250.00 por hora                          | 250.00              | 19.00          | 60                           | 285,000             |
|                                      | Asistente \$ 150.00 por hora                          | 150.00              | 19.00          | 42                           | 119,700             |
| Contabilidad (por empresa)           | - Elaboración:                                        |                     |                |                              |                     |
|                                      | \$ 250.00 hasta \$ 600.00 por mes                     | 250.00              | 19.00          | 200                          | 950,000             |
|                                      | - Supervisión:                                        |                     |                |                              |                     |
|                                      | \$ 200.00 hasta \$ 500.00 por mes                     | 350.00              | 19.00          | 200                          | 1,330,000           |
| Impuestos                            | - Declaraciones anuales (personas físicas)            |                     |                |                              |                     |
|                                      | \$ 50.00 hasta \$ 600.00 anuales                      | 425.00              | 19.00          | 46                           | 371,450             |
|                                      | - Declaraciones anuales (personas morales)            |                     |                |                              |                     |
|                                      | \$ 250.00 hasta \$ 1,200.00 anuales                   | 725.00              | 19.00          | 46                           | 632,867             |
|                                      | - Elaboración de nómina y declaraciones ante gobierno |                     |                |                              |                     |
|                                      | \$ 50.00 hasta \$ 500.00 mensuales                    | 275.00              | 19.00          | 46                           | 240,350             |
| Otros servicios                      | - Auditorías internas                                 |                     |                |                              |                     |
|                                      | - Capacitación y reclutamiento de personal            |                     |                |                              |                     |
|                                      | - Tecnologías de la información y sistemas            |                     |                |                              |                     |
|                                      | - Otros                                               |                     |                |                              |                     |
|                                      | Socio \$ 350.00 por hora                              | 350.00              | 19.00          | 6                            | 39,300              |

|  |                              |        |       |             |                  |
|--|------------------------------|--------|-------|-------------|------------------|
|  | Consultor \$ 250.00 por hora | 250.00 | 19.00 | 10          | 47,500           |
|  | Asistente \$ 150.00 por hora | 150.00 | 19.00 | 10          | 28,500           |
|  |                              |        |       | <b>746*</b> | <b>4,577,267</b> |

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presentan los precios fijos en la tabla 26 que es la propuesta que la organización considera actualizar al término del primer ejercicio como parte de los servicios ofrecidos.

*Tabla 36. Estrategia de precios para el plan de negocios segundo ejercicio*

| <b>Tipo de servicio</b>                    | <b>Honorarios</b>                                        | <b>Precio<br/>(en<br/>dólares)</b> | <b>Tipo de<br/>cambio</b> | <b>Horas<br/>laborables<br/>(promedios)</b> | <b>Ingresos (en<br/>pesos)</b> |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------|
| Consultoría y<br>Servicios<br>binacionales | Socio \$ 350.00 por hora                                 | 350.00                             | 20.00                     | 80                                          | 560,000                        |
|                                            | Consultor \$ 250.00 por hora                             | 250.00                             | 20.00                     | 60                                          | 300,000                        |
|                                            | Asistente \$ 150.00 por hora                             | 150.00                             | 20.00                     | 40                                          | 120,000                        |
| Contabilidad (por<br>empresa)              | - Elaboración:                                           |                                    |                           |                                             |                                |
|                                            | \$ 250.00 hasta \$<br>600.00 por mes                     | 250.00                             | 20.00                     | 212                                         | 1,060,000                      |
|                                            | - Supervisión contable:                                  |                                    |                           |                                             |                                |
|                                            | \$ 200.00 hasta \$<br>500.00 por mes                     | 350.00                             | 20.00                     | 240                                         | 1,680,000                      |
| Impuestos                                  | - Declaraciones anuales<br>(personas físicas)            |                                    |                           |                                             |                                |
|                                            | \$ 250.00 hasta \$<br>600.00 anuales                     | 425.00                             | 20.00                     | 46                                          | 391,000                        |
|                                            | - Declaraciones anuales<br>(personas morales)            |                                    |                           |                                             |                                |
|                                            | \$ 250.00 hasta \$<br>1,200.00 anuales                   | 725.00                             | 20.00                     | 46                                          | 667,661                        |
|                                            | - Elaboración de nómina y<br>declaraciones ante gobierno |                                    |                           |                                             |                                |

|                 |                                            |        |       |             |                  |
|-----------------|--------------------------------------------|--------|-------|-------------|------------------|
|                 | \$ 50.00 hasta \$<br>500.00 mensuales      | 275.00 | 20.00 | 46          | 253,000          |
| Otros servicios | - Auditorías internas                      |        |       |             |                  |
|                 | - Capacitación y reclutamiento de personal |        |       |             |                  |
|                 | - Tecnologías de la información y sistemas |        |       |             |                  |
|                 | - Otros                                    |        |       |             |                  |
|                 | Socio \$ 350.00 por hora                   | 350.00 | 20.00 | 4           | 28,000           |
|                 | Consultor \$ 250.00 por hora               | 250.00 | 20.00 | 10          | 50,000           |
|                 | Asistente \$ 150.00 por hora               | 150.00 | 20.00 | 10          | 30,000           |
|                 |                                            |        |       | <b>794*</b> | <b>5,139,661</b> |

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presentan los precios fijos en la tabla 27 que es la propuesta que la organización considera actualizar al término del segundo ejercicio como parte de los servicios ofrecidos.

**Tabla 37. Estrategia de precios para el plan de negocios tercer ejercicio**

| <b>Tipo de servicio</b>              | <b>Honorarios</b>                 | <b>Precio (en dólares)</b> | <b>Tipo de cambio</b> | <b>Horas laborables (promedios)</b> | <b>Ingresos (en pesos)</b> |
|--------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|-----------------------|-------------------------------------|----------------------------|
| Consultoría y Servicios binacionales | Socio \$ 350.00 por hora          | 350.00                     | 20.00                 | 80                                  | 560,000                    |
|                                      | Consultor \$ 250.00 por hora      | 250.00                     | 20.00                 | 60                                  | 300,000                    |
|                                      | Asistente \$ 150.00 por hora      | 150.00                     | 20.00                 | 40                                  | 120,000                    |
| Contabilidad (por empresa)           | - Elaboración:                    |                            |                       |                                     |                            |
|                                      | \$ 250.00 hasta \$ 600.00 por mes | 250.00                     | 20.00                 | 250                                 | 1,250,000                  |
|                                      | - Supervisión contable:           |                            |                       |                                     |                            |

|                 |                                                          |        |       |             |                  |
|-----------------|----------------------------------------------------------|--------|-------|-------------|------------------|
|                 | \$ 200.00 hasta \$<br>500.00 por mes                     | 350.00 | 20.00 | 250         | 1,750,000        |
| Impuestos       | - Declaraciones anuales<br>(personas físicas)            |        |       |             |                  |
|                 | \$ 250.00 hasta \$<br>600.00 anuales                     | 425.00 | 20.00 | 56          | 476,000          |
|                 | - Declaraciones anuales<br>(personas morales)            |        |       |             |                  |
|                 | \$ 250.00 hasta \$<br>1,200.00 anuales                   | 725.00 | 20.00 | 50          | 725,993          |
|                 | - Elaboración de nómina y<br>declaraciones ante gobierno |        |       |             |                  |
|                 | \$ 50.00 hasta \$<br>500.00 mensuales                    | 275.00 | 20.00 | 50          | 275,000          |
| Otros servicios | - Auditorías internas                                    |        |       |             |                  |
|                 | - Capacitación y<br>reclutamiento de personal            |        |       |             |                  |
|                 | - Tecnologías de la<br>información y sistemas            |        |       |             |                  |
|                 | - Otros                                                  |        |       |             |                  |
|                 | Socio \$ 350.00 por<br>hora                              | 350.00 | 20.00 | 6           | 42,000           |
|                 | Consultor \$ 250.00<br>por hora                          | 250.00 | 20.00 | 10          | 50,000           |
|                 | Asistente \$ 150.00<br>por hora                          | 150.00 | 20.00 | 10          | 30,000           |
|                 |                                                          |        |       | <b>862*</b> | <b>5,578,993</b> |

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a las tablas anteriores (35, 36 y 37) el total de las horas laborales para efectos de este plan de negocios son las horas justificadas y se entiende que son aquellas horas efectivas dedicadas al cliente, hay tiempo muerto que no está considerado dentro de esta información.

**Tabla 38.** Estrategia de precios para el plan de negocios tercer ejercicio por cliente y tiempos invertidos

| Nombres de clientes<br>potenciales | Consultoría y Servicios binacionales |       |     |           |     |           |
|------------------------------------|--------------------------------------|-------|-----|-----------|-----|-----------|
|                                    | Hrs                                  | Socio | Hrs | Consultor | Hrs | Asistente |
|                                    |                                      | \$350 |     | \$250     |     | \$150     |
| Aero Enviromental Co               | 2                                    | 700   | 2   | 500       |     | -         |
| American Society                   | 2                                    | 700   | 2   | 500       | 2   | 300       |
| Arcaz Inc                          | 2                                    | 700   |     | -         |     | -         |
| Arte de Origen                     | 2                                    | 700   | 2   | 500       | 2   | 300       |
| Baluarte Spirits LLC               | 2                                    | 700   |     | -         |     | -         |
| Brokerage and Logistics Inc        | 2                                    | 700   | 2   | 500       |     | -         |
| Casa Services                      | 2                                    | 700   | 2   | 500       | 2   | 300       |
| Claro Que Si, Inc.                 | 2                                    | 700   |     | -         |     | -         |
| Corral Industrial                  | 2                                    | 700   | 2   | 500       | 2   | 300       |
| Creaprac USA Inc                   | 2                                    | 700   |     | -         |     | -         |
| Cube 17                            | 2                                    | 700   | 2   | 500       |     | -         |
| Food King                          | 2                                    | 700   | 2   | 500       | 2   | 300       |
| Fundthreee One LLC                 | 2                                    | 700   |     | -         |     | -         |
| Gardenia                           | 2                                    | 700   | 2   | 500       | 2   | 300       |
| Golden Eagle                       | 2                                    | 700   | 2   | 500       | 2   | 300       |
| H&J Presicion Tools                | 2                                    | 700   |     | -         |     | -         |
| Industrial Real Esta               | 2                                    | 700   | 2   | 500       |     | -         |
| International Airpla               | 2                                    | 700   |     | -         | 2   | 300       |
| International JGV                  |                                      | -     | 2   | 500       |     | -         |
| International Net                  | 2                                    | 700   | 2   | 500       | 2   | 300       |
| Involution Corp                    | 2                                    | 700   |     | -         |     | -         |
| JD Group US Custom<br>Brokers      | 2                                    | 700   | 2   | 500       | 2   | 300       |
| J M & L Investments                | 2                                    | 700   | 2   | 500       | 2   | 300       |
| La Doña, Inc                       | 2                                    | 700   |     | -         |     | -         |
| Lebasi Group Inc.                  | 2                                    | 700   | 2   | 500       | 2   | 300       |

|                                          |    |         |              |                 |     |                 |
|------------------------------------------|----|---------|--------------|-----------------|-----|-----------------|
| LIMA Investments LLC                     |    | -       | 2            | 500             |     | -               |
| LIPA Investments LLC                     | 2  | 700     | 2            | 500             | 2   | 300             |
| Mapali Inc                               | 2  | 700     |              | -               |     | -               |
| Maquilafind LLC                          | 2  | 700     | 2            | 500             | 2   | 300             |
| Mexiterranean                            | 2  | 700     | 2            | 500             | 2   | 300             |
| Pamali Inc                               | 2  | 700     |              | -               |     | -               |
| Premier Brands Inc                       | 2  | 700     | 2            | 500             | 2   | 300             |
| QAB                                      |    | -       | 2            | 500             |     | -               |
| R&R International Freight Forwarding Inc | 2  | 700     |              | -               |     | -               |
| R&R Transport                            | 2  | 700     | 2            | 500             |     | -               |
| Racosa High Desert                       | 2  | 700     | 2            | 500             | 2   | 300             |
| Rebeil Corporation                       | 2  | 700     | 2            | 500             |     | -               |
| Saint                                    |    | -       | 2            | 500             | 2   | 300             |
| Salum Revilla                            | 2  | 700     |              | -               |     | -               |
| T&V Enterprises Inc                      | 2  | 700     | 2            | 500             | 2   | 300             |
| The Plascencia                           | 2  | 700     | 2            | 500             | 2   | 300             |
| Valmar                                   | 2  | 700     |              | -               |     | -               |
| Wholesale Autoparts                      |    | -       | 2            | 500             |     | -               |
| World Wide                               | 2  | 700     |              | -               |     | -               |
| Zamudios                                 | 2  | 700     | 2            | 500             | 2   | 300             |
| Totales (dolares)                        | 80 | 28,000  | 60           | 15,000          | 42  | 6,300           |
| Tipo de cambio \$19.00                   |    |         |              |                 |     |                 |
| Totales (pesos)                          |    | 532,000 |              | 285,000         |     | 119,700         |
| Nombres de clientes potenciales          |    |         | Contabilidad |                 |     |                 |
|                                          |    |         | Hrs          | Elaboración     | Hrs | Supervisión     |
|                                          |    |         |              | \$ 250 - \$ 600 |     | \$ 200 - \$ 500 |
| Aero Enviromental Co                     |    |         | -            | -               | 6   | 2,100           |
| American Society                         |    |         | -            | -               | 6   | 2,100           |
| Arcaz Inc                                |    |         | -            | -               | 6   | 2,100           |
| Arte de Origen                           |    |         | -            | -               | 6   | 2,100           |
| Baluarte Spirits LLC                     |    |         | -            | -               | 6   | 2,100           |

|                                          |    |       |    |       |
|------------------------------------------|----|-------|----|-------|
| Brokerage and Logistics Inc              | -  | -     | 6  | 2,100 |
| Casa Services                            | -  | -     | 6  | 2,100 |
| Claro Que Si, Inc.                       | -  | -     | 6  | 2,100 |
| Corral Industrial                        | -  | -     | 8  | 2,800 |
| Creaprac USA Inc                         | 12 | 3,000 | -  | -     |
| Cube 17                                  | 12 | 3,000 | -  | -     |
| Food King                                | -  | -     | 6  | 2,100 |
| Fundthreee One LLC                       | 12 | 3,000 | -  | -     |
| Gardenia                                 | -  | -     | 6  | 2,100 |
| Golden Eagle                             | 12 | 3,000 | -  | -     |
| H&J Presicion Tools                      | 12 | 3,000 | -  | -     |
| Industrial Real Esta                     | -  | -     | 6  | 2,100 |
| International Airpla                     | -  | -     | 12 | 4,200 |
| International JGV                        | 12 | 3,000 | -  | -     |
| International Net                        | 12 | 3,000 | -  | -     |
| Involution Corp                          | -  | -     | 6  | 2,100 |
| JD Group US Custom Brokers               | -  | -     | 12 | 4,200 |
| J M & L Investments                      | -  | -     | 6  | 2,100 |
| La Doña, Inc                             | -  | -     | 12 | 4,200 |
| Lebasi Group Inc.                        | -  | -     | 6  | 2,100 |
| LIMA Investments LLC                     | 12 | 3,000 | -  | -     |
| LIPA Investments LLC                     | -  | -     | 6  | 2,100 |
| Mapali Inc                               | 12 | 3,000 | -  | -     |
| Maquilafind LLC                          | -  | -     | 6  | 2,100 |
| Mexiterranean                            | 12 | 3,000 | -  | -     |
| Pamali Inc                               | -  | -     | 6  | 2,100 |
| Premier Brands Inc                       | 12 | 3,000 | -  | -     |
| QAB                                      | -  | -     | 12 | 4,200 |
| R&R International Freight Forwarding Inc | 12 | 3,000 | -  | -     |
| R&R Transport                            | 12 | 3,000 | -  | -     |
| Racosa High Desert                       | -  | -     | 6  | 2,100 |
| Rebeil Corporation                       | -  | -     | 12 | 4,200 |
| Saint                                    | 12 | 3,000 | -  | -     |
| Salum Revilla                            | -  | -     | 6  | 2,100 |
| T&V Enterprises Inc                      | -  | -     | 6  | 2,100 |

|                     |     |        |     |        |
|---------------------|-----|--------|-----|--------|
| The Plascencia      | 12  | 3,000  | -   | -      |
| Valmar              | -   | -      | 6   | 2,100  |
| Wholesale Autoparts | 12  | 3,000  | -   | -      |
| World Wide          | -   | -      | 6   | 2,100  |
| Zamudios            | 8   | 2,000  | -   | -      |
| Totales (dólares)   | 200 | 50,000 | 200 | 70,000 |

Tipo de cambio \$19.00

|                 |  |         |  |           |
|-----------------|--|---------|--|-----------|
| Totales (pesos) |  | 950,000 |  | 1,330,000 |
|-----------------|--|---------|--|-----------|

| Nombres de clientes potenciales | Declaraciones anuales |                  |     |                   |
|---------------------------------|-----------------------|------------------|-----|-------------------|
|                                 | Hrs                   | Personas Físicas | Hrs | Personas Morales  |
|                                 |                       | \$ 50 - \$ 600   |     | \$ 250 - \$ 1,200 |
| Aero Enviromental Co            |                       | -                | 1   | 725               |
| American Society                |                       | -                | 1   | 725               |
| Arcaz Inc                       |                       | -                | 1   | 725               |
| Arte de Origen                  |                       | -                | 1   | 725               |
| Baluart Spirits LLC             |                       | -                | 1   | 725               |
| Brokerage and Logistics Inc     |                       | -                | 1   | 1,050             |
| Casa Services                   |                       | -                | 1   | 725               |
| Claro Que Si, Inc.              |                       | -                | 1   | 725               |
| Corral Industrial               |                       | -                | 1   | 725               |
| Creaprac USA Inc                |                       | -                | 1   | 725               |
| Cube 17                         |                       | -                | 1   | 725               |
| Food King                       |                       | -                | 1   | 725               |
| Fundthreee One LLC              |                       | -                | 1   | 725               |
| Gardenia                        |                       | -                | 1   | 725               |
| Golden Eagle                    |                       | -                | 1   | 725               |
| H&J Presicion Tools             |                       | -                | 1   | 725               |
| Industrial Real Esta            |                       | -                | 1   | 725               |
| International Airpla            |                       | -                | 1   | 725               |
| International JGV               |                       | -                | 1   | 725               |

|                                          |    |        |    |        |
|------------------------------------------|----|--------|----|--------|
| International Net                        |    | -      | 1  | 725    |
| Involution Corp                          |    | -      | 1  | 725    |
| JD Group US Custom Brokers               |    | -      | 2  | 1,050  |
| J M & L Investments                      |    | -      | 1  | 725    |
| La Doña, Inc                             |    | -      | 1  | 725    |
| Lebasi Group Inc.                        |    | -      | 1  | 725    |
| LIMA Investments LLC                     |    | -      | 1  | 725    |
| LIPA Investments LLC                     |    | -      | 1  | 725    |
| Mapali Inc                               |    | -      | 1  | 725    |
| Maquilafind LLC                          |    | -      | 1  | 725    |
| Mexiterranean                            |    | -      | 1  | 725    |
| Pamali Inc                               |    | -      | 1  | 725    |
| Personas Físicas (46)                    | 46 | 19,550 | -  | -      |
| Premier Brands Inc                       |    | -      | 1  | 725    |
| QAB                                      |    | -      | 1  | 725    |
| R&R International Freight Forwarding Inc |    | -      | 1  | 725    |
| R&R Transport                            |    | -      | 1  | 725    |
| Racosa High Desert                       |    | -      | 1  | 725    |
| Rebeil Corporation                       |    | -      | 1  | 725    |
| Saint                                    |    | -      | 1  | 725    |
| Salum Revilla                            |    | -      | 1  | 725    |
| T&V Enterprises Inc                      |    | -      | 1  | 725    |
| The Plascencia                           |    | -      | 1  | 725    |
| Valmar                                   |    | -      | 1  | 750    |
| Wholesale Autoparts                      |    | -      | 1  | 750    |
| World Wide                               |    | -      | 1  | 750    |
| Zamudios                                 |    | -      | 1  | 725    |
| Totales (dólares)                        | 46 | 19,550 | 46 | 33,350 |
| Tipo de cambio \$19.00                   |    |        |    |        |

|                 |  |         |  |         |
|-----------------|--|---------|--|---------|
| Totales (pesos) |  | 371,450 |  | 632,867 |
|-----------------|--|---------|--|---------|

| Nombres de clientes potenciales | Nómina |                |
|---------------------------------|--------|----------------|
|                                 | Hrs    | Elaboración    |
|                                 |        | \$ 50 - \$ 500 |
| Aero Enviromental Co            | 1      | 275            |
| American Society                | 1      | 275            |
| Arcaz Inc                       | 1      | 275            |
| Arte de Origen                  | 1      | 275            |
| Baluarto Spirits LLC            | 1      | 275            |
| Brokerage and Logistics Inc     | 1      | 325            |
| Casa Services                   | 1      | 275            |
| Claro Que Si, Inc.              | 1      | 275            |
| Corral Industrial               | 1      | 275            |
| Creaprac USA Inc                | 1      | 275            |
| Cube 17                         | 1      | 275            |
| Food King                       | 1      | 275            |
| Fundthreee One LLC              | 1      | 275            |
| Gardenia                        | 1      | 275            |
| Golden Eagle                    | 1      | 275            |
| H&J Presicion Tools             | 1      | 275            |
| Industrial Real Esta            | 1      | 275            |
| International Airpla            | 1      | 275            |
| International JGV               | 1      | 275            |
| International Net               | 1      | 275            |
| Involution Corp                 | 1      | 275            |
| JD Group US Custom Brokers      | 2      | 500            |
| J M & L Investments             | 1      | 275            |
| La Doña, Inc                    | 1      | 275            |
| Lebasi Group Inc.               | 1      | 275            |
| LIMA Investments LLC            | 1      | 275            |
| LIPA Investments LLC            | 1      | 275            |
| Mapali Inc                      | 1      | 275            |
| Maquilafind LLC                 | 1      | 275            |
| Mexiterranean                   | 1      | 275            |

|                                          |    |         |
|------------------------------------------|----|---------|
| Pamali Inc                               | 1  | 275     |
| Premier Brands Inc                       | 1  | 275     |
| QAB                                      | 1  | 275     |
| R&R International Freight Forwarding Inc | 1  | 275     |
| R&R Transport                            | 1  | 275     |
| Racosa High Desert                       | 1  | 275     |
| Rebeil Corporation                       | 1  | 275     |
| Saint                                    | 1  | 275     |
| Salum Revilla                            | 1  | 275     |
| T&V Enterprises Inc                      | 1  | 275     |
| The Plascencia                           | 1  | 275     |
| Valmar                                   | 1  | 275     |
| Wholesale Autoparts                      | 1  | 275     |
| World Wide                               | 1  | 275     |
| Zamudios                                 | 1  | 275     |
| Totales (dólares)                        | 46 | 12,650  |
| Tipo de cambio \$19.00                   |    |         |
| Totales (pesos)                          |    | 240,350 |

| Nombres de clientes potenciales | Otros |           |     |           |     |           |
|---------------------------------|-------|-----------|-----|-----------|-----|-----------|
|                                 | Hrs   | Socio     | Hrs | Consultor | Hrs | Asistente |
|                                 |       | \$<br>350 |     | \$<br>250 |     | \$<br>150 |
| Aero Enviromental Co            | 1     | 350       |     |           |     |           |
| American Society                |       |           |     |           | 1   | 150       |
| Arcaz Inc                       |       |           |     |           |     |           |
| Arte de Origen                  |       |           | 1   | 250       |     |           |
| Baluart Spirits LLC             |       |           |     |           |     |           |
| Brokerage and Logistics Inc     |       |           |     |           | 1   | 150       |
| Casa Services                   | 1     | 350       | 1   | 250       |     |           |
| Claro Que Si, Inc.              |       |           |     |           |     |           |
| Corral Industrial               |       |           |     |           |     |           |
| Creaprac USA Inc                |       |           |     |           |     |           |

|                                          |   |       |    |       |    |       |
|------------------------------------------|---|-------|----|-------|----|-------|
| Cube 17                                  |   |       |    |       |    |       |
| Food King                                |   |       | 1  | 250   |    |       |
| Fundthreee One LLC                       |   |       |    |       | 1  | 150   |
| Gardenia                                 | 1 | 350   |    |       |    |       |
| Golden Eagle                             |   |       |    |       |    |       |
| H&J Presicion Tools                      |   |       |    |       |    |       |
| Industrial Real Esta                     |   |       | 1  | 250   |    |       |
| International Airpla                     |   |       |    |       |    |       |
| International JGV                        |   |       |    |       | 1  | 150   |
| International Net                        |   |       |    |       |    |       |
| Involution Corp                          | 1 | 350   |    |       |    |       |
| JD Group US Custom Brokers               |   |       |    |       |    |       |
| J M & L Investments                      |   |       | 1  | 250   |    |       |
| La Doña, Inc                             |   |       |    |       |    |       |
| Lebasi Group Inc.                        |   |       |    |       | 1  | 150   |
| LIMA Investments LLC                     |   |       |    |       |    |       |
| LIPA Investments LLC                     | 1 | 350   |    |       |    |       |
| Mapali Inc                               |   |       |    |       |    |       |
| Maquilafind LLC                          |   |       |    |       | 1  | 150   |
| Mexiterranean                            |   |       |    |       |    |       |
| Pamali Inc                               |   |       | 1  | 250   |    |       |
| Premier Brands Inc                       |   |       |    |       |    |       |
| QAB                                      |   |       |    |       |    |       |
| R&R International Freight Forwarding Inc |   |       |    |       | 1  | 150   |
| R&R Transport                            |   |       | 1  | 250   |    |       |
| Racosa High Desert                       |   |       |    |       |    |       |
| Rebeil Corporation                       | 1 | 350   |    |       | 1  | 150   |
| Saint                                    |   |       |    |       | 1  | 150   |
| Salum Revilla                            |   |       | 1  | 250   |    |       |
| T&V Enterprises Inc                      |   |       |    |       |    |       |
| The Plascencia                           |   |       |    |       |    |       |
| Valmar                                   |   |       |    |       |    |       |
| Wholesale Autoparts                      |   |       | 1  | 250   |    |       |
| World Wide                               |   |       |    |       | 1  | 150   |
| Zamudios                                 |   |       | 1  | 250   |    |       |
| Totales (dólares)                        | 6 | 2,100 | 10 | 2,500 | 10 | 1,500 |

|                        |  |        |  |        |  |        |
|------------------------|--|--------|--|--------|--|--------|
| Tipo de cambio \$19.00 |  |        |  |        |  |        |
| Totales (pesos)        |  | 39,900 |  | 47,500 |  | 28,500 |

Fuente: Elaboración propia.

El precio representa la fuente de ingresos de la organización, por ello, el tratamiento que se tiene que utilizar para este tema debe ser muy claro y siempre recomendable en hacerlo con datos duros comparando tus costos, gastos y la utilidad o beneficio que se espera recibir. El mecanismo que regirá este plan de negocios de forma inicial será la fijación de precios fijos el cual estará en función de la lista de nuestros precios fijos y se someterá a evaluación a criterio de los socios cada determinado tiempo.

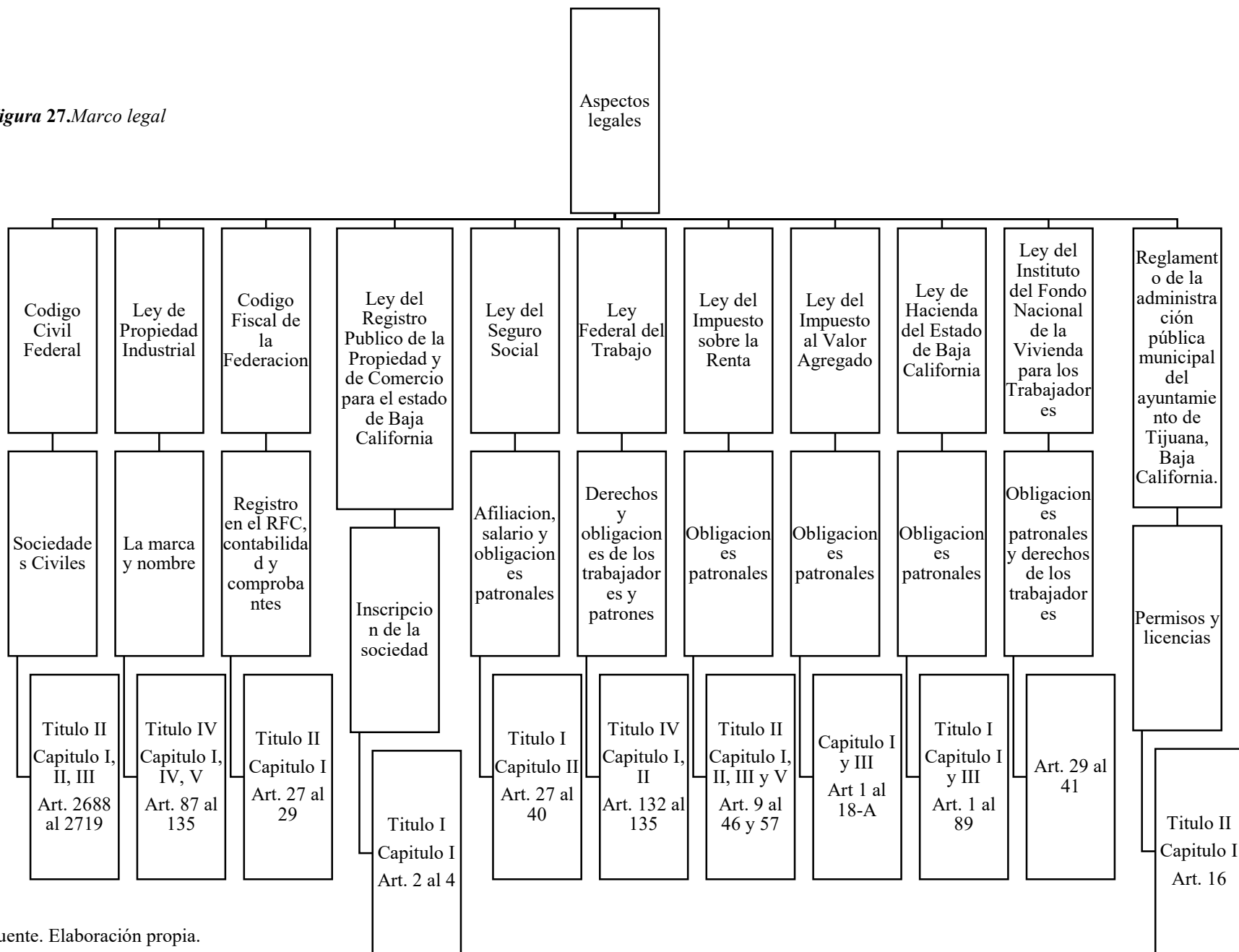
### **3. 6. Aspectos legales de implementación y operación**

El entorno legal aplicable a este plan de negocios será la base para la creación de una nueva estructura formal jurídica con el fin de organizar los recursos necesarios para el cumplimiento que marca la ley, es decir, considerar todos los aspectos normativos aplicables para dar solidez y tranquilidad a todas las partes interesadas, sobre todo evitar contratiempos y gastos que puedan afectar un nuevo negocio.

Como primera fase tenemos la constitución legal del negocio que se componen de trámites y servicios ante diferentes instituciones de gobierno los cuales debe ser considerados, la segunda fase tiene que ver con el tema de garantizar la operatividad con el cumplimiento de las leyes que bien puede ser lo fiscal en la consecución del pago de los impuestos de la empresa y de la nómina en la retención de impuestos de los trabajadores, lo anterior son solo algunos ejemplos que deben considerarse como parte del marco legal en los que puede encuadrar la organización. La característica será garantizar el cumplimiento estricto de las leyes vigentes para la implementación y las actividades del negocio.

Con el fin de identificar de manera visual los trámites de apertura de una nueva empresa, a continuación, se diseña el siguiente diagrama que nos permitirá identificar las obligaciones jurídicas y legales que debe de cumplir este plan de negocios. (Figura 27).

**Figura 27.**Marco legal



Fuente. Elaboración propia.

### 3.6.1. Definición del régimen de constitución de la empresa.

En México, existen diferentes tipos de sociedades mercantiles las cuales se pueden encontrar en la Ley General de Sociedades Mercantiles, en términos generales, el artículo 4to de dicha ley define todas aquellas personas morales que realizan actos de comercio. Para propósitos de este plan de negocios se utilizará un tipo de sociedad civil descrita en el Código Civil Federal en su artículo 25vo.

La sociedad civil es una figura jurídica utilizada por excelencia para la constitución de una empresa cuyo objetivo es formar una asociación para la combinación de conocimientos y/o recursos sin que constituyan actos mercantiles, en este sentido, la consultoría al ser un servicio podrá ajustarse perfectamente para el desarrollo de sus actividades.

La estructura legal propuesta para el plan de negocios de consultoría:  
Constitución de la empresa:

- Código Civil Federal: se denominará “sociedad civil” donde de manera general se establecerá un contrato de la sociedad por escrito manifestando los derechos y obligaciones de la nueva entidad y los socios de acuerdo a lo siguiente:
  - a. Objeto social.  
Brindar servicios de asesoramiento y consultoría especializada en el ámbito binacional en las áreas financieras, contables, fiscales y administrativas.
  - b. Patrimonio de la asociación.

*Tabla 39. Estructura general de remuneraciones a los colaboradores*

| Miembros                         | Nombramientos       | Partes sociales | Porcentaje de participación | Valor      |
|----------------------------------|---------------------|-----------------|-----------------------------|------------|
| Sr. Christian R. Andrade Salcedo | Administrador único | 1               | 50%                         | 364,375    |
| Sra. Selene H. Mora Peña         | Miembro             | 1               | 50%                         | 364,375    |
| Total                            |                     | 2               | 100%                        | \$ 728,750 |

Fuente: Elaboración propia.

- c. Domicilio fiscal.  
Blvd. Agua Caliente, 10611 Col. Aviación, Tijuana B.C. C.P. 22014.  
Edificio Centura.

### 3.6.2. Trámites de apertura, fiscales y laborales

A continuación, se define una guía para los trámites de constitución y puesta en marcha para el negocio de consultoría en Tijuana, Baja California, México.

*Tabla 40. Estructura general de los trámites de constitución*

| Trámite                                                                            | Lugar                                           | Documentos                                                                                                                      | Plazo               | Costo    |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------|
| Autorización de uso de denominación o razón social                                 | Secretaría de economía                          | 3 a 5 nombres                                                                                                                   | 2 días hábiles      | Gratuito |
| Protocolización del acta constitutiva ante notario público                         | Notaría Pública                                 | Los nombres, nacionalidad y domicilio de las personas físicas o morales que integran la sociedad.                               | 2 a 3 semanas       | 25,000   |
|                                                                                    |                                                 | El objeto o giro de la sociedad.                                                                                                |                     |          |
|                                                                                    |                                                 | Su razón social.                                                                                                                |                     |          |
|                                                                                    |                                                 | Su duración.                                                                                                                    |                     |          |
|                                                                                    |                                                 | El importe del capital social.                                                                                                  |                     |          |
| Solicitud de inscripción al Registro Federal de Contribuyentes y Firma electrónica | Servicio de administración tributaria           | Acuse de preinscripción, si iniciaste el trámite a través del portal del SAT.                                                   | 1 a 3 días hábiles  | Gratuito |
|                                                                                    |                                                 | Documento constitutivo protocolizado ante fedatario público.                                                                    |                     |          |
|                                                                                    |                                                 | Identificación oficial vigente en original del representante legal o poder notarial                                             |                     |          |
|                                                                                    |                                                 | Clave de RFC válida (socios y/o representante legal)                                                                            |                     |          |
|                                                                                    |                                                 | Comprobante de domicilio.                                                                                                       |                     |          |
| Escritura pública en el Estado                                                     | Registro público de la propiedad y del comercio | Identificaciones de los socios o representante legal.                                                                           | 7 a 15 días hábiles | 50,000   |
|                                                                                    |                                                 | Acta constitutiva                                                                                                               |                     |          |
| Licencia de operación, uso de suelo, bomberos, impacto ambiental y publicidad      | Dirección de Administración (Palacio Municipal) | Certificado de Medidas de Seguridad de Bomberos Vigente o Recibo de Pago del mismo.                                             | 7 a 21 días hábiles | 23,500   |
|                                                                                    |                                                 | Copia Acta Constitutiva y poderes legales.                                                                                      |                     |          |
|                                                                                    |                                                 | Dictamen Autorizado de Uso de Suelo.                                                                                            |                     |          |
|                                                                                    |                                                 | Documento que ampare la propiedad y/o contrato de arrendamiento o comodato (con identificación de los que firman el documento). |                     |          |
|                                                                                    |                                                 | Fotos del interior a 360 grados del local, incluye baño extintor, señalamientos de salida                                       |                     |          |

|                                                                                          |                                                                 |                                                                                                                                                                                                 |                    |          |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------|
|                                                                                          |                                                                 | y exterior del local incluyendo fachada completa.                                                                                                                                               |                    |          |
|                                                                                          |                                                                 | Identificación.                                                                                                                                                                                 |                    |          |
| Marca                                                                                    | Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial                   | Solicitud por escrito en formato oficial, en original y cuatro copias con firmas originales.                                                                                                    | 3 a 5 días hábiles | 3,000    |
|                                                                                          |                                                                 | Deben presentarse 12 etiquetas no mayores de 10 X 10cm., ni menores de 4 X 4 cm (Nombre y logo).                                                                                                |                    |          |
|                                                                                          |                                                                 | Para el caso de los nombres comerciales, deben presentarse una fe de hechos notariada que verifique el domicilio, giro y fecho del primer uso del establecimiento comercial (original y copia). |                    |          |
|                                                                                          |                                                                 | Identificación.                                                                                                                                                                                 |                    |          |
|                                                                                          |                                                                 | Comprobante de domicilio.                                                                                                                                                                       |                    |          |
| Registro ante el Instituto Mexicano del Seguro Social                                    | Instituto Mexicano del Seguro Social                            | <a href="http://www.imss.gob.mx/tramites/imss02001f">http://www.imss.gob.mx/tramites/imss02001f</a>                                                                                             | 1 a 3 días hábiles | Gratuito |
| Registro ante el ante el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda de los Trabajadores | Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda de los Trabajadores | <a href="https://www.gob.mx/tramites/ficha/inscripcion-de-trabajadores-al-infonacot/INFONACOT5477">https://www.gob.mx/tramites/ficha/inscripcion-de-trabajadores-al-infonacot/INFONACOT5477</a> | 1 a 7 días hábiles | Gratuito |

Fuente: Elaboración propia.

Los trámites anteriores definen una idea general de los requisitos mínimos necesarios y mayormente representativos a nivel federal, estatal y municipal.

#### **Capítulo IV. Conclusiones y recomendaciones**

Este trabajo pretende estructurar un plan de negocio innovador para la implementación de servicios de consultoría binacional fiscales, contables y administrativos para todos aquellos inversionistas de pequeños y medianos negocios, el cual permitirá analizar y definir un modelo orientado para la creación de un negocio económico en la ciudad de Tijuana, Baja California.

Esta investigación nos ayudara de forma objetiva a identificar la dirección necesaria al momento de la ejecución de un modelo de negocio de este giro para una mejor orientación y sobre todo para la toma de decisiones en cuanto a la construcción del negocio de consultoría, el cual nos puede representar en una forma teórica la ejecución del mismo. La importancia de elaborar de este plan es disminuir las posibles contingencias que se puedan presentar al corto, mediano y largo plazo en la empresa y que también pueda ser considerado como una herramienta muy útil para todas aquellas personas que busquen iniciar un negocio de los mismos servicios o similares como un proyecto de inversión.

Una de las principales ventajas competitivas que tiene este proyecto es reconocer nuestra ubicación geográfica privilegiada, es decir, Tijuana es una ciudad que ha sabido aprovechar esta situación a diferencia de otras ciudades del interior de la república, teniendo como vecino a la ciudad de San Diego identificado un modelo de negocio para la región. Por lo anterior, en este plan podremos estudiar los esquemas que nos permitirán ser mayormente productivos en los servicios, los recursos, localización, instalaciones y en general las acciones necesarias para lograr incrementar las posibilidades de establecer dicha empresa en la región.

La importancia de este estudio se deriva de la posibilidad de llevar a cabo un análisis teórico compuesto principalmente del aspecto de mercado, donde se demuestran datos relevantes estadísticos y experiencias de personas que ejercen esta profesión, también el análisis técnico el cual enuncia los servicios, estructura tanto de ubicación, instalación y estructura legal aplicable y también un estudio económico-financiero que permita desarrollar una apreciación aproximada para la determinación de la factibilidad del tamaño y capacidad de proyecto en términos monetarios.

Derivado de las entrevistas a profundidad, coincido con el contador Sánchez, G. cuando hace mención sobre la parte del crecimiento que ha tenido su despacho por la demanda de clientes en la adquisición de los servicios de consultoría relacionados a empresas americanas. Por mi

experiencia, es un mercado transfronterizo no explorado que este plan de negocios puede contribuir como guía para llevarlo a una realidad.

De la misma forma, el contador Franco, O. manifiesta realizar análisis binacionales para la toma de decisiones para los inversionistas, desde mi punto de vista, entiendo perfectamente a lo que se refiere, el poder ofrecer soluciones integrales a nuestros clientes y no quedarse limitados a un solo país, tomar ventaja de ambos países para la optimización de sus recursos y saber que contribuyes a mantener una economía activa y sana desde el seno de los negocios que son nuestros clientes es un privilegio.

## Referencias bibliográficas

Alvarado, J., Velásquez, M. y Berrios, J. (2003). *Manual para la adopción de sistemas de gestión de la calidad basados en normas ISO 9000 versión 2000, en los despachos contables* (Trabajo de fin de grado no publicado). Universidad de El Salvador, El Salvador.

Annand, A., Marchand, D., Dauderis, H. (2019). *Introduction to Financial Accounting: U.S. GAAP Adaptation*.

Baca, G. (2013). *Evaluación de proyectos* (6a ed.). México: McGraw-Hill.

Badía, J., Teruel-Juanes, R. y Ribes-Greus, A. (2016). Análisis DAFO creativo colaborativo para desarrollar la competencia de innovación, creatividad y emprendimiento. *En In-Red 2016- Congreso nacional de innovación educativa y docencia en red: de la Universitat Politècnica de Valencia*.

Barriga, T. y Gordillo, J. (2009). *Plan de negocios para la creación de una compañía de consultoría gerencial dirigida a las pequeñas y medianas empresas en el Ecuador* (Tesis doctoral no publicada) Escuela superior Politécnica del Litoral, Ecuador.

Blanco, M. Cruz, J. Romo, H. y Tejeda, A. (2018). Internacionalización de las empresas mexicanas en el sur de Estados Unidos y sus competencias globales. *Norte América*, 13(2).

Cervantes, N/A. (2019). *Estructura de las Normas de Información Financiera (NIF)*. Recuperado de <https://contadorcontado.com/2019/02/27/estructura-de-las-normas-de-informacion-financiera-nif/>.

Chávez, L. y Cervantes, T. (2014). *El flujo efectivo en las pequeñas empresas de servicio en la ciudad de Mexicali B.C.* (Tesis maestría. Universidad Autónoma de Baja California). Recuperado de [http://catalogocimarron.uabc.mx/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=191951&query\\_desc=au%3A%22Cervantes%20Collado%2C%20Tom%3%A1s%2C%22](http://catalogocimarron.uabc.mx/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=191951&query_desc=au%3A%22Cervantes%20Collado%2C%20Tom%3%A1s%2C%22).

Código Civil Federal, 25/2007, 13 de abril de 2007 de las personas morales, (2007).

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CEPEUM). (2020). Art. 133. 18 de enero de 1934.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CEPEUM). (2020). Art. 31. 5 de marzo de 1993.

Cornell Law School (2020). *26 U.S. Code Title 26- Internal Revenue Code*. Recuperado de <https://www.law.cornell.edu/uscode/text/26>.

Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional (10a ed.)*. Australia: CENGAGE Learning.

Dauderis, Annand, Marchand y Learing (2019). *Introduction to Financial Accounting- Adapted for US GAAP*. Canada: Athabasca University.

Evia, M. (2006). ¿Es la contabilidad administrativa una herramienta útil para desarrollar la competitividad de las empresas? *Contaduría y administración*, (219), 146-166.

Franco, O. (comunicación personal, 29 de mayo de 2020).

Fuentes, M. (2017). *Estrategias de marketing para la difusión de las bases de datos en la Universidad Privada del Norte aplicando la Matriz de Ansoff*. (Trabajo de suficiencia profesional. Universidad Nacional Mayor de San Marcos). Recuperado de [https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/7318/Fuentes\\_nm.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/7318/Fuentes_nm.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

García, M. (2014). *Estudio de factibilidad para la creación de una empresa dedicada a la consultoría contable-tributaria y financiera en la ciudad de Quito*. (Tesis doctoral.

Universidad Politécnica Salesiana, Perú). Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/7117>.

González, S. (2017). *La profesión contable en México: Firmas y nombres*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

GoogleMaps (2020). Edificio Centura Centro Corporativo. Recuperado de <https://www.google.com/maps/place/Edificio+Centura+Centro+Corporativo/@32.5136073,-117.0121833,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x80d9483de8968c89:0xd511bb91ee3aadbb!8m2!3d32.5136073!4d-117.0099946>.

Guerrero, M., Medina, A. y Nogueira, D. (2018). Diseño de un procedimiento general de consultoría organizacional. *Revista Unviuersidad y Sociedad*, 10(5), 21-33.

IMPI (2019). *Registro de marca*. Recuperado de [https://www.enyx.mx/registro-de-marca/?gclid=CjwKCAiAxp-ABhALEiwAXm6Iyc8CmCH4EYHD6eDZVuGOoFQt8NCLHz4rsWA4\\_vMQ99lsbThBr1AYbRoCT-kQAvD\\_BwE](https://www.enyx.mx/registro-de-marca/?gclid=CjwKCAiAxp-ABhALEiwAXm6Iyc8CmCH4EYHD6eDZVuGOoFQt8NCLHz4rsWA4_vMQ99lsbThBr1AYbRoCT-kQAvD_BwE).

INEGI (2009). *Sistema Automatizado de Información Censal*. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/app/saic/>.

INEGI (2014). *Sistema Automatizado de Información Censal*. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/app/saic/>.

INEGI (2018). *Sistema de clasificación industrial de América del Norte, México SCIAN 2018*. Recuperado de [http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bviniegi/productos/nueva\\_estruc/702825099695.pdf](http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bviniegi/productos/nueva_estruc/702825099695.pdf).

INEGI (2020). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas 2014*. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>.

Ley General de Sociedades Mercantiles 4/2018, 14 de junio de 2018, de las personas morales que realizan actos de comercio (2018).

Magallón, A. y Ramírez, G. (2010). El control administrativo de F.W. Taylor, 100 años después. *Gestión y estrategia*, (38), 61-73.

Marrugo, E. (2011). La contabilidad como elementos fundamentales en la competitividad de las MiPymes. *Revista CURN*, 2(1), 63-69.

Milán, K. (2012). *La consultoría de empresas: guía para la profesión* (2a ed.). México: Limusa.

Miranda, F., Rubio, S. y Chamorro, A. (2007). *Introducción a la gestión de la calidad*. Madrid: Delta.

Morales, E., Martínez, N. y Carrillo, S. (2015). De la consultoría a la intervención, algunas consideraciones. *Gestión y estrategia*, 48, 39-55.

Mosquera, H. y Millán, J. (2013). Competitividad en empresas innovadoras de software y tecnologías informáticas. *Cuadernos de Administración*, 29(49), 37-44.

Olivier, E. (2018). *Alianzas estratégicas: ¿Cómo formarlas?* Recuperado de <https://emprendedoresynegocios.com/alianzas-estrategicas/>.

Osterwalder, A. y Pigneur Y. (2011). *Generación de modelos de negocios: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. México: DEUTSO.

Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. New York: Patria ed.

Pulido, A. (2018). Hacia una nueva Economía Aplicada. *Revista Estudios de Economía Aplicada*, 36(1), 21-34.

Rankia (2020). Tasa Interna de Retorno (TIR): definición, cálculo y ejemplos. Recuperado de <https://www.rankia.cl/blog/mejores-opiniones-chile/3391122-tasa-interna-retorno-tir-definicion-calculo-ejemplos>.

Ramírez, R. y Valenciana, P. (2010). Análisis del impuesto sobre la renta para personas físicas en México y Estados Unidos de América. [recurso electrónico].

Rivas, L. (2017). *Elaboración de tesis: estructura y metodología*. México: Editorial Trillas.

Romero, D. y Gotopo, J. (2017). Outbound e inbound marketing para emprendedores en Venezuela. *Marketing visionario*, 5(2), 122-132.

Ruíz, W. y Mercado, A. (1996). *La competitividad de los servicios de la frontera norte: Un análisis empírico*. México: Departamento de Estudios Económicos.

Salas, I. y Hurtado, J. (2014). Productividad y competitividad: un análisis desde la perspectiva de la ventaja competitiva de las naciones de Michael Porter. *Sinapsis*, 6(6), 209-225.

Sánchez, G. (comunicación personal, 26 de mayo de 2020).

Statista (2021). Gross revenue of the Big Four accounting: audit firms in the United States in 2019. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/188849/25-leading-us-accounting-firms-2011/>.

Thomson, A., Gamble, J., Peteraf, M. y Strickland, A. (2015). *Administración estratégica: Teoría y casos (18a ed.)*. México: McGraw-Hill.

Unger, K. (2018). Innovación, competitividad y rentabilidad en los sectores de la economía mexicana. *Gestión y política pública*, 27(1), 3-37.

United States Census Bureau (2012). 54121: Accounting, tax preparation, bookkeeping, and payroll services 2012. Recuperado de <https://data.census.gov/cedsci/table?q=54121%3A%20Accounting,%20tax%20preparation,%20bookkeeping,%20and%20payroll%20services%202012&tid=CBP2012.CB1200CBP&hidePreview=false>.

Urrutia, J. y Aranda, E. (2016). Competitividad a través de la diferenciación del producto y servicio en las PyMES de restaurantes, cafeterías y bares en la región binacional de Ciudad Juárez Chihuahua, México-El Paso Texas, Estados Unidos. *Revista Iberoamericana de Turismo*, 6, 111-129.

Vargas, A. (2018). ¿Cómo diseñar un plan de negocios con éxito? *Gestión en el tercer milenio*, 21(41), 3-8.

Zorita, E. (2015). *Plan de Negocio* (1a ed.). Madrid: ESIC editorial.

## Anexos

**Tabla 41. Tabla de amortización de préstamo bancario**

| N. ° | Pago      | Inicio     | Pago      | Principal | Interés  | Fin        |
|------|-----------|------------|-----------|-----------|----------|------------|
|      | Fecha     | Saldo      |           |           |          | Saldo      |
| 1    | 2/1/2021  | 480,000.00 | 15,942.87 | 11,142.87 | 4,800.00 | 468,857.13 |
| 2    | 3/1/2021  | 468,857.13 | 15,942.87 | 11,254.30 | 4,688.57 | 457,602.83 |
| 3    | 4/1/2021  | 457,602.83 | 15,942.87 | 11,366.84 | 4,576.03 | 446,235.99 |
| 4    | 5/1/2021  | 446,235.99 | 15,942.87 | 11,480.51 | 4,462.36 | 434,755.48 |
| 5    | 6/1/2021  | 434,755.48 | 15,942.87 | 11,595.31 | 4,347.55 | 423,160.17 |
| 6    | 7/1/2021  | 423,160.17 | 15,942.87 | 11,711.27 | 4,231.60 | 411,448.90 |
| 7    | 8/1/2021  | 411,448.90 | 15,942.87 | 11,828.38 | 4,114.49 | 399,620.52 |
| 8    | 9/1/2021  | 399,620.52 | 15,942.87 | 11,946.66 | 3,996.21 | 387,673.86 |
| 9    | 10/1/2021 | 387,673.86 | 15,942.87 | 12,066.13 | 3,876.74 | 375,607.73 |
| 10   | 11/1/2021 | 375,607.73 | 15,942.87 | 12,186.79 | 3,756.08 | 363,420.94 |
| 11   | 12/1/2021 | 363,420.94 | 15,942.87 | 12,308.66 | 3,634.21 | 351,112.28 |
| 12   | 1/1/2022  | 351,112.28 | 15,942.87 | 12,431.75 | 3,511.12 | 338,680.53 |
| 13   | 2/1/2022  | 338,680.53 | 15,942.87 | 12,556.06 | 3,386.81 | 326,124.47 |
| 14   | 3/1/2022  | 326,124.47 | 15,942.87 | 12,681.62 | 3,261.24 | 313,442.85 |
| 15   | 4/1/2022  | 313,442.85 | 15,942.87 | 12,808.44 | 3,134.43 | 300,634.41 |
| 16   | 5/1/2022  | 300,634.41 | 15,942.87 | 12,936.52 | 3,006.34 | 287,697.88 |
| 17   | 6/1/2022  | 287,697.88 | 15,942.87 | 13,065.89 | 2,876.98 | 274,631.99 |
| 18   | 7/1/2022  | 274,631.99 | 15,942.87 | 13,196.55 | 2,746.32 | 261,435.44 |
| 19   | 8/1/2022  | 261,435.44 | 15,942.87 | 13,328.51 | 2,614.35 | 248,106.93 |
| 20   | 9/1/2022  | 248,106.93 | 15,942.87 | 13,461.80 | 2,481.07 | 234,645.13 |
| 21   | 10/1/2022 | 234,645.13 | 15,942.87 | 13,596.42 | 2,346.45 | 221,048.71 |
| 22   | 11/1/2022 | 221,048.71 | 15,942.87 | 13,732.38 | 2,210.49 | 207,316.33 |
| 23   | 12/1/2022 | 207,316.33 | 15,942.87 | 13,869.71 | 2,073.16 | 193,446.62 |
| 24   | 1/1/2023  | 193,446.62 | 15,942.87 | 14,008.40 | 1,934.47 | 179,438.22 |
| 25   | 2/1/2023  | 179,438.22 | 15,942.87 | 14,148.49 | 1,794.38 | 165,289.74 |
| 26   | 3/1/2023  | 165,289.74 | 15,942.87 | 14,289.97 | 1,652.90 | 150,999.76 |
| 27   | 4/1/2023  | 150,999.76 | 15,942.87 | 14,432.87 | 1,510.00 | 136,566.89 |
| 28   | 5/1/2023  | 136,566.89 | 15,942.87 | 14,577.20 | 1,365.67 | 121,989.69 |
| 29   | 6/1/2023  | 121,989.69 | 15,942.87 | 14,722.97 | 1,219.90 | 107,266.72 |
| 30   | 7/1/2023  | 107,266.72 | 15,942.87 | 14,870.20 | 1,072.67 | 92,396.52  |
| 31   | 8/1/2023  | 92,396.52  | 15,942.87 | 15,018.90 | 923.97   | 77,377.62  |
| 32   | 9/1/2023  | 77,377.62  | 15,942.87 | 15,169.09 | 773.78   | 62,208.52  |

|    |           |           |           |           |        |           |
|----|-----------|-----------|-----------|-----------|--------|-----------|
| 33 | 10/1/2023 | 62,208.52 | 15,942.87 | 15,320.78 | 622.09 | 46,887.74 |
| 34 | 11/1/2023 | 46,887.74 | 15,942.87 | 15,473.99 | 468.88 | 31,413.75 |
| 35 | 12/1/2023 | 31,413.75 | 15,942.87 | 15,628.73 | 314.14 | 15,785.02 |
| 36 | 1/1/2024  | 15,785.02 | 15,942.87 | 15,785.02 | 157.85 | 0         |

Fuente: Elaboración propia