

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA  
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACIÓN



PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN DESPACHO DE ASESORÍA  
FISCAL, CONTABLE Y LEGAL EN TIJUANA, B.C.

TESIS

Que para obtener el grado de

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta:

José Luis Aguirre López

Director de Tesis:

Dr. Sergio Octavio Vázquez Núñez

Tijuana, B.C.

Diciembre 2016

## **INDICE**

I.- Introducción	1
1.1 Planteamiento del problema y justificación	2
1.2 Objetivo	3
1.2.1 Objetivos específicos	3
II.- Marco Contextual y Marco Teórico	4
2.1 Marco Contextual	4
2.1.1 Situación actual de las firmas de asesoría a nivel internacional	7
2.1.2 Situación actual de las firmas de asesoría a nivel nacional	8
2.1.3 Situación actual de las firmas de asesoría a nivel local	10
2.2 Marco Teórico	11
2.2.1 Importancia del plan de negocios	11
2.2.2 Conceptos de plan de negocios	12
2.2.3 Estructura de un plan de negocios	13
2.2.4 Elección de la estructura del plan de negocios	15
III.- Metodología	17
3.1 La naturaleza del proyecto	17
3.2 El estudio de mercado	19
3.3 El plan de servicios	41
3.4 La estructura organizacional	45
3.5 El estudio financiero	53
3.6 Aspectos legales de implementación y operación	63
IV.- Conclusiones y Recomendaciones	71
Bibliografía	77
Anexos	81

## **I.- Introducción.**

Este trabajo expone el desarrollo de un plan de negocios para un despacho de asesoría fiscal, contable y legal en la ciudad de Tijuana, B.C. La compañía se denominará Aguirre, Romero y Compañía y funcionará como una sociedad civil. El proyecto fue concebido por dos profesionistas con el objetivo de independizarse, poner al servicio de la sociedad los conocimientos y la experiencia obtenida a través de años de trabajo, proporcionar servicios de excelente calidad, crear nuevas fuentes de empleo y obtener beneficios para los socios y los colaboradores.

Para el desarrollo del trabajo, se estudiaron diversos modelos de negocios, buscando elaborar un proyecto en cuya estructura se incluyeran todos los elementos que debe contener un buen plan de negocios y que además contemplara los apartados que fueran necesarios para garantizar el éxito del mismo. Como resultado de este estudio, se resolvió que el plan debería contener al menos los siguientes elementos: la naturaleza del proyecto, el estudio de mercado, el plan de servicios, la estructura organizacional, el estudio financiero y los aspectos legales de implementación.

Asimismo los inversionistas fijaron las metas que el proyecto debe cumplir para que ellos decidan invertir en el mismo: debe generar utilidades desde el segundo año, el plazo máximo para recuperar la inversión debe ser de 3 años, o de 3.5 años si se considera el costo de capital y el rendimiento mínimo debe alcanzar el 15% anual, ya descontada la inflación.

Las proyecciones financieras muestran que el valor presente neto (VPN) es positivo, el periodo de recuperación de la inversión es de 3.01 años, o de 3.93 años si se considera el costo de capital, la tasa interna de retorno (TIR) es de 31.85%, y el plan estima que se obtendrán utilidades a partir del segundo año. El proyecto cumple las metas establecidas por los inversionistas, y es económica y financieramente válido, por lo que se recomienda invertir en el mismo.

## **1.1 Planteamiento del Problema y Justificación.**

Con la entrada en vigor en enero de 2014 de la nueva Ley del Impuesto sobre la Renta, la abrogación de la Ley del Impuesto Empresarial a Tasa Única, las reformas a otras leyes fiscales, y las constantes modificaciones a la Resolución Miscelánea Fiscal, los contribuyentes en México enfrentan una ardua tarea para pagar sus impuestos, esto es reconocido por la Procuraduría de la Defensa del Contribuyente (2016), en su informe denominado “Panorama de la Situación de los Contribuyentes en México” cuando comenta respecto del cumplimiento de las obligaciones que la ley establece para los pagadores de impuestos en el país “...no es tarea fácil; la excesiva y compleja regulación dificulta la determinación y entero de las contribuciones, implicando altos costos y constituyéndose en un factor de desaliento en el cumplimiento”.

Las autoridades fiscales tienen diversas maneras para revisar a los contribuyentes: uso de software especializado, facturación electrónica, tecnologías de la información, contabilidad electrónica, auditorías electrónicas, entre otros procedimientos legales de revisión. Con estas herramientas están en posibilidad de cruzar la información, detectar diferencias en las declaraciones de los contribuyentes y determinar a las personas físicas y morales que serán sujetas de una revisión.

Las autoridades fiscales cuando efectúan una revisión pueden cometer diversas irregularidades, esto causa muchos problemas a los contribuyentes, máxime en una ciudad como Tijuana, B.C., que existiendo, según el INEGI (2016) 365 establecimientos con servicios de asesoría contable, la mayoría son negocios pequeños atendidos sólo por un contador y uno o dos asistentes, estos profesionistas generalmente carecen de los conocimientos y la especialización que se requiere en un litigio con la autoridad fiscal, por lo que terminan llevando el caso a un especialista fiscal, pero lo hacen cuando es muy tarde, ocasionando perjuicios a los contribuyentes. Esta circunstancia es la que inspiró la idea de un despacho de asesoría fiscal, contable y legal, donde se reúnan el abogado y el contador en el mismo establecimiento, para que atiendan a los clientes que solicitan los servicios desde el inicio de la relación comercial, proporcionando un trabajo de buena calidad, a costos razonables.

## **1.2 Objetivo.**

El objetivo general es:

Formular un plan de negocios para una sociedad que proporcione servicios de asesoría mediante la atención de profesionistas altamente especializados en los ámbitos fiscal, contable y legal, con la finalidad de que se convierta en un despacho reconocido por la excelente calidad de sus servicios en la ciudad de Tijuana, B.C.

### 1.2.1 Objetivos Específicos:

- 1.- Establecer el plan de negocios apropiado para el despacho Aguirre, Romero y Compañía, S.C.
- 2.- Identificar el segmento de negocios y el tipo de clientes que el despacho puede atender.
- 3.- Determinar el perfil de las personas que laborarán en el despacho.

## **II.- Marco Contextual y Marco Teórico.**

### **2.1 Marco Contextual.**

De acuerdo a la Norma de Información Financiera A-1, “La contabilidad es una técnica que se utiliza para el registro de las operaciones que afectan económicamente a una entidad y que producen sistemáticamente y estructuradamente información financiera”. (CINIF, 2012)

La contabilidad nace a la par de la economía, cuando hubo la necesidad de conocer y registrar la cantidad y el tipo de bienes que poseía una comunidad, esta información era esencial para el hombre en la antigüedad, entre otras razones, porque de ello dependía la vida de las personas cuando se trataba de reunir los víveres para pasar el crudo invierno, para afrontar un asedio de un clan vecino o para ir a la guerra.

Romero (2010), señala en su obra Principios de Contabilidad, los antecedentes históricos de la contabilidad:

En el 6000 A. de .C., se contaba ya con los elementos indispensables para conceptualizar la existencia de una actividad contable, ya que el hombre había formado grupos, primero como cazadores, después como agricultores y pastores, y se habían inventado ya la escritura y los números, factores imprescindibles para la actividad contable.

Menéndez (2001), en su participación en el VII Congreso del Instituto Internacional de Costos de León, España, se refirió a la historia de la contabilidad en los siguientes términos:

Unos arqueólogos alemanes entre los años 1929 y 1930 hicieron excavaciones en Irak y realizaron descubrimientos de tablillas que eran usadas por los pobladores de Mesopotamia unos 1500 años A. de C., y que indicaban una verdadera organización contable y administrativa de buena eficiencia... El comercio en la zona del Mediterráneo tenía muchas alternativas. Era la zona plagada de comerciantes, aventureros, piratas y casi todo lo que se quiera agregar. Todo el intercambio de Oriente con Occidente era canalizado por ese mar con sus muchos inconvenientes. Italia era el lugar de recepción y depósito de la mayor parte de la mercadería que iba de un país a otro. Los árabes, los

fenicios, los cartagineses, los genoveses y todos los comerciantes de otros lugares, convergían sobre esos puertos para participar en el tráfico de mercaderías de uno y de otro lado...la necesidad de registro y control comercial era una de las mayores necesidades de todos los comerciantes y uno y otro lado del Mediterráneo. El avance sobre el particular fue importante. En muchas grandes casas de esa actividad comercial existen y nos legaron importantes registros contables, llevados en buena forma y muy claros para interpretar en nuestros días. Eran buenos contadores y sabían el cómo y el para qué hacían las cosas.

Por su parte, el académico Juan Valenzuela (s.f.), en su curso de contabilidad financiera menciona los siguientes antecedentes históricos de la contabilidad:

Entre los egipcios y los hebreos existía toda una organización contable con personal *ad hoc*, los escribas, quienes tenían a su cargo la contabilidad pública. Algunos registros egipcios de contabilidad han logrado ser descifrados, lo que ha permitido establecer que la teneduría de libros contables estaba bien implementada hacia 1383 y 1393 A.C., en el reinado de Sesostris... En el Imperio Romano, los comerciantes empleaban dos tipos de registros contables: el *adversaria* o *ephemeris*, una especie de libro borrador de las actividades comerciales en forma cronológica y el *codex* o *tabular accepti et expensi*, un libro de caja en el cual se registraban periódicamente los resúmenes del borrador; este registro constaba de un juego de dos páginas para cada *ratio* (es decir razón o cuenta) de modo que una página se destinaba a registrar las operaciones “*accepti*” (ingresos o débitos) y la otra para las operaciones “*expensi*” (egresos o crédito). Cada partida registrada debía contener la fecha y nombre de la persona que había dado o de la cual se había recibido, razón por la cual se denominó “*nomen*” (nombre), como asimismo debía especificarse las causas del *debitor* (deudor) y del *creditor* (acreedor).

La contabilidad moderna surge en Italia en la Edad Media, y Romero (2010) lo relata en los siguientes términos:

En la edad media, tres ciudades italianas dieron gran uso e impulso a la actividad contable: Génova, Florencia y Venecia, lugares donde se usaba y se alentaba la

contabilidad por partida doble, tal y como se utiliza actualmente... También puede citarse el célebre juego de libros empleado por la Comuna Genovesa, en la cual se registraba la contabilidad a la usanza de la época, empleando los términos de *debe* y *haber*, con asientos cruzados y manejando las cuentas de Pérdidas y Ganancias... En esta época la partida doble había probado ya sus beneficios y su enseñanza se había dejado en manos de los monjes, personas encargadas de transmitir la cultura.

Asimismo Romero (2010), le otorga a Pacioli las primeras referencias a la partida doble en la contabilidad:

Fray Luca Pacioli, fue un genio del Renacimiento, que creó un método: la teoría y la práctica disciplinaria. Fue el primer autor en referirse a los principios contables, explicando al detalle el método de la partida doble y los distintos libros contables utilizados en su época... Así la contabilidad moderna nacen en 1494 en los inicios del Renacimiento, cuando Pacioli publicó en Venecia su libro *La Summa de Arithmetica, Geometria, Proportioni et Proportionalitá*. Al Renacimiento le siguió la Época Contemporánea, que abarca desde la Revolución Francesa hasta nuestros días, en los que la evolución permanente de la actividad económica conlleva una constante evolución de la contabilidad. Dentro de estos cambios podemos mencionar, de manera solo ejemplificativa, los progresos tecnológicos, la Revolución Industrial, los ferrocarriles, la regulación fiscal del gobierno, las necesidades de información para casas de bolsa y valores, la organización y desarrollo de agrupaciones de profesionales de la contaduría pública, el auge de la sociedad anónima, las teorías económicas, los tratados comerciales entre naciones, etc. La profesión contable ha pasado de un registro elemental a registros por partida simple y de ahí a la partida doble, ya sea manual, mecánico, electromecánico o, como actualmente la conocemos y trabajamos, electrónico, mediante el uso de la computadora.

De acuerdo a Calleja (2011), en México, la enseñanza de las cuestiones contables estuvo ligada en sus inicios a la Escuela Superior de Comercio y Administración, que se funda en 1845 para encargarse de la enseñanza superior mercantil. El 25 de mayo de 1907, Fernando Diez Barroso presentó el primer examen profesional para obtener el diploma de contador de comercio.

Durante muchos años se ha considerado esta fecha como el punto de partida de las actividades de los contadores en la República Mexicana.

### 2.1.1 Situación actual de las firmas de asesoría a nivel internacional.

“The Big Four, son las cuatro mayores firmas de contadores a nivel internacional, que funcionan como una red de servicios profesionales, ofreciendo auditoría, seguros, impuestos, consultoría, asesoría, finanzas corporativas, y servicios legales” (Wikipedia.org, 2016).

Cada año las “big four” publican la información financiera del ejercicio fiscal anterior, con la información obtenida de los reportes financieros globales de cada empresa, se elaboró la tabla que muestra sus ingresos acumulados globales.

Tabla 1.- Ingresos de las principales firmas de servicios profesionales a nivel mundial

Empresa	Ingresos en millones de dólares	Oficinas principales
Deloitte	36,800	Estados Unidos
PwC	35,900	Reino Unido
EY	29,600	Reino Unido
KPMG	24,400	Holanda

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del informe anual de cada empresa (2016)

#### **Deloitte.**

“El crecimiento que tuvo Deloitte el año pasado es un reflejo de los valores tangibles y los servicios profesionales de alta calidad que proveemos a nuestros clientes...Deloitte se siente orgulloso de ayudar a los clientes a tener éxito en un ambiente de negocios internacional marcado por la volatilidad...” (Renjen, 2016).

#### **PWC.**

“En PWC hacer la diferencia es importante. No importa si es para nuestros clientes, inversionistas, nuestros 223,000 empleados o para las comunidades en donde vivimos y trabajamos” (Moritz, 2016).

## EY.

““Estos sólidos resultados globales se han logrado en un difícil ambiente de negocios. Estamos enfrentando cambios económicos globales incluyendo inseguridades geopolíticas, divergentes políticas monetarias, y turbulencia en los mercados emergentes” (Weinberger, 2016).

## KPMG.

“No importa que tan satisfactorio pueda ser nuestro crucial rol el sistema de mercado de capitales, trabajar hombro con hombro con los clientes para ayudarlos a cumplir sus más importantes desafíos y capitalizar sus grandes oportunidades, o contribuir con las comunidades en donde vivimos y trabajamos, nuestro compromiso es entregar excelente calidad en todos nuestros servicios” (Veihmeyer, 2015).

### 2.1.2 Situación actual de las firmas de asesoría a nivel nacional.

En la República Mexicana los servicios de asesoría profesional también son dominados por despachos que pertenecen a la red de alguna de las cuatro grandes, seguidos bastante lejos por otras firmas locales que de la misma manera tienen lazos con firmas internacionales más pequeñas.

Tabla 2.- Ingresos de las 10 principales firmas de servicios profesionales a nivel nacional.

Posición	Nombre de la firma	Ingresos (millones de pesos)
1	Deloitte	4,378.4
2	PwC	4,345.6
3	KPMG	2,724.9
4	EY	2,627.2
5	Salles, Sainz, Grand Thornton	429.1
6	Gossler	327.6
7	RSM Bogarín	344.1
8	CASADICT	305.0
9	BHR Enterprise Worldwide México	290.3
10	BDO Castillo Miranda y Cía.	269.0

Fuente: International Accounting Bulletin (2014)

## Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en México.

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI (2016), en México existen un total de 5,654,012 establecimientos, que reportan 29,642,421 personas ocupadas. Del total de establecimientos, el mayor porcentaje lo ocupan los que se conforman de 0 a 10 personas con el 95.4%. Estos establecimientos conforman las empresas de tamaño micro, clasificación establecida por la Secretaría de Economía, como indica la tabla siguiente:

Tabla 3.- Estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas en México

Tamaño	Sector	Número de trabajadores	Ventas anuales (mdp)	Tope máximo
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

Fuente: Secretaría de Economía (2009).

A nivel nacional existen en el país, según el INEGI (2016), un total de 18,663 establecimientos o unidades económicas con servicios de contabilidad y auditoría, y se muestran en la tabla siguiente:

Tabla 4.- Establecimientos que proporcionan servicios de contabilidad y asesoría por entidad federativa

Entidad Federativa	Número de establecimientos
Aguascalientes	279
Baja California	772
Baja California Sur	282
Campeche	152
Coahuila	555
Colima	206
Chiapas	605
Chihuahua	598
Distrito Federal	2127
Durango	241
Guanajuato	1014
Guerrero	365

Hidalgo	397
Jalisco	1462
México	981
Michoacán	835
Morelos	267
Nayarit	206
Nuevo León	826
Oaxaca	536
Puebla	768
Querétaro	420
Quintana Roo	303
San Luis Potosí	472
Sinaloa	607
Sonora	695
Tabasco	251
Tamaulipas	595
Tlaxcala	149
Veracruz	1126
Yucatán	361
Zacatecas	210

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI (2016)

### 2.1.3 Situación actual de las firmas de asesoría a nivel local.

En el estado de Baja California, con datos del INEGI (2016), los 772 establecimientos con servicios de contabilidad y auditoría se clasifican, tomando en cuenta el número de empleados, de la siguiente manera:

Tabla 5.- Clasificación de los establecimientos con servicios de contabilidad y auditoría en Baja California

Municipio	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Tijuana	329	33	2	1	365
Mexicali	177	23			200
Ensenada	166	7			173
Rosarito	19	1			20
Tecate	12	2			14
Total	703	66	2	1	772

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI (2016)

En el municipio de Tijuana, bajo el criterio del INEGI (2009), el 90.13% de las unidades económicas con servicios de contabilidad y auditoría son micros, el 9.04% son pequeñas, el 0.55% son medianas y sólo el 0.28% es grande.

## **2.2 Marco Teórico.**

### **2.2.1 Importancia del Plan de Negocios.**

El plan de negocios es muy importante porque es el documento a través del cual el inversionista define los conceptos principales de su negocio: a que se va a dedicar, el mercado potencial que puede explotar, los productos o servicios que ofrecerá, los costos y gastos para elaborar su producto, la competencia que hay en el mercado a donde desea ingresar, la inversión, el personal y equipo que se requiere, y en general todos los asuntos esenciales para poner en marcha el negocio.

Para la Junta de Andalucía (2016), un plan de negocios es esencial por las siguientes razones:

Cuando surge una idea de negocio aparentemente puede parecer brillante, pero se debe estudiar detenidamente para no precipitarse y fracasar en el negocio. En la elaboración del plan de negocios se estudian distintos puntos, como el análisis del mercado, los clientes potenciales, se define el producto o servicio que se va a ofrecer, se establece la línea estratégica a seguir y una consecución de objetivos a corto y mediano plazo, que ayudarán a medir el resultado. Después del estudio del plan de negocios, este ayudará a decidir si la idea original es brillante, si hay que modificar ciertos aspectos o si se debe de cambiar por completo el enfoque original...La elaboración del plan no proporciona el éxito del mismo, aunque ayuda a tener una visión más amplia de lo que va a suponer la puesta en marcha del negocio durante sus primeros años de vida. Hay estudios que demuestran que el 80% de los negocios que fracasan no habían realizado previamente esta planeación.

Además de los libros que explican de cómo elaborar un plan de negocios, algunos bancos, revistas especializadas de negocios, organismos públicos, universidades y otras personas en internet dan consejos de cómo elaborar el plan de empresa. El concepto del plan de negocios y su contenido es similar en todos ellos, a veces se cambia solamente el orden de presentación, o se incluyen o excluyen algunos rubros o le modifican el nombre, todo depende del país de donde sea originario el autor del artículo o del libro.

### **2.2.2 Conceptos de Plan de Negocios.**

A continuación se analizan algunos conceptos de planes de negocios encontrados en la investigación y su integración, de acuerdo a cada autor.

Dice Varela (2008), “el plan de negocios es un procedimiento para enunciar en forma clara y precisa los propósitos, la ideas, los conceptos, las formas operativas, los resultados y, en resumen, la visión del empresario sobre el proyecto...”.

El plan de negocios para Weinberger (2009), consiste en un “documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planeación... sirve para guiar un negocio, porque muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para alcanzarlos”.

Para Jack Fleitman (2010), el plan de negocios es “una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa o proyecto con un sistema de planeación tendiente alcanzar metas determinadas. El plan define las etapas de desarrollo de un proyecto de empresa y es una guía que facilita la creación o el crecimiento de la misma”.

De acuerdo a Alcaraz (2011), el plan de negocios, mismo que él denomina modelo de negocios es “El término abarca un amplio rango de actividades que conforman aspectos claves de la empresa, tales como el propósito de la misma, estrategias, infraestructura, bienes que ofrece, estructura organizacional, operaciones, políticas, relaciones con los clientes, esquemas de financiamiento y obtención de recursos, entre otros”

Longenecker, Moore, Petty y Palich, (2010), definen el plan de negocios como “Un documento en el que se bosqueja la idea básica que fundamenta una empresa y se describen consideraciones relacionadas con su puesta en marcha”

### **2.2.3 Estructura del Plan de Negocios.**

La estructura del plan de negocios depende de muchos factores: del tipo de empresa, del producto que elabore o del servicio que proporcione, de la preparación o experiencia del emprendedor, de los recursos que se dispongan, de las personas que asesoren al empresario, etc., pero todos tienen en común algunas etapas y ciertos contenidos.

Para Varela (2010), el plan de empresa debe constar de:

1. Análisis del mercado
2. Análisis técnico
3. Análisis administrativo
4. Análisis legal, social y de valores
5. Análisis económico
6. Análisis financiero
7. Análisis de riesgos e intangibles
8. Evaluación integral del proyecto
9. Análisis de Sensibilidad, y
10. Documento Final

De acuerdo con Alcaraz (2010), el plan de negocios o modelo de negocios "...se adapta a la situación económica del entorno, de modo que la empresa desarrolla nuevos modelos de negocios que le permiten seguir siendo competitivo en la medida que los requerimientos del mercado lo exigen" y propone los siguientes apartados para el plan de negocios:

- 1) Naturaleza del proyecto
- 2) El mercado
- 3) Producción
- 4) Organización
- 5) Finanzas
- 6) Plan de trabajo
- 7) Resumen ejecutivo
- 8) Anexos

Weinberger (2009), sugiere el siguiente contenido para un plan de negocios:

1. Resumen ejecutivo
2. Descripción de la compañía o formulación de la idea de negocio
3. Análisis del entorno
4. Sondeo del mercado
5. Análisis de la industria
6. Plan estratégico de la empresa
7. Plan de marketing
8. Plan de operaciones
9. Diseño de estructura y plan de recursos humanos
10. Plan financiero
11. Conclusiones y recomendaciones
12. Descripción del equipo gerencial de la empresa

Para la Xunta de Galicia (2010), un plan de negocios se estructura de la siguiente forma:

0. Introducción
1. Modelo de plan de negocios
2. Entorno en que se realizará la actividad de la empresa
3. Actividad de la empresa
4. Proceso de prestación del servicio
5. El mercado
6. La comercialización del servicio
7. La localización de la empresa
8. Recursos Humanos
9. Plan económico-financiero
10. Los aspectos formales del proyecto
11. La innovación
12. Planificación temporal de la puesta en marcha

En el plan de empresa para la puesta en marcha de una asesoría fiscal, financiera y contable en Valencia, España (Fons, 2014), el plan de negocios está formado por los siguientes apartados:

1. Introducción
2. Antecedentes
3. Análisis del entorno
4. Análisis operativo y de procesos
5. Organización de la empresa y de recursos humanos
6. Plan comercial
7. Análisis financiero
8. Conclusiones
9. Bibliografía

Todos los modelos estudiados contienen los elementos básicos que no deben de faltar en un plan de negocios, como son:

- a) La naturaleza del proyecto,
- b) El estudio del mercado,
- c) El plan de productos o servicios,
- d) La organización de los recursos humanos, y
- e) El plan financiero.

### **Elección de la Estructura del Plan de Negocios.**

De la comparación de los modelos presentados, se ha decidido utilizar una estructura que contemple los cinco elementos básicos mencionados con anterioridad, además se le añadieron algunos apartados, con el objetivo de reunir los requisitos solicitados para el trabajo terminal de la Maestría en Administración,

Por consiguiente, el trabajo terminal, con el plan de negocios incluido, quedaría estructurado de la siguiente manera:

Resumen

Índice

I.- Introducción

II.- Marco contextual y marco teórico

III.- Metodología

IV.- Conclusiones

Bibliografía y referencias

Anexos

### **III.- Metodología.**

#### **3.1 La Naturaleza del Proyecto.**

##### **3.1.1 Nombre de la Empresa.**

La empresa tendrá como razón social Aguirre, Romero y Compañía

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

La empresa se constituirá y tendrá su domicilio social en Tijuana, B.C., e iniciará operaciones en 2018. Dos serán los socios principales: El C.P. Juan Romero Quintero y el C.P. José Luis Aguirre López, ambos profesionistas con amplia experiencia contable y fiscal. El C.P. Juan Romero cuenta con Maestría en Impuestos y el C.P. José Luis Aguirre tiene estudios de Maestría en Administración, cursó y aprobó la Especialidad en Dirección Financiera y es graduado como licenciado en Derecho con especialidad en Derecho Fiscal.

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

**Misión.-** Proporcionar asesoría en materia fiscal, contable y legal con excelente calidad, a todas las personas físicas o morales que lo requieran, mediante la atención de profesionistas con especialización conjunta en las áreas fiscal, contable y legal, buscado siempre la satisfacción plena del cliente y la obtención de beneficios para los colaboradores y socios.

**Visión.-** Ser un despacho reconocido por la excelente calidad de los servicios proporcionados y por la atención de su personal, en la ciudad de Tijuana y en el Estado de Baja California.

**Valores.-** “La administración por valores es una metodología de dirección en la que los gerentes establecen y sostienen los valores que se comparten en la organización, valores que expresan el sentido de la empresa y sus convicciones”. (Robbins y Coulter, 2010)

Los valores que el despacho Aguirre, Romero y Compañía propone son:

- Calidad.- El servicio cumple satisfactoriamente las necesidades del cliente.

- Responsabilidad.- Cumplir con el trabajo de la forma y en el tiempo contratado.
- Honestidad.- Cumplir las normas y actuar siempre con rectitud y veracidad
- Satisfacción del Cliente.- El servicio rebasa las expectativas del cliente tanto de precio como de calidad, oportunidad en el servicio y resultados obtenidos.
- Desarrollo Profesional.- Los miembros de la organización permanentemente reciben capacitación y adiestramiento para hacer más eficiente y productiva su labor.

### **3.1.4 Objetivos.**

Los objetivos son los puntos intermedios de la misión. “Es el segundo paso para determinar el rumbo de la empresa y acercar los proyectos a la realidad...En los objetivos, los deseos se convierten en metas y compromisos específicos, claros y ubicados en el tiempo” (Alcaraz, 2011).

### **El Objetivo General.**

El objetivo general de la empresa es proporcionar servicios de asesoría fiscal, contable y legal con excelente calidad, garantizando la satisfacción plena del cliente, mediante la atención de profesionistas altamente especializados y buscando obtener beneficios para los colaboradores y socios.

### **Objetivos Específicos.**

- Contratar profesionistas con amplia experiencia en materia fiscal, contable y legal.
- Proporcionar a los socios y colaboradores la capacitación y actualizaciones necesarias para prestar un servicio de excelente calidad.
- Conocer las necesidades de los consumidores para proporcionar un servicio personalizado y alcanzar altos estándares de satisfacción al cliente.
- Contar en todo momento con el equipo, las herramientas y las tecnologías de información más actuales.
- Administrar los recursos, de tal manera que se alcance la estabilidad financiera.

### **3.1.5 Estrategia Competitiva.**

Michael Porter (2006), define la estrategia competitiva de la siguiente manera:

La estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor, es decir, la esencia de la estrategia está en las actividades, en la decisión de realizarlas de manera diferente que los rivales. Para alcanzar una posición en el sector hay tres estrategias

genéricas para lograrla: La primera, es la estrategia de liderazgo en costos y consiste en que la organización se propone convertirse en el fabricante de costo más bajo de su industria. La segunda, es la estrategia de diferenciación, a través de esta estrategia la empresa intenta distinguirse dentro de su sector en algunos aspectos ampliamente apreciados por los compradores, escoge uno o más atributos que juzgue importantes y adopta un posicionamiento especial para atender esas necesidades y ve premiada su singularidad con un precio más alto. La tercera, la estrategia de concentración la cual se basa en la elección de un estrecho ámbito competitivo dentro de un sector industrial. La empresa selecciona un segmento o grupo de segmentos del sector y adapta su estrategia para atenderlos excluyendo los restantes.

Esta compañía obtendrá una ventaja competitiva por diferenciación al ofrecer un producto de calidad superior que la competencia al proporcionar todos sus servicios de asesoría con personal especializado conjuntamente en impuestos, contabilidad y litigio fiscal.

### **3.1.6 Descripción de los Servicios que Proporcionará la Empresa.**

La sociedad Aguirre, Romero y compañía, S.C., proporcionará servicios profesionales independientes de asesoría en materia fiscal, contable y legal en la ciudad de Tijuana, B.C., México, a cualquier persona física o moral legalmente establecida que solicite sus servicios, tenga o no una revisión fiscal en proceso, que necesite asesoría en materia contable o que requieran otros servicios fiscales, legales, laborales o administrativos.

## **3.2- El Estudio de Mercado.**

### **3.2.1 Estudio de mercado.**

El estudio de mercado es “el medio para recopilar, registrar y analizar datos en relación con el mercado específico al cual la empresa ofrece sus productos” (Alcaraz, 2011).

De acuerdo a Baca (2013), los objetivos del estudio de mercado son:

Ratificar la existencia de una necesidad insatisfecha en el mercado o la posibilidad de brindar un mejor servicio... determinar los bienes o servicios... que la comunidad estaría

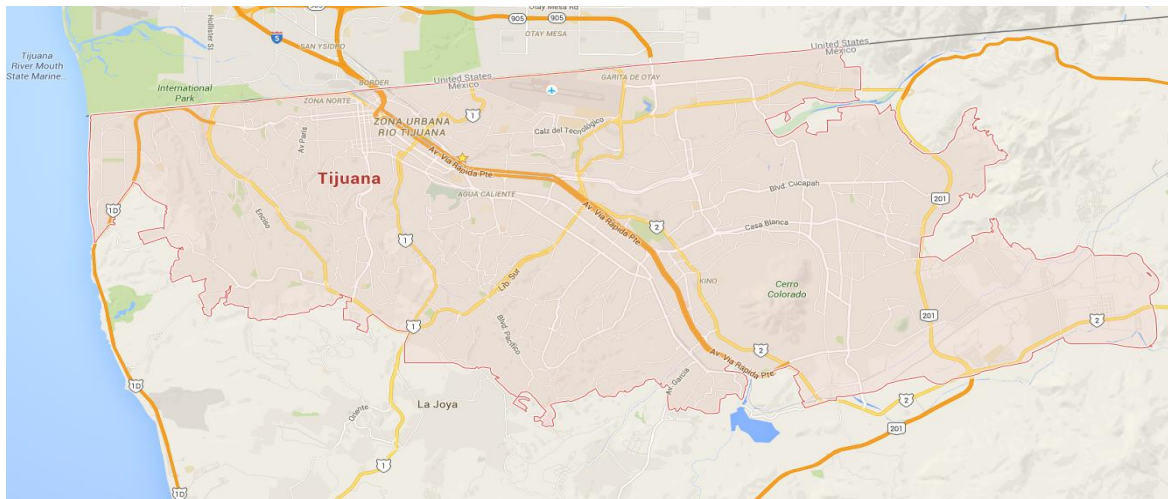
dispuesta a adquirir a determinados precios, conocer cuáles son los medios que se emplean para hacer llegar los bienes y servicios a los usuarios...dar una idea al inversionista del riesgo que su producto corre de ser o no aceptado en el mercado...

Kotler (2014), define a la investigación de mercados como “técnica sistematizada de recopilar e interpretar los hechos y datos que sirven a la dirección de una empresa para la adecuada toma de decisiones y para establecer así una correcta política de mercado”

### 3.2.1.1 Mercado objetivo.

El despacho Aguirre, Romero y Compañía, S.C., tendrá su domicilio social en la ciudad de Tijuana, B.C., y proporcionará sus servicios en el territorio del municipio del mismo nombre.

Imagen 1.- Mapa del municipio de Tijuana en el estado de Baja California.



Fuente: Google Maps (2016).

De acuerdo a la clasificación asignada por el INEGI, la empresa pertenece al sector 54 Servicios profesionales, científicos y técnicos

Imagen 2.- Desglose del sector servicios profesionales, científicos y técnicos.

INEGI INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y GEOGRAFÍA

Estadística ▾ Geografía ▾ Investigación ▾ Productos y Servicios ▾ Acerca del INEGI ▾

**Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas**

Introduzca su búsqueda:

Actividad económica ▲ Tamaño del establecimiento ▾ Área geográfica ▾ Variables adicionales

todas las actividades

- +  (11) Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza
- +  (21) Minería
- +  (22) Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y de gas por ductos al consumidor final
- +  (23) Construcción
- +  (31-33) Industrias manufactureras
- +  (43) Comercio al por mayor
- +  (46) Comercio al por menor
- +  (48-49) Transportes, correos y almacenamiento
- +  (51) Información en medios masivos
- +  (52) Servicios financieros y de seguros
- +  (53) Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles
- (54) Servicios profesionales, científicos y técnicos
  - (541) Servicios profesionales, científicos y técnicos
    - +  (5411) Servicios legales
    - (5412) Servicios de contabilidad, auditoría y servicios relacionados
      - (54121) Servicios de contabilidad, auditoría y servicios relacionados
        - (541211) Servicios de contabilidad y auditoría
        - (541219) Otros servicios relacionados con la contabilidad

Fuente: INEGI (2016)

El mercado meta se encuentra ubicado en Tijuana, B.C., y según información de INEGI (2016), el número de unidades económicas a nivel estatal es de 116,860, correspondiendo al municipio de Tijuana 54,997 establecimientos, mismos que representan el 47%.

Los servicios profesionales se ofrecerán a personas físicas con actividad empresarial o profesional y empresas de todos los niveles, establecidas en la ciudad de Tijuana, que soliciten los servicios de asesoría, ya sea porque tengan una revisión o auditoría fiscal o porque requieran cualquier otro servicio en materia contable, legal, fiscal, laboral o administrativa.

### **3.2.1.2 Metodología.**

#### **Cuestionario y Determinación del Tamaño de la Muestra.**

La metodología usada en esta investigación se desarrolló mediante el método descriptivo de índole transaccional; el trabajo de campo se realizó con la ayuda de los sistemas de información electrónica para la elaboración del instrumento de medición, cuya aplicación se llevó a cabo durante los meses de junio y julio de 2016.

Con respecto al tipo de métodos de recolección de datos se utilizó una encuesta, dicha encuesta tuvo como objetivo medir el grado de satisfacción de los clientes de servicios contables en la ciudad y se utilizará para determinar si es factible la instalación de un nuevo despacho de contadores en la ciudad de Tijuana, B.C.

La recopilación de la información fue mediante la aplicación directa y dirigida de un cuestionario diseñado con preguntas cerradas de tipo dicotómicas, con escalas de Likert, valoración y opción múltiple.

#### **Población.**

Se determinó el tamaño de la muestra con base en el total de la población, y ésta población fue definida mediante consulta al Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del INEGI, del municipio de Tijuana, B.C., la cual ascendió a 54,443 sujetos de estudio, formada por establecimientos industriales, comerciales y de servicios de todos los tamaños, clasificados como empresas micro, pequeñas, medianas y grandes, de todas las actividades económicas, con excepción de la actividad número 93, formada por 554 establecimientos cuya actividad económica es el de actividades legislativas, gubernamentales, de impartición de justicia y de organismos internacionales y extraterritoriales.

#### **Tamaño de la Muestra.**

Para la aplicación del cuestionario, se determinó el tamaño de la muestra según la fórmula siguiente:

$$n = \frac{Z^2 * N * (pq)}{i^2 * (N - 1) + Z^2 * (pq)}$$

n= tamaño de la muestra;  
p= probabilidad de éxito,

N= tamaño de la población;  
q= probabilidad de fracaso

Z= nivel de confianza  
i= error máximo admisible

Datos:

N=54,997-554=54,443      Z=1.96      p=0.50      q=0.50      i=10%

$$n = \frac{1.96^2 * 54,443 * (0.50 * 0.50)}{0.1^2 * (54,443 - 1) + 1.96^2 * (0.50 * 0.50)}$$

$$n = \frac{3.841 * (54,443 * 0.25)}{0.01 * (54,442) + 3.841 * 0.25}$$

$$n = \frac{52,278.89}{545.38}$$

$$n = 95$$

### **Cuestionario.**

El instrumento contiene inicialmente 4 preguntas generales que proporcionan las características de las empresas estudiadas referentes a la actividad, clasificación por número de empleados, régimen fiscal y puesto que desempeña quien responde la encuesta. El cuestionario (véase anexo 1) consta de 18 preguntas cerradas y respuestas opcionales concretas, para que el usuario pueda participar y aportar su percepción o experiencia con facilidad. Dicha prueba fue sometida a la prueba de validez y factibilidad obteniendo un coeficiente de Alpha de Cronbach de .718, lo que representa un moderado nivel de confiabilidad. Con un nivel de confianza del 95%, con un error estándar del 5%.

### **Recursos Materiales y Humanos.**

El método de aplicación se efectuó de dos maneras: el primero fue presentándose el encuestador de manera personal en los establecimientos y solicitando la información o el llenado del cuestionario, la segunda manera fue utilizando el correo electrónico y Facebook, enviando por estos medios la encuesta y solicitando el apoyo de los involucrados para contestarla.

El encargado de aplicar los instrumentos de medición fue el titular de esta investigación, y el plan de trabajo se llevó a cabo durante los meses de junio y julio del presente año, para posteriormente capturar los resultados en el programa Statistical Product and Service Solution (SPSS), y así poder conocer de manera estadística y gráfica las conclusiones.

### 3.2.1.3 Resultados del Estudio de Mercado.

Se aplicó el cuestionario a 95 empresas de Tijuana, B.C., de los tres sectores de la economía: 6 industriales, 40 comerciales y 49 de servicios. Los principales resultados fueron los siguientes:

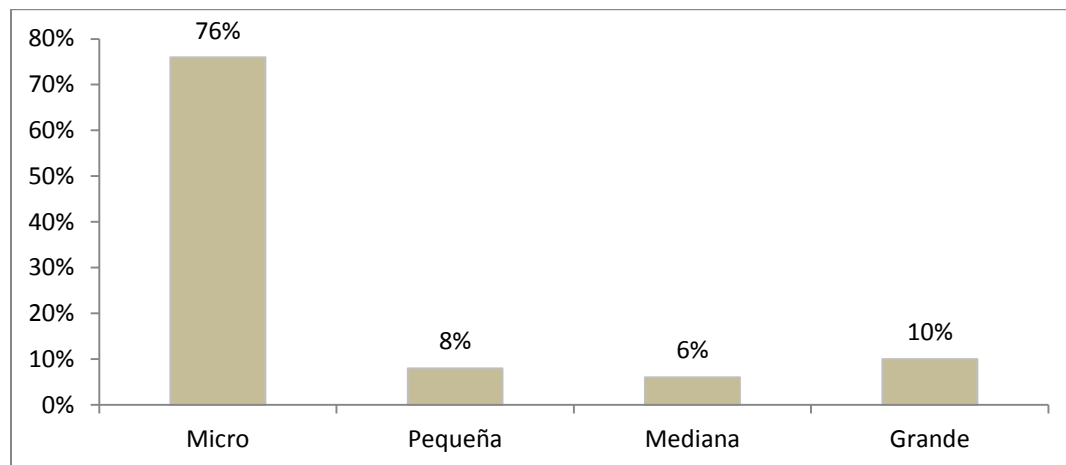
#### Sección I.- Datos de identificación de las empresas de estudio.

**Cuadro 1.- Clasificación de las empresas de acuerdo al número de empleados.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Micro	72	75.8	75.8	75.8
Pequeña	8	8.4	8.4	84.2
Valid Mediana	6	6.3	6.3	90.5
Grande	9	9.5	9.5	100.0
Total	95	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

**Gráfica 1.- Clasificación de las empresas de acuerdo al número de empleados.**



Fuente: Elaboración propia (2016)

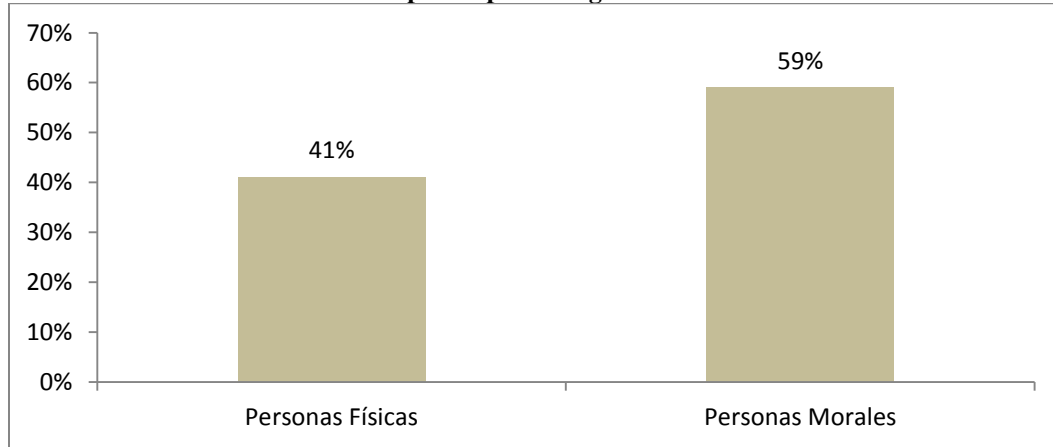
De acuerdo a la gráfica 1 se detectó que el 76% de los encuestados, se clasifican como empresas micro, el 8% son pequeñas, el 6% son medianas y el 10% se catalogan como compañías grandes.

**Cuadro 2.- Identificación de las empresas por su régimen fiscal.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Persona física	39	41.1	41.1	41.1
Valid Persona moral	56	58.9	58.9	100.0
Total	95	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

**Gráfica 2.- Identificación de las empresas por su régimen fiscal.**



Fuente: Elaboración propia (2016)

Conforme a esta gráfica y en lo concerniente al régimen fiscal, el 41% son personas físicas y el 59% son personas morales. La mayoría de los que contestaron la encuesta son personas morales, esto se debe a que muchos de los establecimientos visitados registrados fiscalmente como persona físicas se negaron a contestar el cuestionario.

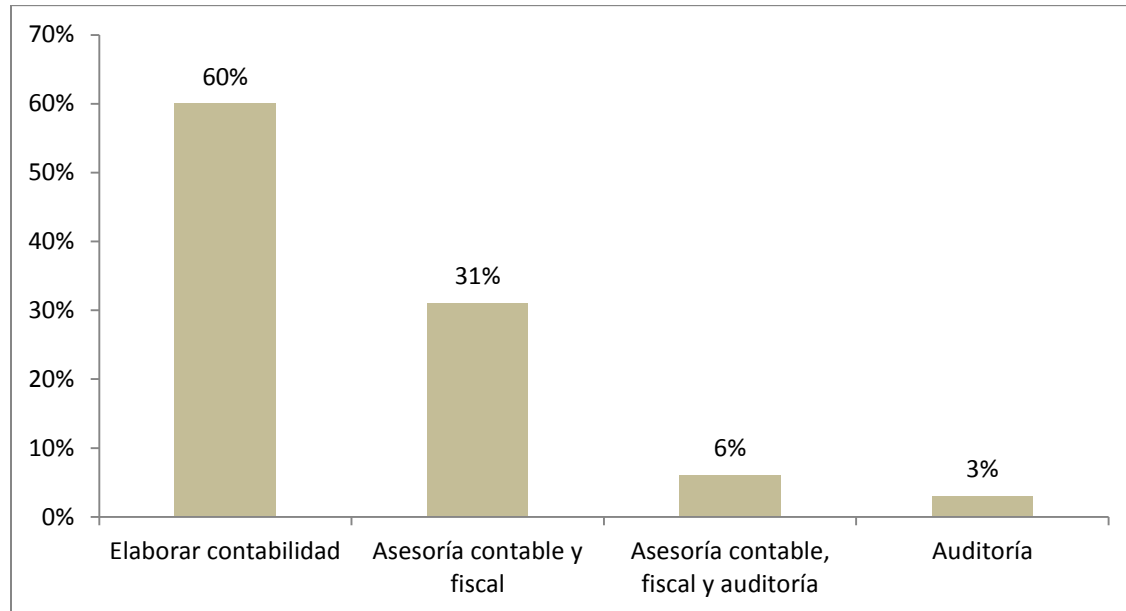
**Sección II.- Producto o Servicio.**

**Cuadro 3.- Tipo de servicios que las empresas contratan a un despacho contable.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Asesoría contable y fiscal	29	30.5	30.5	30.5
Elaborar contabilidad y declaraciones	57	60.0	60.0	90.5
Valid Efectuar auditorías	3	3.2	3.2	93.7
Asesoría contable, fiscal y auditoría	6	6.3	6.3	100.0
Total	95	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

**Gráfica 3.- Tipo de servicios que las empresas contratan a un despacho contable.**



Fuente: Elaboración propia (2016)

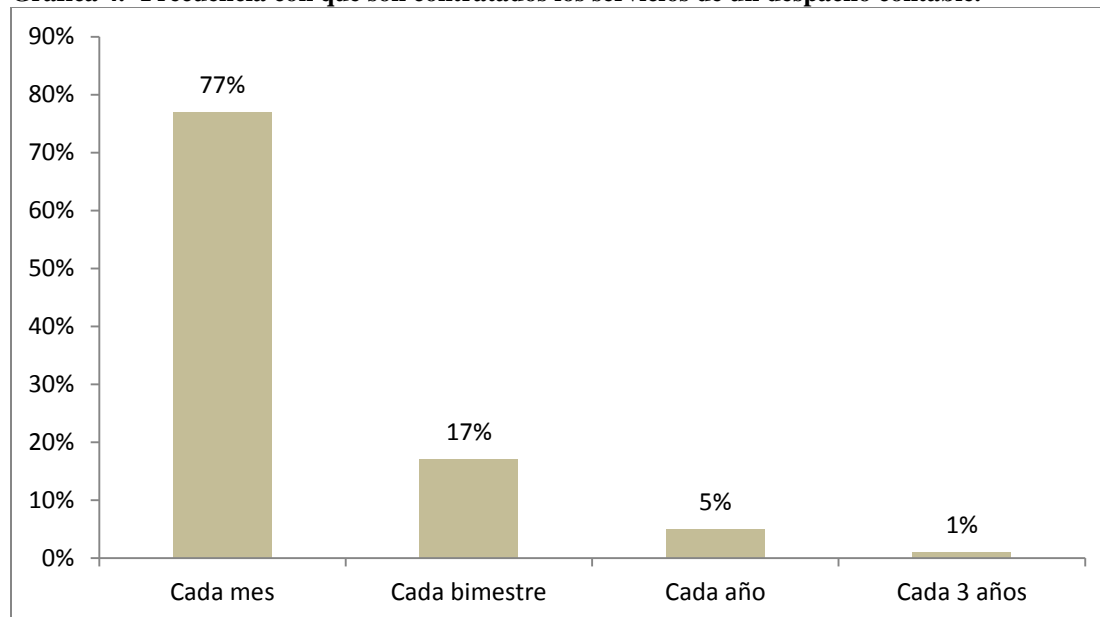
La presente gráfica muestra que de las 95 empresas encuestadas, el 60% contrataron el servicio de elaborar la contabilidad y declaraciones, el 31% asesoría contable y fiscal, el 6% asesoría contable, fiscal y de auditoría y el 3% sólo los servicios de auditoría.

**Cuadro 4.- Frecuencia con que son contratados los servicios de un despacho contable.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Cada mes	73	76.8	76.8	76.8
Cada bimestre	16	16.8	16.8	93.7
Valid Cada año	5	5.3	5.3	98.9
Otra frecuencia	1	1.1	1.1	100.0
Total	95	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

**Gráfica 4.- Frecuencia con que son contratados los servicios de un despacho contable.**



Fuente: Elaboración propia (2016)

De acuerdo a la gráfica y en lo relativo a la frecuencia de uso de los servicios contratados al despacho, 73 de los encuestados, mismos que representan el 77% respondió que utilizan los servicios cada mes, el 17% cada bimestre, el 5% cada año y el 1% cada tres años.

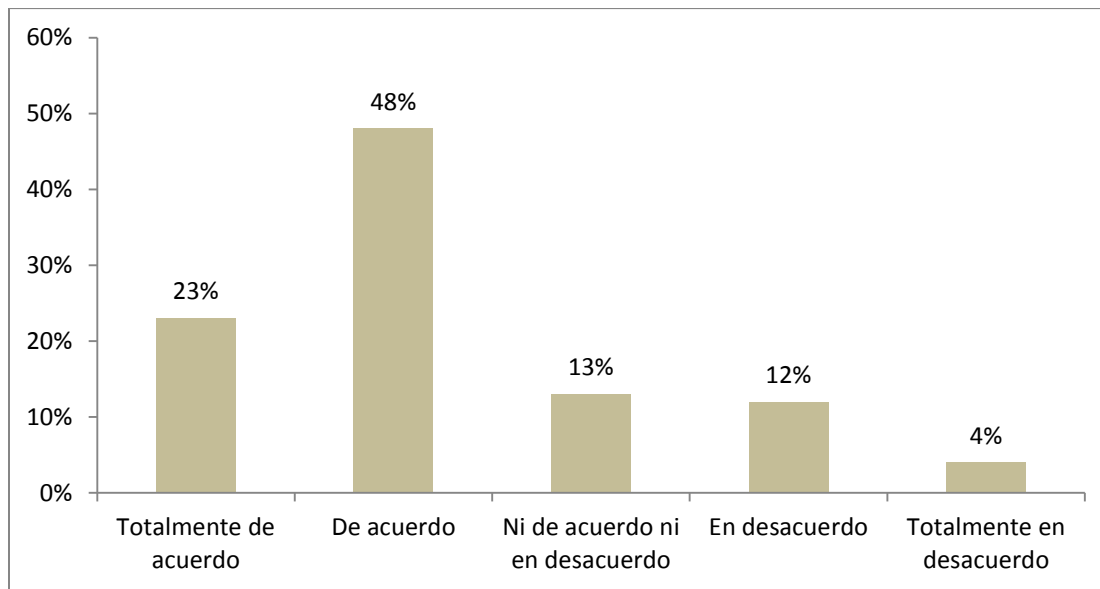
### Sección III.- Precio.

**Cuadro 5.- Calificación del precio pagado por los servicios recibidos del despacho contable.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Totalmente de acuerdo	22	23.2	23.2	23.2
De acuerdo	46	48.4	48.4	71.6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	12.6	12.6	84.2
En desacuerdo	11	11.6	11.6	95.8
Totalmente en desacuerdo	4	4.2	4.2	100.0
Total	95	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

**Gráfica 5.- Calificación del precio pagado por los servicios recibidos del despacho contable.**



Fuente: Elaboración propia (2016)

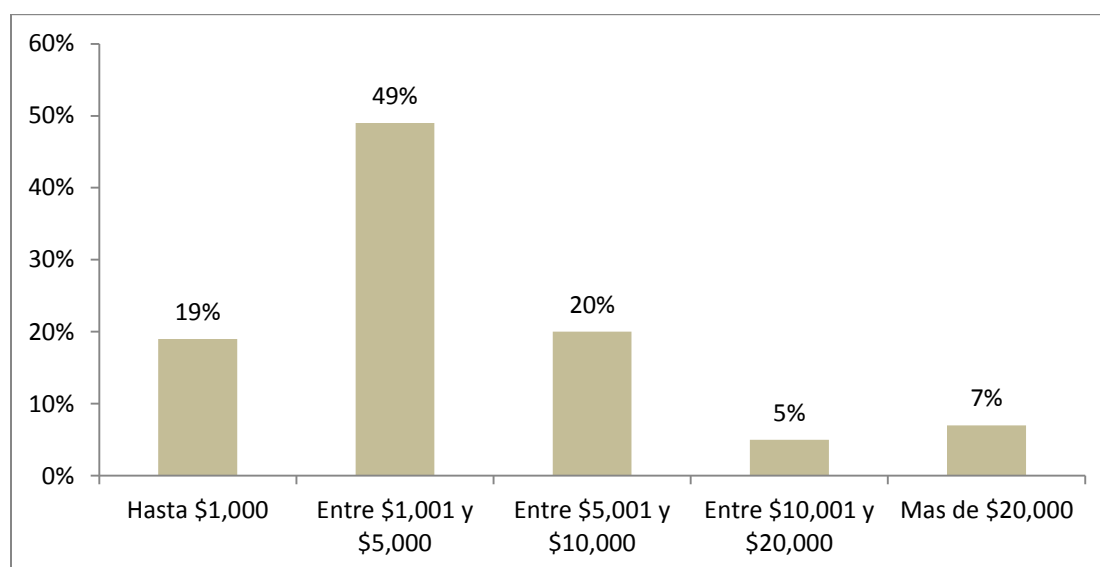
Con respecto a si el precio pagado por los servicios recibidos es justo, el 23% está totalmente de acuerdo, el 48% está de acuerdo, 13% no está de acuerdo ni en desacuerdo, 12% está en desacuerdo y el 4% está totalmente en desacuerdo. En resumen, el 71% de los encuestados consideran que el precio pagado estuvo acorde con el servicio recibido.

**Cuadro 6.- Precio mensual pagado por los servicios contratados a un despacho contable.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Hasta \$1,000	18	18.9	18.9	18.9
Entre \$1,001 y \$5,000	46	48.4	48.4	67.4
Entre \$5,001 y \$10,000	19	20.0	20.0	87.4
Entre \$10,001 y \$20,000	5	5.3	5.3	92.6
Mas de \$20,000	7	7.4	7.4	100.0
Total	95	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

**Gráfica 6.- Precio mensual pagado por los servicios contratados a un despacho contable.**



Fuente: Elaboración propia (2016)

Del total de empresas encuestadas, el 19% paga hasta \$1,000 pesos, el 49% paga entre \$1,001 y \$5,000 pesos, el 20% paga entre \$5,001 y \$10,000, el 5% paga entre \$10,001 y \$20,000 y el 7% paga más de \$20,000. Del total de los establecimientos encuestados, 64 de ellos, cantidad que representa casi el 68% de la muestra, están pagando un máximo de \$5,000 pesos al mes.

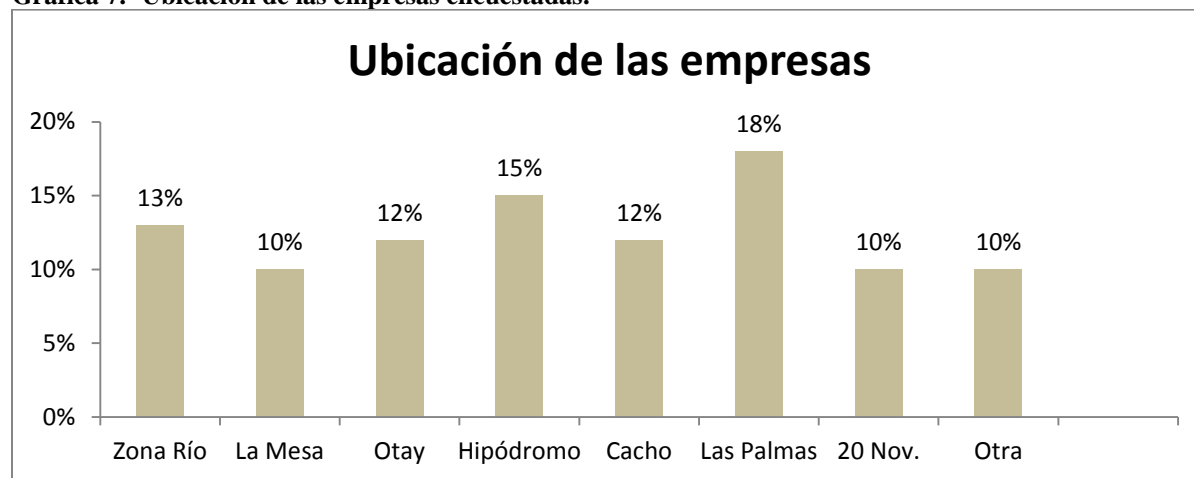
## Sección IV.- Plaza.

**Cuadro 7.- Ubicación de las empresas encuestadas.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Zona Río	12	12.6	12.6	12.6
La Mesa	10	10.5	10.5	23.2
Otay	11	11.6	11.6	34.7
Hipódromo	14	14.7	14.7	49.5
Valid Colonia Cacho	11	11.6	11.6	61.1
Las Palmas	17	17.9	17.9	78.9
20 de Noviembre	10	10.5	10.5	89.5
Otra Ubicación	10	10.5	10.5	100.0
Total	95	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

**Gráfica 7.- Ubicación de las empresas encuestadas.**



Fuente: Elaboración propia (2016)

Respecto de la ubicación de las empresas encuestadas, la mayoría de las compañías que respondieron, hasta un 78%, se encuentran en un corredor que va desde La Mesa hasta la Zona Río Tijuana.

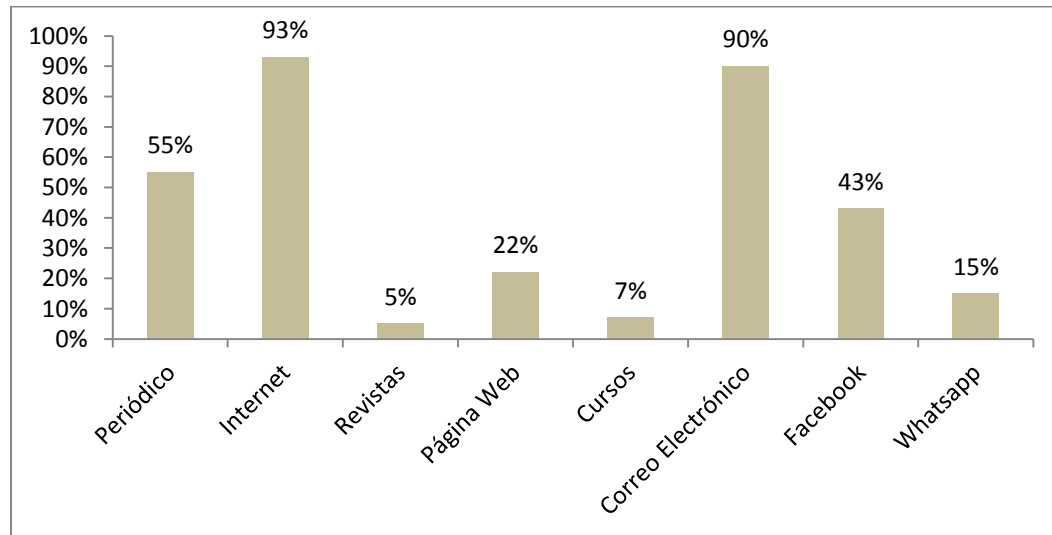
**Sección V.- Promoción.**

**Cuadro 8.- Medios de comunicación disponibles en las empresas encuestadas.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Periódico Impreso	52	54.7	54.7	54.7
Internet	88	92.6	92.6	147.3
Revistas	5	5.3	5.3	152.6
Página Web	21	22.1	22.1	174.7
Valid Cursos	7	7.4	7.4	182.1
Correo Electrónico	85	89.5	89.5	271.6
Facebook	41	43.2	43.2	314.8
WhatsApp	14	14.7	14.7	329.5
Total	95	329.5	329.5	

Fuente: Elaboración propia (2016)

**Gráfica 8.- Medios de comunicación disponibles en las empresas encuestadas.**



Fuente: Elaboración propia (2016)

En lo que se refiere a los medios de comunicación, las empresas cuentan principalmente con el correo electrónico, el internet, periódicos impresos y Facebook, siendo los menos usados las revistas, los cursos y el Whatsapp.

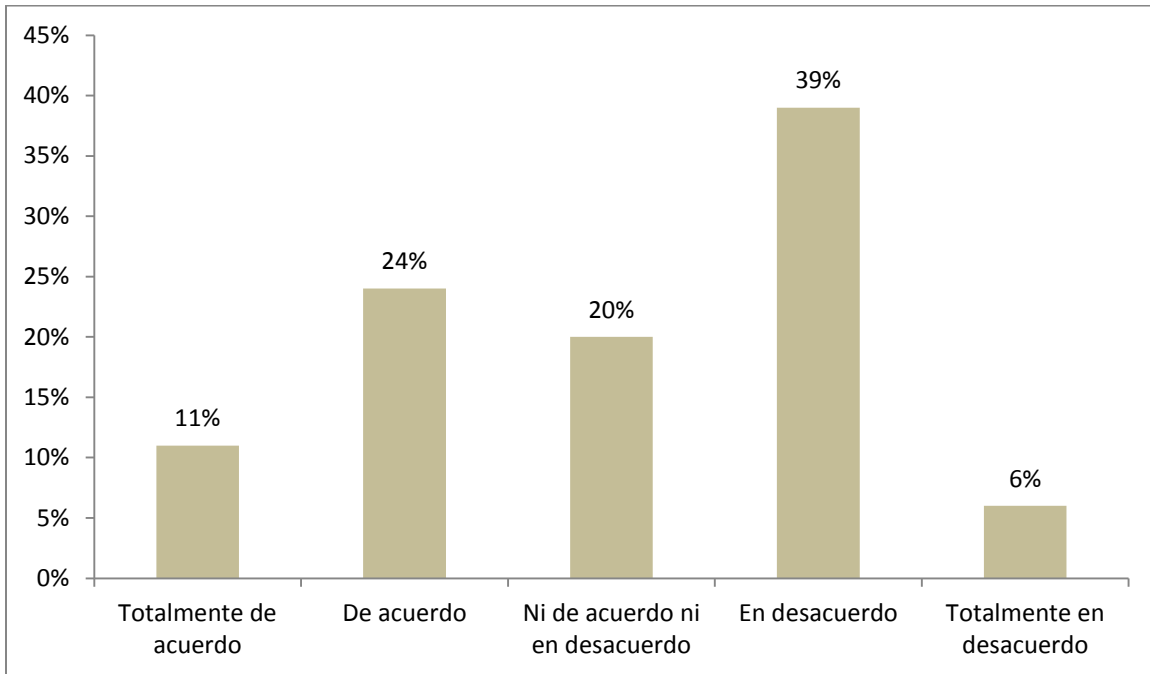
**Sección VI.- Calidad y Satisfacción del Servicio.**

**Cuadro 9.- Calificación de la calidad del servicio recibido del despacho contable.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Totalmente de acuerdo	10	10.5	10.5	10.5
De acuerdo	23	24.2	24.2	34.7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	20.0	20.0	54.7
En desacuerdo	37	38.9	38.9	93.7
Totalmente en desacuerdo	6	6.3	6.3	100.0
Total	95	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

**Gráfica 9.- Calificación de la calidad del servicio recibido del despacho contable.**



Fuente: Elaboración propia (2016)

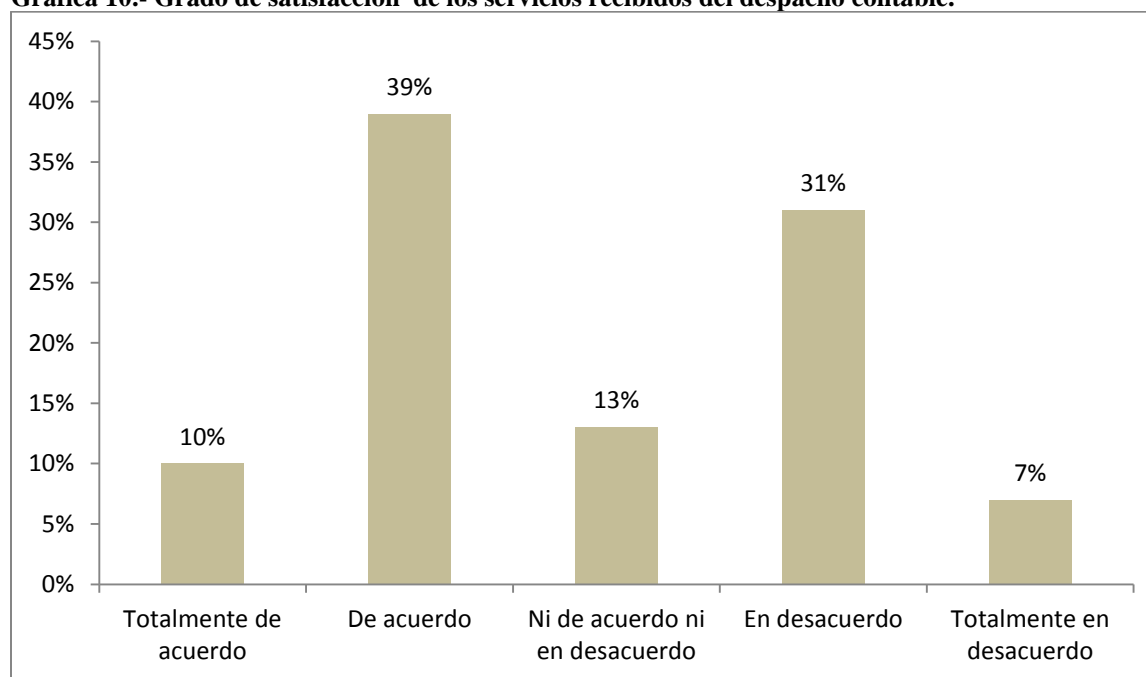
El 45% de las empresas encuestadas no califica de excelente la calidad del servicio recibido, mientras que un 35% considera que es de excelente calidad.

**Cuadro 10.- Grado de satisfacción de los servicios recibidos del despacho contable.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Totalmente de acuerdo	10	10.5	10.5	10.5
De acuerdo	37	38.9	38.9	49.5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	12.6	12.6	62.1
En desacuerdo	29	30.5	30.5	92.6
Totalmente en desacuerdo	7	7.4	7.4	100.0
Total	95	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

**Gráfica 10.- Grado de satisfacción de los servicios recibidos del despacho contable.**



Fuente: Elaboración propia (2016)

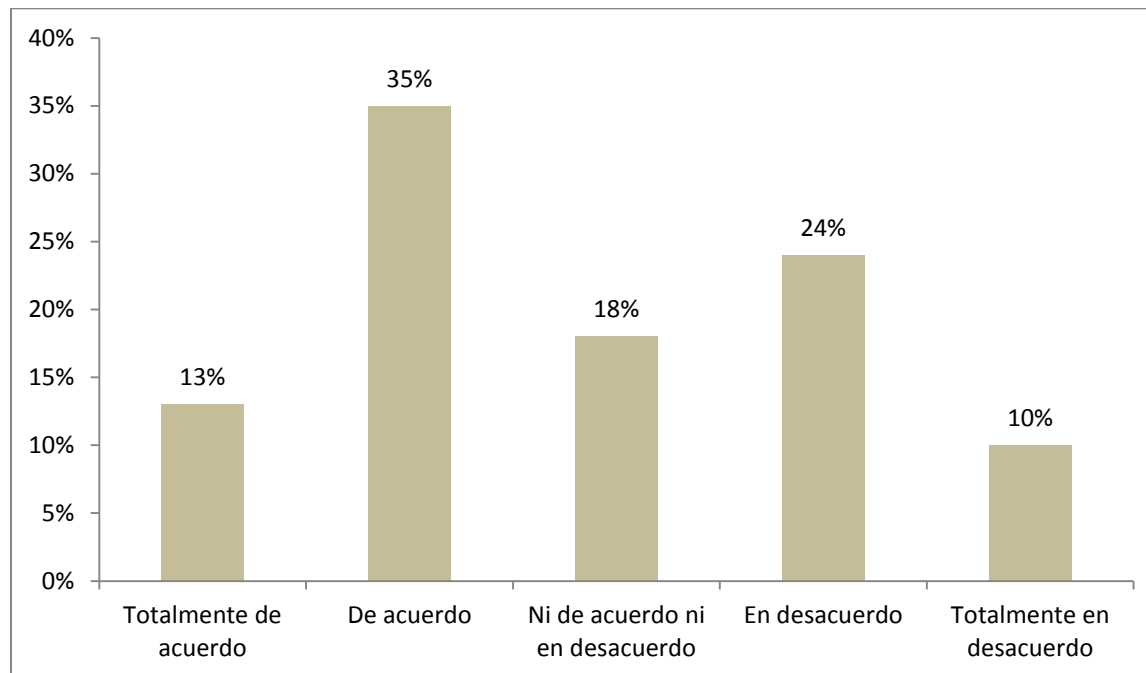
El 49% de las empresas encuestadas dijeron estar satisfechas con el servicio que recibieron del despacho contable, mientras que el 38% no estuvieron satisfechas con dicho servicio.

**Cuadro 11.- Utilización de los servicios del mismo despacho contable.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Totalmente de acuerdo	12	12.6	12.6	12.6
De acuerdo	33	34.7	34.7	47.4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	17.9	17.9	65.3
En desacuerdo	23	24.2	24.2	89.5
Totalmente en desacuerdo	10	10.5	10.5	100.0
Total	95	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

**Gráfica 11.- Utilización de los servicios del mismo despacho contable.**



Fuente: Elaboración propia (2016)

El 48% de los establecimientos seguirá utilizando los servicios del mismo despacho contable, el 34% no lo hará, con un 18% de indecisos.

#### **3.2.1.4 Conclusiones del Estudio de Mercado.**

El objetivo del estudio de mercado fue determinar si los clientes estaban satisfechos por los servicios recibidos del despacho contable que contrataron. Para conocer esta respuesta se diseñó y aplicó el cuestionario como instrumento único de recolección de datos a una total de 95 empresas de Tijuana, B.C., de los tres sectores de la economía: 6 industriales, 40 comerciales y 49 de servicios, muestra que se definió en base a la población de establecimientos de la ciudad, según consulta efectuada al Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del INEGI. Los resultados del estudio permitirán determinar si es factible establecer un nuevo despacho contable en la ciudad que ofrezca los servicios de asesoría contable, asesoría fiscal y asesoría legal.

Por lo tanto, derivado de la aplicación del cuestionario, se puede concluir que las empresas de Tijuana no están completamente satisfechas por los servicios proporcionados por sus despachos contables, ya que según los resultados encontrados, el 38% afirmó no estar complacido por los servicios obtenidos y el 13% no está de acuerdo ni en desacuerdo en que el servicio fuera satisfactorio, considerándose en este caso que esta respuesta de indiferencia equivale a un rechazo, e integradas ambas calificaciones hacen una mayoría del 51%.

Asimismo la mayoría de las empresas encuestadas juzgan que los servicios recibidos no fueron de excelente calidad, esto se deduce cuando los resultados manifiestan que sólo el 35% piensa que los trabajos entregados por el despacho contable tuvieron calidad excepcional, mientras que el 45% rechaza que sean de buena calidad y el 20% de las empresas se mostraron indiferentes a este tema.

Por último, los resultados de la encuesta dicen que el 48% de las compañías continuarán trabajando con el mismo despacho contable, contra el 34% que piensa cambiar de despacho y el 18% que está indeciso. A este último respecto, se estima que es fácil convencer a los indecisos para que decidan cambiar de despacho, lo que equivaldría a una mayoría del 53%.

La conclusión decisiva es que el estudio de mercado ha determinado que los clientes de la ciudad de Tijuana, B.C., no están satisfechos por el servicio contable recibido, algunos porque consideran que el servicio no es de excelente calidad y otros porque están inconformes por los

precios y no desean continuar trabajando con el mismo despacho contable, lo que hace factible que un nuevo despacho pueda aprovechar la oportunidad y se instale en la ciudad.

### **3.2.2 Distribución y Puntos de Venta.**

De acuerdo a los resultados de la encuesta, el 78% de las empresas que respondieron están ubicadas entre La Mesa y la Zona Río Tijuana, muy cerca de los boulevares Agua Caliente y Díaz Ordaz, por este motivo, para escoger la localización del despacho se eligieron cuatro lugares y se consideraron los siguientes factores: el acceso a los servicios públicos, el costo de la renta, el transporte y vialidades, las comunicaciones, la existencia de lugares para estacionarse, el tráfico vehicular y la seguridad de la zona.

Los lugares seleccionados fueron las colonias La Mesa, Hipódromo, Las Palmas y 20 de Noviembre. Utilizando el método de ponderación los resultados del análisis determinaron que el lugar idóneo para ubicar las oficinas es la colonia Hipódromo, en Tijuana, B.C.

### **3.2.3 Estrategia de Comunicación.**

La estrategia de comunicación es transmitir de manera efectiva la propuesta de valor de un negocio, al respecto Kotler y Armstrong (2012), afirman que las compañías:

También deben comunicar su propuesta de valor a los clientes, y ese mensaje no debe dejarse al azar. Todas las comunicaciones deben planearse y combinarse en programas de forma cuidadosa. Así como una buena comunicación es importante para establecer y mantener cualquier tipo de relación, es un elemento crucial en las actividades que una empresa realiza para crear relaciones redituables con sus clientes.

Para Kotler y Armstrong (2012), la mezcla de promoción de una compañía “consiste en la mezcla específica de publicidad, relaciones públicas, ventas personales, promoción de ventas y herramientas de marketing directo que utiliza la compañía para comunicar valor al cliente de forma persuasiva y establecer relaciones con éste”

En lo referente a la publicidad, el Código de Ética Profesional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos (Vargas et al., 2012), obliga a los contadores públicos a observar y cumplir ciertos lineamientos respecto a la promoción, tales como:

- a) No ofrecer servicios a clientes de otros contadores públicos, si no son requeridos.
- b) La mercadotecnia que lleven a cabo no debe causar mala reputación a la profesión.
- c) La promoción y mercadotecnia que se haga debe ser honrada y veraz.
- d) En las promociones no se pueden hacer afirmaciones exageradas de los servicios que pueda ofrecer, de las calificaciones que posea o de la experiencia que ha logrado.
- e) No hacer referencias negativas o comparaciones sin fundamento, respecto al trabajo de otros colegas.

En la encuesta efectuada, se determinó que los medios de comunicación dominantes en las empresas son el acceso a internet con el 93%, el correo electrónico con el 90%, el periódico impreso con un 55% y Facebook con un 43%. Cuando el despacho inicie operaciones usará las herramientas de promoción que más adelante se relacionan, utilizando en mayor proporción los medios electrónicos, haciendo hincapié en la especialización, la calidad del servicio y la experiencia profesional, pero respetando siempre el Código de Ética Profesional:

- a) Publicidad.
- b) Ventas personales.
- c) Promoción de ventas.
- d) Relaciones públicas.

### **3.2.4 Fijación y Políticas de Precios.**

Respecto al precio, Monferrer (2013), menciona que “Las empresas que comercializan sus productos les fijan unos precios como representación del valor de transacción para intercambiarlos en el mercado, de forma que les permitan recuperar los costes en los que han incurrido y obtener cierto excedente”.

Los servicios especializados tienen un mayor nivel de precios y esto es lo que sucede en la asesoría de tipo contable, legal y fiscal en la ciudad de Tijuana. La complejidad, la

importancia del asunto, el monto de dinero involucrado, la urgencia de resolverlo, el nombre y prestigio de la firma, la pertenencia a una firma internacional y la percepción de la calidad influyen en el nivel de precios que se cobra al consumidor.

De acuerdo a Kotler y Armstrong (2012), las principales estrategias de fijación de precios son:

- 1) Fijación de precios basada en el valor para el cliente.- El precio se basa en las percepciones del comprador.
- 2) Fijación de precios basada en los costos.- El precio se establece según los costos de producción, distribución y venta, más un porcentaje de utilidad.
- 3) Fijación de costos basada en la competencia.- El precio se fija tomando como base las estrategias, costos y precios de los demás competidores en el mercado.

Para fijar los precios que proporcionará el despacho, será usada una política de precios basada en la competencia.

### **Precios para la asesoría contable y fiscal.**

La encuesta indica que un total de 29 empresas tienen contratado el servicio de asesoría contable y fiscal, cantidad que representa el 31% de la muestra, de las cuales 18 son micros, 5 son pequeñas, 5 son medianas y una es grande. El 48% de las que contrataron este servicio paga entre \$1,001 y \$5,000 y el 38% paga entre \$5,001 y \$10,000.

De acuerdo a la política de precios estipulada, el precio mensual por la asesoría contable y fiscal será el siguiente: para empresas micro \$2,500, para empresas pequeñas \$3,500, para empresas medianas \$5,000 y para empresas grandes \$7,500.

### **Precio para llevar la contabilidad y declaraciones.**

Los resultados de la encuesta muestran que 57 empresas contrataron el servicio de elaborar la contabilidad y hacer las declaraciones, cantidad que constituye el 60% de la muestra, de las cuales 54 son empresas micros, 2 son pequeñas y una es mediana. El 30% de las compañías que contrataron este servicio pagaron hasta \$1,000.00, el 56% paga entre \$1,001 y \$5,000 y el 12% paga entre \$5,001 y \$10,000.

En base con la política de precios fijada, el precio mensual por elaborar la contabilidad y hacer las declaraciones será el siguiente: personas físicas registradas en el Régimen de Incorporación Fiscal \$750, para empresas micro \$3,500, para empresas pequeñas \$4,500, para empresas medianas \$6,500 y para empresas grandes \$8,500.

### **Precio para asesoría jurídica fiscal, auditoría y otros tipos de asesoría.**

Los resultados de la encuesta muestran que 9 empresas contrataron servicios de asesoría contable, jurídica fiscal y auditoría de manera conjunta, cantidad que constituye el 9% de la muestra, de las cuales una empresa es pequeña y 8 son grandes. El 67% de las que contrataron este servicio pagaron más de \$20,000 y el 22% pagaron entre \$10,001 y \$20,000.

Conforme con la política de precios establecida, el precio mensual para asesorías jurídica y fiscal u otro tipo de asesorías será el siguiente: para personas físicas \$1,500, para empresas micro \$2,500, para empresas pequeñas \$3,500, para empresas medianas \$5,000 y para empresas grandes \$7,500.

### **3.2.5 Plan de Introducción al Mercado.**

De acuerdo a la estrategia de comunicación manifestada en el punto 2.3, para dar a conocer los servicios que proporcionará el despacho, se utilizará principalmente publicidad por internet u otros medios tradicionales, las redes sociales tipo Facebook, el correo electrónico y el periódico impreso, además de la venta mediante presentaciones personales, las relaciones publicas y la página web de la compañía.

- a) Publicidad.- Se contratará un anuncio en el directorio telefónico, se comprará publicidad en internet, para hacerla llegar por correo electrónico y por Facebook, además del anuncio que se instalará en la fachada de la oficina.
- b) Ventas personales.- Mediante la presentación personal de unos de los socios de la firma con el objetivo de establecer relaciones con los clientes potenciales.
- c) Promoción de ventas.- Consistirá en el fomento de la venta, ofreciendo paquetes de varios servicios, a precios competitivos.
- d) Relaciones publicas.- Por medio de boletines de prensa, participación en conferencias, patrocinios y con la página web de la compañía.

### **3.2.6 Riesgos y Oportunidades del Mercado.**

El análisis FODA, de acuerdo a Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland (2012), “es una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas a su bienestar futuro”. De acuerdo a los mismos autores, las fortalezas y debilidades son factores internos de la empresa y sobre los cuales se puede actuar, mientras que las oportunidades y amenazas son factores externos que están fuera del control de la compañía.

#### **El Análisis FODA.**

De conformidad al análisis FODA realizado, a continuación se enlistan las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para la empresa:

#### **Fortalezas:**

- a) Se brinda asesoría con profesionistas especializados.
- b) El servicio proporcionado es de excelente calidad.
- c) Los servicios se ofrecen a todo tipo de empresas.
- d) Los precios son competitivos.

#### **Debilidades:**

- a) Existen dificultades para encontrar financiamientos.
- b) La empresa es nueva, sin reconocimiento y con una escasa participación del mercado.
- c) La profesión contable tiene restricciones para ofrecer servicios sin que estos sean solicitados.
- d) El crecimiento de la base de clientes será muy lento.

#### **Oportunidades:**

- a) Hay continuos cambios en las leyes fiscales.
- b) El mercado está en crecimiento y los precios tienen tendencia a aumentar.
- c) El servicio es directo al cliente sin intermediarios.
- d) Se ha autorizado el uso de nuevas tecnologías para revisiones fiscales.

### **Amenazas:**

- a) La rentabilidad es bastante baja en etapa introductoria.
- b) Hay una concentración del mercado en pocos proveedores y una alta lealtad de los consumidores.
- c) No existen o hay pocas barreras de entrada a nuevos competidores.
- d) La competencia por los clientes es muy fuerte.

## **3.3 El Plan de Servicios.**

### **3.3.1 Especificación del Producto o Servicio.**

El despacho Aguirre, Romero y Compañía ofrecerá los siguientes servicios:

#### **a) Servicios de Asesoría Fiscal:**

- Asesoría sobre leyes fiscales.
- Elaboración, presentación y revisión de declaraciones mensuales y anuales.
- Asesoría en revisiones fiscales.
- Atención de requerimientos fiscales.
- Elaboración y presentación de medios de defensa fiscal.

#### **b) Servicios de Asesoría Contable:**

- Elaboración y revisión de la contabilidad de personas físicas y morales.
- Implementación de sistemas contables y de control interno.
- Elaboración, análisis e interpretación de estados financieros.
- Elaboración y revisión de conciliaciones bancarias.
- Elaboración e implantación de políticas y procedimientos contables, financieros y fiscales.
- Asesoría sobre temas contables en general.

#### **c) Servicios de Asesoría legal:**

- Asesoría en todo tipo de negociaciones y contratos.
- Apertura de nuevas empresas.
- Atención de conflictos con organismos e instituciones administrativas públicas

- Preparación y presentación de demandas y otras promociones dentro del procedimiento en materia legal y fiscal ante el Sistema de Administración Tributaria y Tribunales Fiscales de los ámbitos municipal, estatal y federal.
- Representar a los clientes en las Juntas de Conciliación y Arbitraje.
- Asesoría ante inspecciones laborales de cualquier autoridad de trabajo.
- Asesoría legal para trabajadores.

### **3.3.2 Descripción del Proceso del Producto o Servicio.**

Los servicios de asesoría serán suministrados por profesionistas especialmente entrenados que prestarán el servicio de manera independiente, haciendo uso de sus conocimientos y capacidades y cuyo objetivo final es diagnosticar el problema, analizarlo, proponer soluciones e implementar, si así se le requiere, la medida o medidas seleccionadas. Cada servicio de asesoría es diferente ya que los problemas, aunque parezcan similares, siempre tiene otra forma de resolverse, sin embargo, este proceso puede ordenarse y sistematizarse en un modelo sencillo y fácil de comprender. De esta manera, siguiendo el modelo propuesto por Kubr (2005), se divide el proceso de servicio de asesoría en cinco fases:

**Fase I. Iniciación.-** Esta es la fase más importante porque se conoce al cliente y es donde se le convence que los conocimientos y experiencia del contador y/o abogado son necesarios para resolver el problema y para que contrate los servicios del despacho. En esta etapa se hace un diagnóstico preliminar del problema, se planifica a grandes rasgos como se resolvería y finalmente se firma el contrato con el cliente.

**Fase II. Diagnóstico.-** En esta etapa, el contador público y el abogado ponen en práctica su capacidad de análisis para identificar las causas reales del problema, mediante la recolección de información proporcionada por el mismo cliente o la que se recolecte en otras fuentes primarias o secundarias. Aquí se estudia el objetivo que quiere lograr el cliente, se analiza el problema, se revisan y sintetizan los hechos y se le informa de los resultados encontrados.

**Fase III. Planificación de medidas.-** En este ciclo se preparan las posibles soluciones al problema analizado, se evalúa cada una de las opciones elaboradas, se presentan las propuestas al cliente y se planifica la implementación de la solución aprobada por el cliente.

**Fase IV. Aplicación.-** Si el cliente lo solicita, se asesora en la implementación de la alternativa seleccionada, se hacen las propuestas de ajuste necesarias y se capacita al personal que trabajará en ellas.

**Fase V.- Terminación.-** En esta última fase se efectúa la evaluación y el informe final del trabajo elaborado, se establecen los compromisos de cada una de las partes, se planifica, si procede, el seguimiento y se hace la retirada.

### **3.3.3 Características de la Tecnología.**

Para que puedan trabajar sin contratiempos, cada profesionalista contará con equipo moderno y eficiente, consistente en computadora de escritorio o computadora portátil, con procesador Intel, memoria RAM de 4 u 8 GB, un disco duro de 1 TB, puerto USB, lector de tarjetas, HDMI, CD, Ethernet, pantalla de 19.5”, sistema operativo Windows 10, software Office de Microsoft y teclado y mouse inalámbricos. Además se contratará un paquete de conexión a Internet de alta velocidad.

### **3.3.4 Equipo e Instalaciones.**

El equipo básico necesario para iniciar operaciones es el siguiente:

Computadoras de escritorio

Software de Office 2016

Impresoras multifuncionales

Central telefónica

Teléfonos

Escritorios

Sillas ejecutivas y secretariales

Sillas para recepción

Mesa sala de juntas

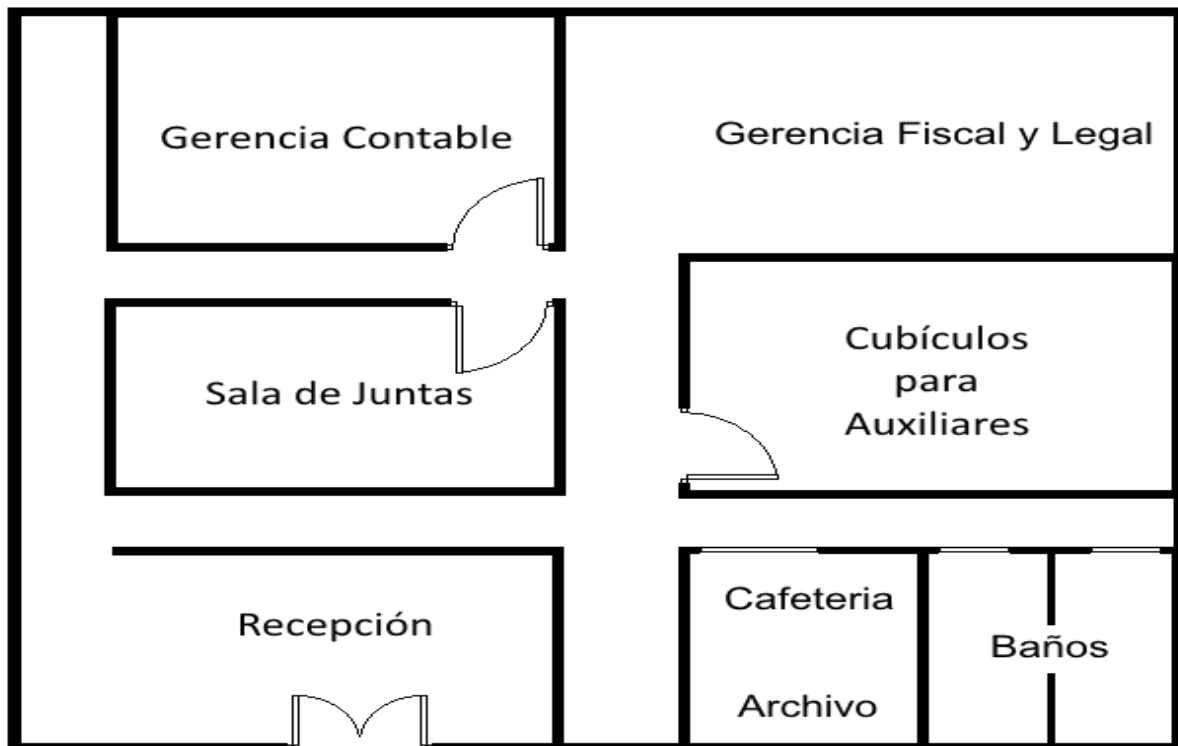
Sillas para mesa sala de juntas

Archiveros  
Software de contabilidad  
Baterías para computadora  
Papelería y útiles de oficina

### 3.3.5 Diseño y Distribución de la Planta y Oficinas.

Se contará con una recepción, dos despachos para gerentes, cubículos para auxiliares, una sala de juntas, un área de archivo y cafetería y dos baños.

Imagen 3.- Distribución de las oficinas del despacho contable.



Fuente: Elaboración propia (2016)

### 3.3.6 Personal Requerido.

De acuerdo al organigrama propuesto, se requerirán seis colaboradores, los puestos de gerencia serán ocupados por los socios y el resto serán empleados asalariados:

Gerente Contable.  
Gerente Fiscal y Legal.  
Recepcionista.  
Auxiliar Fiscal y Legal.  
Auxiliar Contable.  
Auxiliar Administrativo.

### **3. 4. La Estructura Organizacional.**

#### **3.4.1 Estructura Organizacional.**

Para Robbins y Coulter (2010), la estructura organizacional es “la distribución formal de los empleos dentro de una organización”, y el diseño organizacional es el “desarrollo o cambio de la estructura de una organización”.

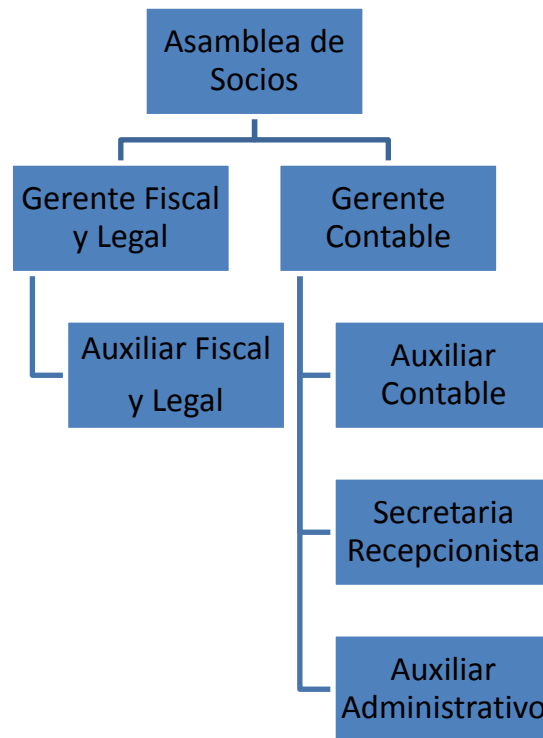
Alcaraz (2011), define a la organización como “la forma en que se dispone y asigna el trabajo entre el personal de la empresa, para alcanzar eficientemente los objetivos propuestos”.

Robbins y Coulter (2010), mencionan que “el diseño organizacional involucra decisiones sobre seis elementos claves: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización y formalización”.

Según Chiavenato (2009), para que las organizaciones puedan funcionar correctamente: Deben tener una estructura que contenga e integre órganos, personas, tareas, relaciones, recursos, etc. Esta estructura funciona como un esqueleto y ayuda a coordinar los elementos vitales para el adecuado funcionamiento de la organización. El Conjunto de estos componentes, órganos, equipos, puestos, jerarquías, relaciones, recursos, etc., se llama estructura organizacional.

Para alcanzar los objetivos propuestos, el despacho contable Aguirre, Quintero y compañía, basará su estructura organizacional en un modelo de departamentalización funcional, al agrupar

el trabajo según las funciones desempeñadas. De esta manera el organigrama de la empresa será el siguiente:



### 3.4.2 Funciones Específicas por Puesto.

Analizar un puesto “es el proceso de determinar las actividades de un puesto y da como resultado una descripción escrita de las actividades que abarca” (Robbins y Coulter, 2010).

Cuando se analiza un puesto, el objetivo principal es mejorar el desempeño y la productividad de la organización mediante la descripción de lo que debe de hacer la persona que ocupe el puesto, como lo debe hacer y porque se hace.

Para Jiménez (2016), “La descripción del puesto supone elaborar de forma estructurada un listado de responsabilidades, las relaciones jerárquicas que lo condiciona, las condiciones de trabajo, las responsabilidades de supervisión, etc. Es el producto del análisis del puesto de trabajo”.

En los siguientes cuadros se presentan las funciones de cada uno de los puestos:

### 3.4.2.1 Gerente Fiscal y Legal.

<b>Puesto:</b>	<b>Gerente Fiscal y Legal</b>	
<b>Función General:</b> Representar a la firma, conocer y estudiar los problemas de carácter fiscal y legal de los clientes y proponer las recomendaciones para resolverlos.		
<b>Funciones Específicas:</b> Ejercer como representante legal de la firma y como portavoz de la organización. Autorizar las normas, políticas y procedimientos del despacho y verificar su cumplimiento. Proporcionar asesoría en todo tipo de asuntos y requerimientos legales y fiscales. Preparar los documentos y promociones que le sean solicitados, interponiendo las demandas que procedan, en representación de los clientes, ante los órganos jurisdiccionales correspondientes. Utilizar para el desarrollo de sus actividades las disposiciones legales establecidas en leyes, reglamentos, jurisprudencias, acuerdos y resoluciones, aplicables al caso concreto. Conocer e informarse continuamente de los cambios efectuados a las disposiciones legales. Asistir a cursos, conferencias y cualquier tipo de capacitación en materia legal y fiscal. Revisar la determinación y pago de impuestos mensuales y anuales de los clientes. Dirigir, coordinar y supervisar el trabajo de las personas bajo su mando.		
<b>Perfil del Puesto:</b>		
Edad: Mayor de 30 años	Género: Hombre o Mujer	Estado Civil: Preferentemente casado
<b>Escolaridad:</b> Profesionista con título universitario de contador y/o abogado, especializado o con estudios de posgrado en materia fiscal y legal, y experiencia mínima de 5 años en puestos gerenciales.		
<b>Competencias y Capacitación Requeridas:</b> Manejo de computadora y paquetería Office Conocer de normas, procedimientos y leyes, especialmente en las áreas fiscal y legal. Sentido de urgencia Comunicación efectiva Orientado a resultados Proyectar una impecable imagen y ser atento y amable con todas las personas		

### 3.4.2.2 Gerente Contable.

<b>Puesto:</b>	<b>Gerente Contable</b>	
<b>Función General:</b> Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades financieras y contables de la firma, y asesorar los proyectos contables de los clientes.		
<b>Funciones Específicas:</b> Implementar y supervisar los sistemas contables y financieros del despacho. Revisar las transacciones contables de la firma, efectuar el cierre y elaborar estados financieros. Determinar el presupuesto anual, verificar su aplicación y corregir las desviaciones encontradas. Analizar los resultados obtenidos e informar a la asamblea de socios. Proporcionar asesoría en todo tipo de asuntos contables de los clientes y emitir opiniones y recomendaciones. Planificar y coordinar cualquier actividad de índole contable que requieran los clientes. Supervisar la información contable mensual de personas físicas y morales Efectuar los cierres contables, supervisar la emisión y análisis de estados financieros de clientes. Supervisar y controlar el personal a su cargo Formular procedimientos para el mejor funcionamiento de las actividades contables		
<b>Perfil del Puesto:</b>		
Edad: Mayor de 30 años	Género: Hombre o mujer	Estado Civil: Preferentemente casado
<b>Escolaridad:</b> Profesionista con título universitario de contador público y con estudios de posgrado en materia fiscal, contable o legal, con experiencia mínima de 5 años en puestos de nivel gerencial.		
<b>Competencias y Capacitación Requerida:</b> Manejo de computadora y paquetería Office Conocer de normas, procedimientos y leyes, especialmente en las áreas contable y fiscal. Actitud de servicio Orientado a resultados Honestidad y responsabilidad Proyectar una impecable imagen y ser atento y amable con todas las personas		

### 3.4.2.3 Auxiliar Fiscal y Legal.

<b>Puesto:</b>		<b>Auxiliar Fiscal y Legal</b>
<b>Función General:</b>		
<p>Conocer y estudiar los problemas de carácter fiscal y legal de los clientes y proponer las recomendaciones para resolverlos al Gerente Fiscal y Legal.</p>		
<b>Funciones Específicas:</b>		
<p>Proporcionar asesoría en todo tipo de asuntos y requerimientos legales y fiscales.</p> <p>Elaborar las promociones que le sean solicitados y presentarlas para su aprobación al Gerente Fiscal y Legal.</p> <p>Utilizar para el desarrollo de sus actividades las disposiciones legales establecidas en leyes, reglamentos, jurisprudencias, acuerdos y resoluciones, aplicables al caso concreto.</p> <p>Conocer e informarse continuamente de los cambios efectuados a las disposiciones legales.</p> <p>Asistir a cursos, conferencias y cualquier tipo de capacitación en materia legal y fiscal.</p> <p>Determinar los pagos de impuestos mensuales y anuales de la firma y clientes.</p> <p>Desarrollar cualquier otra actividad ordenada por sus superiores.</p>		
<b>Perfil del Puesto:</b>		
Edad: Mayor de 25 años	Género: Hombre o mujer	Estado Civil: Preferentemente soltero
<b>Escolaridad:</b>		
<p>Profesionista con título universitario de contador y/o abogado, especializado o con estudios de posgrado en materia fiscal y legal, y experiencia mínima de 2 años en puestos similares.</p>		
<b>Competencias y Capacitación Requeridas:</b>		
<p>Manejo de computadora y paquetería Office</p> <p>Conocer de normas, procedimientos y leyes, especialmente en las áreas fiscal y legal.</p> <p>Sentido de urgencia</p> <p>Comunicación efectiva</p> <p>Orientado a resultados</p> <p>Proyectar una impecable imagen y ser atento y amable con todas las personas</p>		

### 3.4.2.4 Auxiliar Contable.

<b>Puesto:</b>		<b>Auxiliar Contable</b>
<b>Función General:</b>		
Planear y elaborar las actividades financieras y contables de la firma, conocer y estudiar los proyectos contables de los clientes, proponiendo soluciones al Gerente Contable.		
<b>Funciones Específicas:</b>		
Cumplir con los lineamientos de los sistemas contables y financieros del despacho.		
Efectuar las transacciones contables de la firma, efectuar el cierre y elaborar estados financieros.		
Determinar variaciones en el presupuesto e informar de las desviaciones al Gerente Contable.		
Asesorar a los clientes en todo tipo de asuntos contables, informándole al Gerente Contable acerca de sus observaciones y sugerencias.		
Ejecutar cualquier actividad de índole contable que requieran los clientes.		
Obtener la información contable mensual de personas físicas y morales		
Efectuar los cierres contables, obtener la emisión de estados financieros de clientes.		
Sugerir procedimientos para el mejor funcionamiento de las actividades contables.		
<b>Perfil del Puesto:</b>		
Edad: Mayor de 20 años	Género: Hombre o mujer	Estado Civil: Preferentemente soltero
<b>Escolaridad:</b>		
Profesionista con título universitario de contador público y con estudios de posgrado en materia fiscal, contable o legal, con experiencia mínima de 2 años en puestos similares.		
<b>Competencias y Capacitación Requerida:</b>		
Manejo de computadora y paquetería Office		
Conocer de normas, procedimientos y leyes, especialmente en las áreas contable y fiscal.		
Actitud de servicio		
Orientado a resultados		
Honestidad y responsabilidad		
Proyectar una impecable imagen y ser atento y amable con todas las personas		

### 3.4.2.5 Auxiliar Administrativo.

<b>Puesto:</b>	<b>Auxiliar Administrativo</b>	
<b>Función General:</b> Ejecutar las actividades financieras y contables de la firma.		
<b>Funciones Específicas:</b> Cumplir con las normas, políticas y procedimientos del despacho. Determinar los pagos de impuestos mensuales y anuales de la firma y clientes. Cumplir con los lineamientos de los sistemas contables y financieros del despacho. Efectuar las transacciones contables de la firma, efectuar el cierre y elaborar estados financieros. Determinar variaciones en el presupuesto e informar de las desviaciones al Gerente Contable. Ejecutar cualquier actividad de índole contable que requiera la firma. Efectuar los cierres contables y obtener los estados financieros.. Sugerir procedimientos para el mejor funcionamiento de las actividades contables. En general, desarrollar cualquier actividad ordenada por sus superiores.		
<b>Perfil del Puesto:</b>		
Edad: Mayor de 20 años	Género: Hombre o mujer	Estado Civil: Preferentemente soltero
<b>Escolaridad:</b> Profesionista con título universitario de contador público, con experiencia mínima de 2 años en puestos similares.		
<b>Competencias y Capacitación Requerida:</b> Manejo de computadora y paquetería Office Conocer de normas, procedimientos y leyes, especialmente en las áreas contable y fiscal. Actitud de servicio Orientado a resultados Honestidad y responsabilidad Proyectar una impecable imagen y ser atento y amable con todas las personas		

### **3.4.3 Administración de sueldos y salarios.**

Para Robbins y Coulter, (2010), el proceso de la gerencia de recursos humanos “son las actividades necesarias para proveer personal a la organización y mantener un nivel alto de desempeño de los empleados” y precisamente la administración de sueldos y salarios forma parte de este proceso.

La administración de sueldos y salarios, también conocida como administración de la remuneración “...representa una de las practicas más importantes para atraer y retener el talento humano, con las capacidades, conocimientos, habilidades y actitudes que requiere la empresa para contribuir de manera eficiente al logro de los objetivos organizacionales” (Martínez, 2016).

De acuerdo a Martínez (2016), la administración de sueldos y salarios debe “mantener un equilibrio entre los diferentes elementos...determinándose de manera justa, acorde a las responsabilidades y obligaciones de los puestos...a su naturaleza también a las condiciones de trabajo sin perder de vista al mercado laboral en el cual compite la empresa...”

#### **3.4.3.1 Objetivos de la administración de sueldos y salarios.**

Los objetivos que se buscan con la administración de sueldos y salarios en el despacho Aguirre, Romero y compañía son los siguientes:

Equidad.- El salario debe ser acorde con las actividades realizadas y el puesto ocupado.

Competencia.- El sueldo debe ser equivalente al ofrecido en otras organizaciones.

Motivación.- Para estimular el desempeño de las personas que laboran en la empresa.

Retención.- Para mantener al personal valioso que trabaja en la organización

Atracción.- Para captar a personal capacitado que labora en otras organizaciones

Los empleados del despacho serán contratados por tiempo indeterminado estipulándose en todos los casos un periodo a prueba de treinta días, con el objetivo de verificar que el trabajador cumpla con los requisitos y conocimientos necesarios para desarrollar el trabajo solicitado. En el caso de trabajadores que ejerzan funciones de dirección, administración o que desempeñen labores técnicas o profesionales especializadas, el periodo de prueba será de ciento ochenta días.

Los empleados y colaboradores tendrán un sueldo mensual fijo, además de las siguientes prestaciones:

- Aguinaldo anual de 30 días
- 12 días de vacaciones desde el primer año
- 50% de Prima vacacional
- 6% de vales de despensa
- 5% de bono de puntualidad
- 5% de bono de asistencia
- 8% de fondo de ahorro

#### **3.4.4 Marco Legal de la organización.**

El despacho será constituido como una sociedad civil y para iniciar operaciones la empresa tendrá que hacer las siguientes actividades:

- Obtener la Autorización de Uso de Denominación o Razón Social
- Constituirse ante notario público
- Inscribir el contrato de sociedad en el Registro de Sociedades Civiles
- Dar aviso de alta en el RFC como persona moral
- Aviso al Registro Estatal de Causantes del estado de Baja California
- Solicitar el Uso de Suelo de Dirección Urbana Municipal
- Obtener la licencia de funcionamiento del Municipio de Tijuana
- Aviso de alta ante el Instituto Mexicano de Seguro Social y el INFONAVIT

#### **3.5 El Estudio Financiero.**

De acuerdo a Baca (2013), el estudio financiero es una parte muy importante del plan de negocios, ya que “pretende determinar cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto... así como otra serie de indicadores que servirán como base para la parte final y definitiva del proyecto, que es la evaluación económica”

La evaluación económica utiliza la información obtenida en el estudio financiero para determinar si el plan resultará económica y financieramente viable, es decir, comprobar que los socios recibirán el rendimiento deseado por el capital invertido en el negocio.

### **3.5.1 Inversión Total Requerida.**

El estudio financiero inicia con la determinación del monto de la inversión total requerida para la puesta en marcha del plan de negocios, la cual se integra por la inversión fija inicial, la inversión diferida y el capital de trabajo.

La siguiente tabla muestra el presupuesto de inversión total requerida para el despacho Aguirre, Romero y Compañía:

Tabla 6.- Presupuesto de inversión total requerida

Concepto	Monto
Inversión fija inicial	175,000
Inversión diferida	45,000
Capital de trabajo	150,000
<b>Inversión Total Requerida</b>	<b>370,000</b>

Fuente: Elaboración propia (2016)

La inversión total del proyecto es de \$370,000 pesos, de los cuales la inversión fija representa el 47%, el capital de trabajo el 41% y la inversión diferida el 12%.

#### **3.5.1.1 Inversión Fija Inicial.**

Son las inversiones que se requieren para la instalación y desarrollo de las actividades de la empresa, generalmente comprenden la compra de activos tangibles, tales como terrenos, edificios, equipo de cómputo, mobiliario, equipo de oficina, equipo de transporte, entre otros activos.

La siguiente tabla muestra el presupuesto de inversión fija inicial para el despacho Aguirre, Romero y Compañía:

Tabla 7.- Presupuesto de inversión fija inicial

Concepto	Monto
Escritorios	22,000
Sillas ejecutivas y secretariales	13,000
Sillas para recepción	2,000
Mesa sala de juntas	5,000
Sillas sala de juntas	6,000
Archiveros	12,000
Computadoras de escritorio	45,000
Computadoras portátiles	30,000
Microsoft Office 2016	7,000
Impresoras multifuncionales	3,000
Software de contabilidad	4,000
Baterías para computadora	6,000
Conmutador telefónico	6,000
Aparatos telefónicos	6,000
Refrigerador	6,000
Horno de microondas	2,000
<b>Inversión Fija Inicial</b>	<b>175,000</b>

Fuente: Elaboración propia (2016)

### 3.5.1.2 Inversión Diferida.

Comprende los gastos realizados en periodos pre operativos y que son necesarios para el funcionamiento inicial del proyecto.

La siguiente tabla muestra el presupuesto de inversión diferida para el despacho Aguirre, Romero y Compañía:

Tabla 8.- Presupuesto de inversión diferida

Concepto	Monto
Adecuación del local	26,000
Constitución de la sociedad	5,500
Inscripción en el registro de sociedades	3,000
Licencia de funcionamiento municipal	6,000
Líneas telefónicas	4,500
<b>Inversión Total Diferida</b>	<b>45,000</b>

Fuente: Elaboración propia (2016)

### 3.5.1.3 Capital de Trabajo.

Son los recursos necesarios para la operación normal del negocio, antes de que se reciban los primeros ingresos, integrados principalmente por materia prima, mano de obra e insumos auxiliares.

En la siguiente tabla se muestra el presupuesto de capital de trabajo para el despacho Aguirre, Romero y Compañía:

Tabla 9.- Presupuesto de capital de trabajo

Concepto	Monto
Depósito de local arrendado	10,000
Sueldos del primer mes	100,731
Prestaciones de sueldos	12,176
Impuestos de sueldos	12,093
Papelería y útiles de oficina	15,000
<b>Inversión de Capital de Trabajo</b>	<b>150,000</b>

Fuente: Elaboración propia (2016)

### 3.5.2 El Sistema Contable de la Empresa.

Alcaraz (2011), indica que el sistema contable de la empresa es “una herramienta muy útil y practica que facilita la toma de decisiones del emprendedor y mantiene un monitoreo constante de las operaciones y salud financiera de la empresa”.

“El propósito de la contabilidad es proveer información útil acerca de una entidad económica para facilitar la toma de decisiones de sus diferentes usuarios” (Guajardo y Andrade, 2014).

Para Romero (2010), la contabilidad financiera es:

Un medio a través del cual diversos interesados pueden medir, evaluar y seguir el progreso, estancamiento o retroceso en la situación financiera de las entidades, a partir de la lectura de los datos económicos y financieros de naturaleza cuantitativa, recolectados, transformados y resumidos en informes denominados **estados financieros**, los cuales, en

función de su utilidad y contabilidad, permiten tomar decisiones relacionadas con dichas empresas.

Como lo han mencionado los autores, la contabilidad mantiene un registro de todas las operaciones efectuadas por una organización y su principal objetivo es proporcionar información útil para una adecuada toma de decisiones.

En el despacho Aguirre, Quintero y compañía el responsable de desarrollar el sistema contable y de supervisar la contabilidad será el Gerente Contable, para lo cual deberá implementar los siguientes elementos:

- a) El catálogo de cuentas
- b) El manual de procedimientos contables
- c) Seleccionar y adquirir el software de contabilidad
- d) Capacitar al personal en el uso del catálogo de cuentas, el manual de procedimientos contables y el software de contabilidad.
- e) Seleccionar los estados financieros que la empresa usará y determinar su estructura.
- f) Implantar las normas y procedimientos de control interno.

### **3.5.3 El Flujo de Caja.**

El flujo de caja “es un informe en el cual se incluyen las entradas y salidas de efectivo que tuvo una compañía en un periodo de operaciones para determinar el saldo o flujo neto de efectivo al final de ese tiempo” (Guajardo y Andrade, 2014).

A continuación se encuentra el flujo de caja por los próximos cinco años:

<b>Aguirre, Romero y Compañía, S.C.</b>					
<b>Flujos de caja proyectados por los años de:</b>					
<b>Concepto</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Saldo Inicial en Caja</b>		<b>9,695</b>	<b>423,751</b>	<b>959,121</b>	<b>1,461,423</b>
<b>Entradas:</b>					
Ventas al contado	1,542,750	2,213,400	2,481,150	2,654,550	2,863,650
Cobranza del mes		272,250	390,600	437,850	468,450
IVA cobrado	246,840	397,704	459,480	494,784	533,136
Aportacion inicial de socios	370,000				
Préstamo bancario	250,000				
<b>Suman las Entradas del Periodo</b>	<b>2,409,590</b>	<b>2,883,354</b>	<b>3,331,230</b>	<b>3,587,184</b>	<b>3,865,236</b>
<b>Total Flujo de Efectivo</b>	<b>2,409,590</b>	<b>2,893,049</b>	<b>3,754,981</b>	<b>4,546,305</b>	<b>5,326,659</b>
<b>Salidas:</b>					
Sueldos y prestaciones	1,523,623	1,599,804	1,679,794	1,763,784	1,851,973
Impuestos de sueldos		97,253	102,115	107,221	112,582
Otros gastos de operación	478,540	451,017	473,568	497,246	522,109
IVA acreditable de gastos	76,566	72,163	75,771	79,559	83,537
Intereses por préstamo	33,777	23,178	8,915	99	-
Pago mensual de IVA		142,549	325,541	383,709	415,225
Depósito en garantía	10,000				
Inversión fija inicial	150,862				
IVA acreditable de inversión fija	24,138				
Remodelación de local	22,414				
IVA acreditable de remodelación	3,586				
Pagos de ISR y PTU			46,823	246,318	292,784
Abonos del préstamo bancario	76,389	83,333	83,333	6,944	
<b>Suman las Salidas de Efectivo</b>	<b>2,399,895</b>	<b>2,469,297</b>	<b>2,795,861</b>	<b>3,084,881</b>	<b>3,278,210</b>
<b>Saldo Disponible en Caja</b>	<b>9,695</b>	<b>423,751</b>	<b>959,121</b>	<b>1,461,423</b>	<b>2,048,449</b>

Fuente: Elaboración propia

### 3.5.4 Los Estados Financieros Proyectados.

Romero (2010), define a los estados financieros de la siguiente manera:

Los estados financieros son la expresión fundamental de la contabilidad financiera, pues contienen información sobre la situación y desarrollo de la entidad a una fecha

determinada o por un periodo. Su objetivo es comunicar información útil en la toma de decisiones relativa a la situación financiera, el resultado de sus operaciones, los cambios en las cuentas del capital contable o patrimonio contable, los flujos de entrada y salida de efectivo y su resultado de incremento o disminución, los cambios en la situación financiera, o sea, en sus recursos y en sus fuentes.

Los principales estados financieros que presentará el despacho son:

1. El estado de situación financiera.- Es un estado financiero básico que presenta a una fecha determinada los activos, los pasivos y el capital contable de una empresa.
2. El estado de resultados.- Es un estado financiero básico en el que se informan los ingresos, costos y gastos correspondientes a un periodo.
3. El estado de flujos de efectivo.- Es un estado financiero básico que informa sobre las entradas y salidas de efectivo que se llevaron a cabo en una organización, informando sobre el origen y el uso que se le dio a los recursos.

A continuación se presentan los estados de posición financiera y los estados de resultados proyectados por los próximos cinco años:

**Aguirre, Romero y Compañía, S.C.****Estados de posición financiera proyectados por los años de:**

<b>Concepto</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Caja y bancos	9,695	423,751	959,121	1,461,423	2,048,449
Cuentas por cobrar	272,250	390,600	437,850	468,450	505,350
IVA acreditable	104,291	72,163	75,771	79,559	83,537
<b>Suma el Circulante</b>	<b>386,235</b>	<b>886,514</b>	<b>1,472,742</b>	<b>2,009,433</b>	<b>2,637,336</b>
Activos fijos	173,276	173,276	173,276	173,276	173,276
Depreciación acumulada	(33,707)	(67,414)	(101,121)	(118,448)	(127,586)
Depósitos en garantía	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
<b>Total del Activo</b>	<b>535,804</b>	<b>1,002,376</b>	<b>1,554,897</b>	<b>2,074,260</b>	<b>2,693,026</b>
Préstamos bancarios	173,611	90,278	6,944		
IVA trasladado	246,840	397,704	459,480	494,784	533,136
Impuestos por pagar	97,253	102,115	107,221	112,582	118,211
ISR por pagar		7,405	184,739	219,588	260,271
PTU por pagar		39,418	61,580	73,196	86,757
<b>Total del Pasivo</b>	<b>517,704</b>	<b>636,920</b>	<b>819,963</b>	<b>900,150</b>	<b>998,375</b>
Capital social	370,000	370,000	370,000	370,000	370,000
Resultado acumulados		(351,899)	(4,544)	364,933	804,110
Resultado del ejercicio	(351,899)	347,355	369,477	439,177	520,541
<b>Total Capital</b>	<b>18,101</b>	<b>365,456</b>	<b>734,933</b>	<b>1,174,110</b>	<b>1,694,651</b>
<b>Suman el Pasivo y Capital</b>	<b>535,804</b>	<b>1,002,376</b>	<b>1,554,897</b>	<b>2,074,260</b>	<b>2,693,026</b>

Fuente: Elaboración propia

**Aguirre, Romero y Compañía, S.C.****Estados de resultados proyectado por los años de:**

<b>Concepto</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Ingresos por servicios</b>	<b>1,815,000</b>	<b>2,604,000</b>	<b>2,919,000</b>	<b>3,123,000</b>	<b>3,369,000</b>
Sueldos, prestaciones e impuestos	1,620,876	1,701,919	1,787,015	1,876,366	1,970,184
Otros gastos de operación	478,540	451,017	473,568	497,246	522,109
<b>Total de Gastos</b>	<b>2,099,416</b>	<b>2,152,936</b>	<b>2,260,583</b>	<b>2,373,612</b>	<b>2,492,293</b>
<b>Utilidad (pérdida) de operación</b>	<b>(284,416)</b>	<b>451,064</b>	<b>658,417</b>	<b>749,388</b>	<b>876,707</b>
Depreciaciones	33,707	33,707	33,707	17,328	9,138
<b>Utilidad antes de intereses e impuestos</b>	<b>(318,122)</b>	<b>417,357</b>	<b>624,710</b>	<b>732,060</b>	<b>867,569</b>
Intereses	33,777	23,178	8,915	99	-
<b>Utilidad (pérdida) antes de impuestos</b>	<b>(351,899)</b>	<b>394,179</b>	<b>615,795</b>	<b>731,961</b>	<b>867,569</b>
ISR		7,405	184,739	219,588	260,271
PTU		39,418	61,580	73,196	86,757
<b>Utilidad (pérdida) neta del ejercicio</b>	<b>(351,899)</b>	<b>347,355</b>	<b>369,477</b>	<b>439,177</b>	<b>520,541</b>

Fuente: Elaboración propia

**3.5.5 Los Supuestos Utilizados en las Proyecciones Financieras.**

- a) Se está considerando una inflación anual del 5% a partir del segundo año.
- b) Los pagos a los socios se consideran anticipos y por lo tanto no se calculan cuotas del IMSS, RCV ni del INFONAVIT.
- c) Los ingresos en el segundo año tienen un incremento del 43%, promediando un crecimiento del 9% en los siguientes tres años.
- d) Los ingresos se facturan al inicio del mes y se cobran el 85% al final del mismo.

### 3.5.6 Sistemas de Financiamiento.

Para un proyecto se necesita reunir un determinado monto de capital, este capital puede provenir de fuentes internas o externas. Las fuentes internas son principalmente las aportaciones de los socios y las fuentes externas pueden ser créditos de proveedores, préstamos de acreedores, emisiones de deuda, aportaciones gubernamentales, préstamos de la banca de fomento y préstamos de la banca comercial, esto es lo que se conoce como financiamiento.

Mientras que las fuentes internas como las aportaciones de los socios no tienen una fecha de devolución y no causan intereses, pero si dividendos, la mayoría de las fuentes externas obligan a garantizar el capital, devolver el monto prestado y a pagar intereses.

El monto total de la inversión inicial requerida para este proyecto será financiada por los socios, las necesidades de flujo posteriores, serán financiados por la banca comercial.

En base a la información del flujo de caja, se estima que durante el primer año, la empresa necesitará un préstamo bancario por la cantidad de \$250,000 pesos, este crédito tiene una tasa de interés anual de TIEE más 10-12 puntos, estimándose al mes de noviembre de 2016 que será del 17.12% anual, no tiene período de gracia y el plazo para liquidar el préstamo es de 36 meses.

La siguiente tabla muestra el crédito, las amortizaciones de capital y el cálculo de los intereses:

Tabla 10.- Pago de crédito bancario

Año	Saldo Inicial	Abono a Capital	Intereses	Pago Total	Saldo Insoluto
2018	250,000	76,389	33,777	110,166	173,611
2019	173,611	83,333	23,178	106,512	90,278
2020	90,278	83,333	8,915	92,248	6,944
2021	6,944	6,944	99	7,043	
2022					

Fuente: Elaboración propia

### **3. 6. Aspectos Legales de Implementación y Operación.**

Al iniciar un negocio, el emprendedor debe plantearse si lo hará solo o acompañado de otros inversionistas, debe decidir el tipo de actividades que realizará y definir los fines y objetivos que busca obtener con el desarrollo de las actividades seleccionadas, todo esto servirá para determinar cómo se constituirá la nueva organización.

Para efectos de la Ley del Impuesto Sobre la Renta (ISR), en la República Mexicana se puede constituir una empresa en cualquiera de las siguientes modalidades:

#### **Persona Moral.**

El artículo 7 de la Ley de ISR menciona que por persona moral se entienden comprendidas, entre otras, las sociedades mercantiles, los organismos descentralizados que realicen preponderantemente actividades empresariales, las instituciones de crédito, las sociedades y asociaciones civiles y la asociación en participación cuando a través de ella se realicen actividades empresariales en México.

Por su parte el artículo 25 del Código Civil del estado de Baja California indica que son personas morales la Nación, los Estados y los Municipios, las demás corporaciones de carácter público reconocidas por la Ley, las sociedades civiles y mercantiles, los sindicatos, las asociaciones profesionales, las sociedades cooperativas y mutualistas y las asociaciones distintas a las mencionadas que se propongan fines políticos, científicos, artísticos, de recreo, o cualquier otro fin lícito, siempre que no fueren desconocidas por la Ley.

#### **Persona Moral con Fines no Lucrativos.**

De acuerdo al artículo 79 de la Ley de ISR, estas personas morales no son contribuyentes del impuesto sobre la renta, entre las cuales se ubican a los sindicatos obreros, asociaciones patronales, cámaras de comercio, colegios de profesionales, sociedades o asociaciones civiles sin fines de lucro y autorizadas a recibir donativos, instituciones de beneficencia, sociedades cooperativas de consumo, sociedades mutualistas, sociedades o asociaciones civiles que se dediquen a la enseñanza, investigación científica, administración de cajas o fondos de ahorro,

asociaciones de padres de familia, asociaciones políticas o religiosas, asociaciones que otorguen becas, los partidos políticos, la Federación, las entidades federativas y los municipios y las asociaciones deportivas.

### **Persona Física.**

Una persona física es un individuo susceptible de adquirir derechos y contraer obligaciones. Jurídicamente se le reconocen ciertos atributos: nombre, personalidad, capacidad, domicilio, estado civil, patrimonio, parentesco y nacionalidad.

El artículo 22 del Código Civil del estado de Baja California dice que la capacidad jurídica de las personas físicas se adquiere por el nacimiento y se pierde con la muerte; pero desde el momento en que un individuo es concebido, entra bajo la protección de la ley y se tiene por nacido para los efectos declarados en la misma. La capacidad jurídica se ejerce al llegar a los 18 años de edad, salvo las limitaciones de ley.

Por disposición del artículo 90 de la Ley de ISR, están obligadas al pago del impuesto las personas físicas residentes en México que obtengan ingresos en efectivo, en bienes, devengado, en crédito, en servicios o de cualquier otro tipo. También están obligadas al pago las personas físicas residentes en el extranjero que realicen actividades empresariales o presten servicios profesionales independientes, en el país, a través de un establecimiento permanente, por los ingresos atribuibles a éste.

### **3.6.1 Definición del Régimen de Constitución de la Sociedad.**

De acuerdo a las actividades a realizar, la empresa será constituida como una sociedad civil. El código civil del estado de Baja California en su artículo 2561 define a la sociedad civil como un contrato “donde los socios se obligan mutuamente a combinar sus recursos o sus esfuerzos para la realización de un fin común, de carácter preponderantemente económico, pero que no constituya una especulación comercial”

Los requisitos para formar una sociedad civil son los siguientes:

- a) Los nombres y apellidos de dos o más socios
- b) La razón social
- c) El objeto de la sociedad
- d) El capital social y la aportación de cada uno de los socios
- e) El contrato debe constar por escrito, pero se hará constar en escritura pública, cuando algún socio transfiera a la sociedad bienes cuya enajenación deba hacerse en escritura pública.
- f) Para que surta efectos ante terceros debe inscribirse en el Registro de Sociedades Civiles

### **3.6.2 Tramites de Apertura.**

#### **3.6.2.1 Autorización de Uso de Denominación o Razón Social.**

El primer trámite que necesita hacer la sociedad es solicitar la autorización de uso de denominación o razón social, es una resolución que emite la Secretaria de Economía, y son las palabras y caracteres que conforman el nombre de una sociedad o asociación, que permiten individualizarla y distinguirla de otras.

Para obtener esta autorización no se requiere ningún documento, tampoco tiene ningún costo y tarda dos o tres días hábiles. El trámite se realiza en línea ingresando a la siguiente página: <https://sidse.economia.gob.mx>, es necesario tener un correo electrónico, contraseña, contar con firma electrónica avanzada y por lo menos una denominación o razón social. La autorización del nombre tiene una vigencia de 180 días naturales a partir de la fecha de expedición.

#### **3.6.2.2 Constitución ante Notario Público.**

No obstante que no es un requisito indispensable, la sociedad será constituida ante un notario público de la ciudad de Tijuana, B.C., y tendrá un costo aproximado de \$5,500.00 pesos, para lo cual será necesario presentar la autorización de uso de denominación o razón social que nos expidió la Secretaria de Economía. El trámite tarda de 5 a 10 días

### **3.6.2.3 Inscripción de la Sociedad Civil en el Registro de Sociedades Civiles.**

Una vez constituida la sociedad ante el notario público, para su legal funcionamiento es necesario acudir al Registro Público de la Propiedad y de Comercio ubicado en Vía Oriente número 1, Primer piso, Edificio del Poder Ejecutivo, Zona Rio, de la ciudad de Tijuana, B.C., a realizar la inscripción de la sociedad con el trámite denominado “Inscripción de constitución de asociaciones, sociedades civiles, religiosas, así como de las actas de asamblea, juntas administrativas o modificaciones a los estatutos de las mismas”, llevando como requisitos el original de la escritura pública, la autorización de uso de denominación o razón social expedido por la Secretaría de Economía y el pago efectuado por los derechos de inscripción correspondientes, mismos que ascienden a la cantidad de \$2,956.50 pesos. El trámite tiene un plazo de entre uno y cinco días.

### **3.6.3 Trámites Fiscales.**

#### **3.6.3.1 Inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes.**

Conforme al artículo 27 del Código Fiscal de la Federación (CFF), las personas físicas y las morales que deban presentar declaraciones periódicas o que estén obligadas a expedir comprobantes fiscales digitales por internet por los actos o actividades que realicen o por los ingresos que perciban, o que hayan abierto una cuenta a su nombre en las entidades del sistema financiero o en las sociedades cooperativas de ahorro y préstamo, en las que reciban depósitos o realicen operaciones susceptibles de ser sujetas de contribuciones, deberán de solicitar su inscripción en el registro federal de contribuyentes, proporcionar la información relacionada con su identidad, su domicilio y, en general, sobre su situación fiscal, mediante los avisos que se establecen en el Reglamento del Código Fiscal de la Federación.

Tal y como lo indica el artículo 23 del Reglamento del Código Fiscal de la Federación, las personas morales residentes en México presentarán su solicitud de inscripción en el registro federal de contribuyentes en el momento en el que se firme su acta o documento constitutivo, a través del fedatario público que protocolice el instrumento constitutivo de que se trate, por consiguiente si la empresa se constituye ante notario público, y si éste está autorizado, él presentara la solicitud de inscripción en el RFC, si el notario no cuenta con esta autorización, la

empresa tiene 30 días para efectuar su inscripción, registrando una cita ante el Servicio de Administración Tributaria (SAT) para el servicio de Inscripción de Personas Morales y acudiendo al módulo de la Administración Desconcentrada de Servicios al Contribuyente de Baja California 2 ubicado en la Av. Fuerza Aérea Mexicana s/n primer edificio, Colonia Centro Urbano 70-76 de la ciudad de Tijuana, B.C., acompañado con los siguientes documentos:

- a) Documento constitutivo protocolizado (copia certificada).
- b) Comprobante de domicilio fiscal.
- c) Contrato de arrendamiento, sólo en el caso de que el domicilio fiscal no esté a nombre de la empresa o de alguno de los socios.
- d) Factura de arrendamiento del mes en curso.
- e) Poder notarial que acredite la personalidad del representante legal.
- f) Identificación oficial vigente del representante legal.

La duración máxima del trámite según el SAT es de 45 minutos, pero en la realidad, aún con cita, se tarda un mínimo de dos horas. Los documentos que se obtienen si se finaliza con éxito el trámite son los siguientes:

- a) Solicitud de inscripción al Registro Federal de Contribuyentes (RFC).
- b) Acuse único de inscripción ante el RFC que contiene la cedula de identificación fiscal y el código de barras bidimensional.
- c) Solicitud de certificado de firma electrónica.
- d) Comprobante de generación del certificado de firma electrónica.
- e) Archivos de la firma electrónica contenidos en un CD.
- f) Constancia de situación fiscal.

### **3.6.3.2 Inscripción en el padrón del Estado de Baja California.**

La empresa debe acudir a la Oficina de Recaudación de Rentas ubicada en el Centro de Gobierno del Poder Ejecutivo, Primer piso Vía Oriente 10252, Zona Rio en Tijuana, B.C., para presentar el formato RE-01 Aviso al Registro Estatal de Causantes para dar de alta la sociedad ante el estado de Baja California. Debe acompañar la cédula del registro federal de contribuyentes expedido por el Sistema de Administración Tributaria (SAT), comprobante de

domicilio, croquis del domicilio fiscal, acta constitutiva y poder notarial del representante legal, carta-poder simple en caso de no acudir el representante legal y copia de identificaciones oficiales. El costo es gratuito y el trámite se concluye el mismo día.

### **3.6.3.3 Licencia de Funcionamiento del Municipio.**

La empresa debe obtener el permiso de operación de actividades mercantiles a través de la Dirección de Administración Urbana del Ayuntamiento de Tijuana, B.C. Este permiso se consigue por medio del Sistema de Apertura Rápida de Empresas (SARE), este es un sistema implementado por el ayuntamiento con el propósito de apoyar a los emprendedores locales a agilizar y facilitar la apertura de empresas de bajo impacto.

El despacho contable figura dentro del catálogo de giros SARE, por lo tanto, se podrá tramitar en un tiempo de 72 horas, cumpliendo con la normatividad legal y las disposiciones que impongan las diferentes dependencias involucradas en la autorización. Con este programa se obtiene:

- a) Dictamen de uso de suelo (DAU)
- b) Licencia de anuncios (DAU)
- c) Licencia de operación de giro comercial (DAU)
- d) Certificado de medidas de seguridad (Bomberos)
- e) Anuencia de bajo impacto ambiental (DPA)

Dependiendo de los metros cuadrados del inmueble y del tipo de anuncio, el costo fluctúa entre \$5,000 y \$6,000 pesos, su vigencia es indefinida, Se presentan los siguientes documentos:

- a) Llenado digital del formato único del SARE y presentarlo impreso
- b) Copia de escrituras, contrato de compraventa o contrato de arrendamiento del inmueble
- c) Copia de identificación oficial del propietario del inmueble y del solicitante
- d) Copia del acta constitutiva y copia del poder y la identificación del representante legal
- e) Copia del recibo del impuesto predial vigente
- f) Croquis de localización detallado
- g) Fotografías del interior y exterior del inmueble
- h) Certificado de fumigación vigente
- i) Presentar CD de documentación anterior en Ventanilla SARE

### **3.6.4 Trámites Laborales.**

#### **3.6.4.1 Inscripción ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).**

De acuerdo al artículo 15 de la Ley del IMSS, los patrones están obligados a registrarse e inscribir a sus trabajadores en el Instituto, comunicar sus altas y bajas, las modificaciones de su salario y los demás datos, dentro de plazos no mayores a cinco días hábiles, llevar registros, tales como nóminas y listas de raya, determinar las cuotas obrero patronales a su cargo y enterar su importe al Instituto, dentro de los plazos establecidos en la ley.

Para tal efecto, la empresa debe ingresar a la página del IMSS [www.imss.gob.mx](http://www.imss.gob.mx) para realizar su pre-alta en línea, llenando el formato de Solicitud de Número de Registro Patronal y después debe concluirse el trámite en la subdelegación del IMSS ubicada en la ciudad. Los datos que se solicitan son los datos generales del patrón o sujeto obligado, datos del centro de trabajo por el que se solicita el registro patronal, clasificación de actividad económica para el registro en el seguro de riesgos del trabajo y datos de la actividad económica declarada.

El trámite es gratuito y se inicia, una vez que el patrón tenga por lo menos un empleado.

#### **3.6.4.2 Inscripción ante el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores.**

Por disposición del artículo 29 de la Ley del INFONAVIT, es obligación del patrón inscribirse e inscribir a sus trabajadores en el Instituto y dar los avisos de alta, baja, modificaciones de salarios, ausencias e incapacidades y demás datos de los trabajadores, necesarios para cumplir las obligaciones contenidas en la Ley del INFONAVIT.

Asimismo, el artículo 31 de la misma ley indica que el INFONAVIT podrá convenir con el IMSS los términos y requisitos para simplificar y unificar los procesos de inscripción de patrones y trabajadores y los datos de alta, bajas, modificaciones de salarios y demás avisos de los trabajadores.

En virtud de un convenio, ambos Institutos firmaron el Proceso Único de Afiliación INFONAVIT-IMSS, con las siguientes características:

- 1) Un solo proceso de afiliación
- 2) Un solo número de afiliación
- 3) La misma base de cotización
- 4) Una sola liquidación de cuotas
- 5) La misma fecha de pago
- 6) El mismo procedimiento de determinación mediante el Sistema único de Autodeterminación (SUA).

Con este convenio de colaboración se simplificaron los trámites, ya que al presentar los avisos de inscripción del patrón y trabajadores y los avisos de alta, baja, modificaciones de salario y demás datos de los trabajadores ante el IMSS, estos quedarán registrados ante el INFONAVIT automáticamente.

## IV Conclusiones y Recomendaciones.

Para determinar si un proyecto es aceptable, se utiliza la evaluación económica, esta evaluación se efectúa empleando la información resultante del estudio financiero y sirve para demostrar que la inversión propuesta será económicamente rentable.

Se pueden aplicar dos tipos de métodos para evaluar el proyecto: aquellos que no consideran el valor del dinero en el tiempo y los métodos que si consideran el valor del dinero en el tiempo.

### 4.1 Métodos que no consideran el valor del dinero en el tiempo.

#### 4.1.1 Período de recuperación de la inversión.

Este método consiste en determinar el tiempo requerido para recuperar la inversión inicial.

La tabla siguiente muestra la inversión inicial del proyecto y los flujos de efectivo proyectados para los próximos cuatro años:

Tabla 11.- Período de recuperación de la inversión

Año	Flujos	Saldo Pendiente
Inversión Inicial		370,000
2018	(351,899)	721,899
2019	347,355	374,544
2020	369,477	5,067
2021	439,177	(434,110)

Fuente: Elaboración propia

Con las entradas de efectivo del proyecto, el plazo de recuperación de la inversión se logra a los 3.01 años, es decir, a los tres años y 4 días. Los socios del despacho planean recuperar la inversión en un plazo de tres años, por lo que el proyecto logra el objetivo planteado.

#### 4.1.2 Análisis de razones financieras.

Las razones financieras sirven para medir el grado de eficiencia y comportamiento de la empresa y para obtenerlas se utilizan las cifras contenidas en los estados financieros. Algunas de estas razones son la liquidez y solvencia, la rentabilidad, el endeudamiento y la cobertura financiera. La liquidez y la solvencia miden la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones en el corto plazo, la rentabilidad mide las utilidades relacionándolas con las ventas y la inversión utilizada para generarlas, el endeudamiento observa el grado en el cual la empresa se ha financiado con dinero de terceros y la cobertura indica la capacidad de la empresa para pagar los intereses generados por sus deudas.

Tabla 12.- Principales razones financieras

Razón Financiera	2018	2019	2020	2021	2022
Solvencia	0.75	1.39	1.80	2.23	2.64
Endeudamiento	0.97	0.64	0.53	0.43	0.37
Cobertura	(9.42)	18.01	70.08	7,390.7	
Margen de utilidad bruta	-15.7%	17.3%	22.6%	24.0%	26.0%
Margen de utilidad neta	-19.4%	13.3%	12.7%	14.1%	15.5%
Rentabilidad sobre activos	-65.7%	34.7%	23.8%	21.2%	19.3%

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que la empresa obtiene mejora en todos los rubros:

La solvencia se incrementa a partir del segundo año hasta llegar a 2.64 en 2022. La empresa contará con 2.64 pesos para cubrir cada peso de pasivo circulante.

En el primer año la empresa tiene un endeudamiento de 0.97 por cada peso de activo circulante, y va decreciendo en cada uno de los años conforme el crédito bancario es liquidado.

La cobertura es negativa en el primer año por la pérdida presupuestada, pero a partir del segundo año la empresa contará con capacidad de cubrir su servicio de la deuda con holgura.

Los márgenes de utilidad bruta tienden a mejorar a partir del segundo año hasta llegar a un margen del 26% en el año 2022

El margen de utilidad neta presenta un promedio del 14%, después de la pérdida del primer ejercicio.

Finalmente la empresa obtiene rentabilidad de los activos a partir del segundo año, después de la pérdida inicial del primer período.

### 4.1.3 Rendimiento sobre la inversión.

Este método mide la cantidad de dinero que genera una inversión y se expresa como porcentaje de la inversión inicial. Con la aplicación de este procedimiento se obtiene la ganancia o pérdida que el proyecto recibirá por cada peso que fue invertido.

La rentabilidad del proyecto es positiva y creciente a partir del segundo año, hasta llegar a 3.58 veces la inversión inicial para el 2022. En esta fecha la ganancia acumulada será de \$1,324,651 pesos sobre una inversión de \$370,000, según se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 13.- Rendimiento sobre la inversión inicial

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Utilidad neta	(351,899)	347,355	369,477	439,177	520,541
Inversión total	370,000	370,000	370,000	370,000	370,000
Rendimiento anual	-19.39%	13.34%	12.66%	14.06%	15.45%
Rendimiento acumulado	-19.39%	-6.05%	6.61%	20.67%	36.12%

Fuente: Elaboración propia

## 4.2 Métodos que si consideran el valor del dinero en el tiempo.

### 4.2.1 Valor Presente Neto (VPN).

El valor presente neto es un método de análisis para evaluar proyectos de inversión, su objetivo es determinar si una inversión es redituable, es decir, si se va a obtener una ganancia o una pérdida. El VPN puede ser positivo, negativo o cero. Sólo se debe invertir en proyectos con VPN positivo.

Se calcula restando el monto de la inversión inicial del proyecto, al valor presente de los flujos de efectivo, descontados a una tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR).

La tasa mínima aceptable de rendimiento para una persona física se calcula sumando dos factores: el primero es la inflación y el segundo es el premio por arriesgar su dinero.

Los inversionistas de la empresa consideran que en los próximos cinco años habrá una inflación anual promedio del 5% y desean ganar un premio de 15% por arriesgar en el plan de negocios, de tal manera que la TMAR para ellos se determina de la siguiente manera:

$TMAR = i + f + (i * f)$  donde  $i$ =inflación;  $f$ =premio por riesgo, en este caso la  $TMAR = 20.80\%$

Asimismo la empresa solicitará un crédito bancario a una tasa variable de TIIE + 11.5 puntos, que equivale al 2 de diciembre de 2016 al 17.1% anual.

Con esta información la TMAR de la empresa es la siguiente:

#### TASA MINIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO

	i	f	i * f	TMAR	Aportación	Costo Promedio
Inversionistas	5%	15%	0.8%	20.8%	0.55	11.4%
Banco				17.1%	0.45	7.7%
				<b>TMAR DEL PROYECTO</b>		<b>19.11%</b>

Utilizando la TMAR del proyecto y los flujos de efectivo del estado de resultados proyectado, se ha obtenido el Valor Presente Neto del Proyecto (VPN), según se observa en la siguiente tabla:

Tabla 14.- Valor presente neto (VPN) del proyecto

Año	Flujos	Saldo Pendiente
TMAR		19.11%
Inversión Inicial		370,000
0		
1	(351,899)	
2	347,355	
3	369,477	
4	439,177	
5	520,541	
VPN de flujos		603,253
Inversión inicial		370,000
VPN del proyecto		233,254

Fuente: Elaboración propia

El valor presente neto del proyecto es positivo, por lo tanto el proyecto es financieramente válido y se recomienda invertir en él.

#### 4.2.2 Tasa Interna de Retorno (TIR).

La TIR es un método de valoración de inversiones que mide la rentabilidad que producen las salidas y flujos de efectivo generados por un proyecto en términos de porcentaje y se calcula despejando la tasa que iguala el VPN a cero, esto es cuando el valor actual neto de los costos de la inversión es igual al valor presente neto de los flujos de efectivo.

La TIR determina si una inversión es financieramente viable, además permite seleccionar entre varios proyectos, ya que cuanto mayor sea la tasa interna de retorno, financieramente el proyecto es mejor.

Tabla 15.- Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto

Año	Flujos	Saldo Pendiente
Inversión Inicial		370,000
0	(370,000)	
1	(351,899)	
2	347,355	
3	369,477	
4	439,177	
5	520,541	
<b>TIR</b>	<b>31.85%</b>	

Fuente: Elaboración propia

La tasa de retorno de la inversión en el proyecto es de 31.85%, esto quiere decir que el proyecto es financieramente viable y se recomienda invertir en el mismo.

### 4.2.3 Período de Recuperación Descontado.

Este método tiene por objeto medir en cuanto tiempo se recupera la inversión inicial, incluyendo el costo de capital involucrado. Se obtiene descontando los flujos de efectivo del estado de resultados a la tasa del costo de capital, después al monto de la inversión inicial se le van restando los flujos descontados hasta que el valor llegue a cero.

Tabla 16.- Período de Recuperación Descontado

Año	Flujos Descontado	Saldo
Inversión Inicial	370,000	
1	(295,441)	(665,440)
2	244,837	(420,603)
3	218,647	(201,956)
4	218,196	16,239
5	217,127	

Plazo de recuperación descontado 3.93 años

Fuente: Elaboración propia

Con las entradas de efectivo del proyecto y descontándolos al costo de capital de 19.11%, el plazo de recuperación de la inversión se logra a los 3.93 años, es decir, a los tres años y once meses. Los inversionistas proyectaron recuperar la inversión en un plazo de tres años y medio, aunque el tiempo de recuperación es mayor a este objetivo, se recomienda invertir en el proyecto.

## **Bibliografía.**

Alcaraz, R. (2011). *El Emprendedor de Éxito*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores

Baca, G. (2013). *Evaluación de Proyectos*: México: McGraw-Hill/Interamericana Editores

Calleja, F. (2011). *Contabilidad I*: México: Pearson

C.E.E.I. GALICIA, (2010). *Modelos de plan de negocios*. Recuperado de <http://guias.bicgalicia.es/v2/nuevo/asp/individual/plantilla.asp>

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*: México: McGraw-Hill/Interamericana

Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información (2012) NIF A-1.- *Estructura de las normas de información financiera*. Recuperado de [http://www.cinif.org.mx/2014\\_nor\\_emitidasvigentes.php](http://www.cinif.org.mx/2014_nor_emitidasvigentes.php)

Fleitman, J. (2010). *¿Cómo elaborar un plan de negocios?*  
Recuperado de: <http://www.fleitman.net/articulos/planNegocios.pdf>

Fons, F. (2014). *Plan de empresa para la puesta en marcha de una asesoría fiscal, financiera y contable en Valencia* (tesis de maestría). Universidad Politécnica de Valencia, España

Guajardo, G. y Andrade, N (2014). *Contabilidad financiera*. México: McGraw-Hill

Jiménez, D. (2016). *Manual de recursos humanos*. Madrid: ESIC Editorial

Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Pearson

Kubr, M. (2005). *La consultoría de empresas*. México: Editorial Limusa

- JUNTA DE ANDALUCIA, (2016). *Servicio de asesoramiento al trabajo autónomo*.  
Recuperado de: <http://www.autoempleoandalucia.ccoo.es/plan-de-negocios/por-que-es-necesario-elaborar-un-plan-de-negocio/>
- Longenecker, J., Moore, C., Petty, J. y Palich, L. (2010). *Administración de pequeñas empresas*. México: Cengage Learning Editores
- Martínez, G. (2016). *Recursos humanos III*. La función de la administración de la remuneración.  
Recuperado de:  
<http://repositorial.cuaed.unam.mx:8080/jspui/bitstream/123456789/692/1/1455.pdf>
- Menéndez, D. (2001). *Historia de la contabilidad*. Trabajo presentado en el VII Congreso del Instituto Internacional de Costos, León, España. Recuperado de:  
[www.intercostos.org/documentos/trabajo246.pdf](http://www.intercostos.org/documentos/trabajo246.pdf)
- Monferrer, D. (2013). *Fundamentos de marketing*. España: Universidad Jaume
- Moritz, B. (2016). *Global anual review 2016*. Recuperado de  
<http://www.pwc.com/gx/en/about/global-annual-review-2016.html>
- Nally, D. (2015). PwC FY15 global revenues increase 10% to US\$35.4 billion. Recuperado de:  
<http://press.pwc.com/News-releases/pwc-fy15-global-revenues-increase-10--to-us--35.4-billion/s>
- Porter, M., (2006). *Ventaja Competitiva*. México: CECSA
- Procuraduría de la Defensa del Contribuyente, (2016). *Panorama de la Situación de los Contribuyentes en México*. Recuperado de:  
[http://prodecon.gob.mx/Documentos/Documentos%20Basicos/PanoramaSituacionContribuyentesMex\\_v2.pdf](http://prodecon.gob.mx/Documentos/Documentos%20Basicos/PanoramaSituacionContribuyentesMex_v2.pdf)

- Renjen, P. (2016). *2016 Global impact report*. Recuperado de:  
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/global-report/Deloitte-2016-Global-Impact-Report.pdf>
- Robbins, S., y Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Pearson Educación de México
- Rodríguez, L. (2012). *Análisis de estados financieros*. México: McGraw-Hill Interamericana
- Romero, A. (2010). *Principios de Contabilidad*. México: McGraw-Hill/Interamericana
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., y Strickland, A. (2012). *Administración estratégica*. México: McGraw-Hill Interamericana
- Valenzuela, J. (s.f.). *Antecedentes históricos de la contabilidad*. Trabajo presentado en el Curso de Contabilidad Financiera, Chile. Recuperado de:  
[http://mazinger.sisib.uchile.cl/repositorio/ap/instituto\\_de\\_ciencia\\_politica/v20038132047apuntecontabilidadtomoi.pdf](http://mazinger.sisib.uchile.cl/repositorio/ap/instituto_de_ciencia_politica/v20038132047apuntecontabilidadtomoi.pdf)
- Varela, R. (2008). *Innovación Empresarial*: Bogotá, Colombia: Pearson Educación
- Vargas et al. (2012). *Código de ética profesional*. México: Instituto mexicano de contadores públicos. Recuperado de <http://imcp.org.mx/>
- Veihmeyer, J. (2014). *2015 KPMG International Annual Review*. Recuperado de:  
<https://home.kpmg.com/xx/en/home/about/international-annual-review-2015.html>
- Weinberger, K. (2009). *Plan de Negocios*: Lima, Perú: Nathan Associates
- Weinberger, M. (2016). *EY global review 2016*. Recuperado de:  
<http://www.ey.com/gl/en/newsroom/news-releases/news-ey-reports-record-global-revenues-in-2016-up-by-9-percent>

Wikipedia.org (2016). *Big four accounting firms*. Recuperado de:  
[https://en.wikipedia.org/wiki/Big\\_Four\\_accounting\\_firms](https://en.wikipedia.org/wiki/Big_Four_accounting_firms)

## Anexo 1

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA**  
**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**  
**Maestría en Administración**

Folio

El objetivo de este cuestionario es medir el grado de satisfacción de los clientes de servicios contables de la ciudad de Tijuana, B.C. La información que se obtenga será totalmente confidencial y se usará para determinar si es factible la instalación de un nuevo despacho de contadores en la ciudad, por lo que le solicitamos contestar de manera objetiva.

Instrucciones: Anote una (X) en la respuesta que considere correcta.

### I. Datos de identificación del sujeto de estudio

1. ¿Cuál es la actividad que desarrolla la empresa?  
 Industrial                       Comercial                       Servicios
  
2. De acuerdo al número de empleados ¿Cómo clasifica a su empresa?  
 Micro                              De 0 a 10 empleados  
 Pequeña                              De 11 a 50 empleados  
 Mediana                              De 51 a 150 empleados  
 Grande                              Más de 150 empleados
  
3. ¿Cuál es el régimen fiscal al que pertenece?  
 Persona física                       Persona moral                       Otro. ¿Cuál? \_\_\_\_\_
  
4. ¿Cuál es el puesto que ocupa en la empresa?  
 Dueño                               Director                               Contralor                               Gerente  
 Contador                               Administrador                               Otro puesto. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

### II.- Producto

5. En su empresa, ¿Utilizan los servicios de un despacho contable?  
 Si                                       No
  
6. Si la respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, ¿Qué tipo de servicios contrata al despacho contable?  
 Asesoría contable                       Asesoría fiscal                       Asesoría legal  
 Auditoría                               Llevar contabilidad                       Elaborar declaraciones  
 Requerimientos                       Promociones                       Conflictos laborales  
 Inspecciones laborales  
 Otros servicios. Especificar por favor \_\_\_\_\_
  
7. ¿Con que frecuencia utiliza los servicios contratados al despacho contable?  
 Cada mes                               Cada bimestre                               Cada año  
 Esporádicamente                       En emergencias. Ejemplo: auditorías o requerimientos  
 Otro tipo de frecuencia. Especificar por favor \_\_\_\_\_

### III.- Precio

8. Considero que el precio pagado por los servicios recibidos es justo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

9. ¿Cuál es el precio mensual pagado por los servicios contratados?

Servicio/Precio	Servicio no Contratado	Hasta \$1,000	Entre \$1,001 y \$5,000	Entre \$5,001 y \$10,000	Entre \$10,001 y \$20,000	Más de \$20,000
Asesoría contable						
Asesoría fiscal						
Asesoría legal						
Auditoria						
Llevar contabilidad						
Declaraciones						
Requerimientos						
Promociones						
Conflicto laboral						
Inspección laboral						
Otros servicios ¿Cuáles?						

### IV. Plaza

10. ¿Cuál es la ubicación de su empresa?

- Zona Rio                       La Mesa                       Otay                       El Florido
- Centro                       Col. Cacho                       Las Palmas                       Buena Vista
- Otra ubicación. Especificar por favor \_\_\_\_\_

### V. Promoción

11. ¿Por qué medio se enteró de los servicios del despacho contable contratado?

- Periódico                       Revista                       Recomendación
- Sección amarilla                       Internet                       Televisión
- Conferencia                       Otro medio ¿Cuál? \_\_\_\_\_

12. Medios disponibles en su empresa

- Periódico impreso                       Internet                       Suscripción en revistas
- Pagina Web                       Cursos                       Conferencias
- Correo electrónico                       Facebook                       Whatsapp
- Otro medio. Especificar por favor \_\_\_\_\_

13.- La calidad del servicio recibido por el despacho actual es excelente.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

14. Estoy satisfecho con los servicios recibidos por el despacho contable.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

15. Seleccione de los siguientes servicios aquellos que le son proporcionados por el despacho que tiene contratado actualmente.

- Asesoría en revisiones fiscales
- Establecer sistemas contables
- Normas financieras y fiscales
- Asesoría legal y fiscal ante el SAT
- Demandas ante tribunales fiscales
- Recursos de impugnación fiscales
- Procedimientos de control interno
- Asesoría legal en negociaciones y contratos
- Asesoría legal en inspecciones del trabajo
- Representación legal en Juntas de Conciliación

16. Seguiré utilizando los servicios del mismo despacho contable.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

17.- Este es el motivo más importante para que la empresa cambie de despacho contable

- El precio
- La calidad de los servicios
- Una recomendación
- Otro motivo Especificar por favor \_\_\_\_\_

18.- Hay un nuevo despacho que ofrece servicios adicionales a los proporcionados por su despacho actual con personal competente y especializado, excelente calidad y precios competitivos. Usted piensa contratar sus servicios.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo