

134  
2ej



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES

CUAUTITLAN

“EL LICENCIADO EN CONTADURIA EN LA APERTURA  
Y FUNCIONAMIENTO DE UN DESPACHO DE  
CONSULTORIA FISCAL ”

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADA EN CONTADURIA

**P R E S E N T A :**

**VERONICA LIMA LOPEZ**

ASESOR:  
CP. PEDRO ACEVEDO ROMERO

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX. 1998

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

26/06/29



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN  
ASUNTO VOTOS



DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN  
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"El Licenciado en Contaduría en la apertura y fijación de cuentas de un Despacho de Consultoría Fiscal".

que presenta la pasante: Verónica Lima López  
con número de cuenta: 9012187-6 para obtener el TÍTULO de:  
Licenciada en Contaduría

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO

ATENTAMENTE.  
"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"  
Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 3 de Junio de 199 8

PRESIDENTE	<u>C.R. Pedro Alfredo Romero</u>	
VOCAL	<u>L.C. Alejandro Ardon Izabal</u>	
SECRETARIO	<u>L.C. Daniel Herrera Garza</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.C. Francisco Alcántara Salinas</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.C. Luis Yescas Ramírez</u>	

## DEDICATORIAS

Todos podemos lograr nuestros anhelos, sobre todo si luchamos por amor, gracias a todos ustedes:

**A DIOS:** Por conceptualizarme como un ser humano amado por ti, con grandes valores y con una misión que cumplir. Gracias.

**A LA UNAM:** Por haberme dado la oportunidad de ocupar uno de los lugares más deseados en la Máxima Casa de Estudios y por haberme colmado de conocimientos, amigos y felicidad. Gracias.

**A LA FES - CUAUTILÁN:** Porque en ti aprendí a valorar esta maravillosa carrera y porque en ti pude realizar uno de mis grandes anhelos. Gracias

**A MIS SINODALES:** Porque me han dedicado un tiempo muy especial y valioso y por ser parte de la culminación de este gran anhelo. Muchas gracias.

**AL C.P. PEDRO ACEVEDO ROMERO:** Por ayudarme y dirigir este trabajo, por ser un gran ser humano, un gran amigo y un excelente profesor. Mil gracias.

**AL C.P. JULIO CÉSAR CAMACHO CASTAÑÓN:** Por animarme, ayudarme y apoyarme a dar un paso tan difícil para mí, Muchas Gracias Julio.

**A MIS PADRES Y HERMANOS:** Por nuestro celo por lograr y conservar una familia que no tiene precio, por nuestra complicidad por haber llegado juntos a la línea de sufrimiento y haberla traspasado para permanecer unidos, en donde ya no se sufre sino en donde todo son resultados. Muchas Gracias, los amo.

**A MI TÍA CHAYITO, A FABY Y A LIS:** Por el apoyo y la confianza que siempre he recibido de ustedes, y por ser parte activa también en este anhelo. Gracias, las quiero mucho.

**A LA FAMILIA LÓPEZ BECERRIL:** Por los momentos gratos que hemos compartido y por los ánimos brindados para la culminación de este proyecto. Mil gracias.

**A LOS AMIGOS:** Porque la amistad es el más perfecto de los sentimientos del ser humano, pues es el más libre, el más puro y el más profundo, gracias por permitirme compartir con ustedes ese sentimiento. Muchas Gracias.

## SE SOLICITA UN CONTADOR

Se solicita un Contador que esté dispuesto a enfrentarse a todos los problemas que se presentan en un negocio, a vencer todas las dificultades, a tener fé en su propio éxito, y ser trabajador constante, respetuoso y humano.

Se solicita un Contador que desconozca el pesimismo, que haga culto de la verdad, que se sienta orgulloso de una fidelidad incorruptible a sus ideales, que tenga una actitud digna ante la ingratitud, y se considere comprometido con su profesión.

Se solicita un Contador que luche cotidianamente por alcanzar el éxito y no se desanime al llegar la contrariedad inesperada, ocasionada por motivos imposibles de prever y superiores a todo cálculo humano.

Se solicita un Contador que no anhele una mejoría periódica de sueldo, basada en preceptos jurídicos establecidos por leyes que no siempre son justas; que espere y consiga progreso económico y puestos superiores en base a su trabajo diario, de su rigurosa puntualidad y a su dedicación y eficiencia mejorada constantemente por el estudio y la práctica.

Se solicita un Contador agradecido a la vida por recibir de ella la oportunidad de corresponder con sus esfuerzos, los desvelos, las preocupaciones y las angustias que sus padres sufrieron para hacer de él un hombre.

La misión de éste Contador ( en caso de cumplirse ) dejará huella en su Patria, en su Profesión y en los corazones de su Familia, de sus Amigos y de todos aquellos que de cualquier manera compartan con él los anhelos de su Vida.

Este Contador existe, se encuentra dentro del corazón de todos nosotros, y el puesto vacante estará siempre a nuestro alcance.

**C.P. Roberto Resa**

## INTRODUCCIÓN

Esta tesis fue creada con el fin de ayudar a aquellas personas que comparten la misma inquietud que yo: el inicio de la práctica profesional en forma independiente, y que mejor forma que la de organizar un Despacho de Contadores.

En esta forma uno o más Contadores se organizan, de tal manera que pueden proporcionar y brindar un mejor servicio a la comunidad que requiera de sus servicios; además de que en éste lugar que será llamado Despacho de Contadores Públicos, Despacho Contable, Despacho de asesoría contable, fiscal y administrativa, u otro nombre que se le quiera dar, será el lugar en donde la mayoría de los estudiantes adquieran experiencia y práctica.

En el capítulo uno se podrán encontrar varias definiciones respecto a la consultoría, su historia y su importancia, así como las diversas actividades que todo Licenciado en Contaduría puede desarrollar en su práctica profesional, ya sea de forma independiente o como servidor público.

Este capítulo también puede resultar un instrumento de trabajo muy importante para todo Contador, ya que éste podrá servir mejor a su cliente si tiene un claro concepto de la importancia de su profesión, de sus obligaciones y de sus oportunidades, es decir, de las diversas actividades que puede desarrollar en toda entidad en la que se desempeñe profesionalmente, y aún más, en un Despacho Contable.

En el capítulo dos se observan disposiciones legales y normativas aplicables en la creación de un Despacho Contable para la satisfacción de requerimientos legales y administrativos. Servirá también este capítulo como una fuente importante de ayuda para la planeación y organización del Despacho, siendo éstas herramientas que permiten estructurar y administrar adecuadamente los recursos con que cuenta el Despacho.

Para el capítulo tres destine aquellos elementos que día con día debemos trabajar todos y cada uno de los integrantes de la profesión contable para poder ofrecer, a nuestros clientes y futuros clientes, servicios con calidad y así mismo satisfacer sus necesidades contables, financieras, administrativas y fiscales, con el esmero y dedicación que ellos se merecen, fomentando así el prestigio de la Contaduría Pública.

En el capítulo cuatro se tratan los medios por los cuales se puede llegar a obtener una buena cartera de clientes, pero no bastará con obtenerla, ya que se necesitará mantenerla vigente y para ello se deberá contar con la experiencia necesaria para cumplir con los servicios que se van a ofrecer. También en este capítulo se tratará un poco acerca de la forma en cómo determinar los honorarios a cobrar, los cuales deberán ser justos de acuerdo al trabajo que se desarrolle.

Y por último en el capítulo cinco, se concluye con un caso práctico, en el cual se trata de ilustrar la teoría planteada en los capítulos anteriores.



# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	i
1. LA CONSULTORÍA FISCAL	
1.1. Concepto	1
1.2. Antecedentes de la Consultoría	3
1.3. Evolución en México de los servicios de Consultoría	6
1.4. Importancia de la Consultoría Fiscal	8
1.5. Actividades del Licenciado en Contaduría	11
2. FORMACIÓN DEL DESPACHO DE CONSULTORÍA FISCAL	
2.1. Forma de constitución	24
2.2. Régimen Fiscal	33
2.3. Planeación	36
2.4. Organización	40
3. REQUISITOS MÍNIMOS REFERENTES AL PERFIL DEL LICENCIADO EN CONTADURÍA.	
3.1. Perfil del Licenciado en Contaduría	43
3.2. Actualización Profesional	49
3.3. Ética Profesional	53
3.4. Calidad de los servicios proporcionados por el Licenciado en Contaduría	58

4. FUNCIONAMIENTO DEL DESPACHO DE CONSULTORÍA FISCAL.	
4.1. Obtención de clientes	63
4.2. Determinación de honorarios	69
4.3. Elaboración del contrato	73
4.4. Conservación de clientes	76
5. CASO PRÁCTICO	83
CONCLUSIONES	136
BIBLIOGRAFÍA	137

# CAPÍTULO 1.

---

---

## LA CONSULTORÍA FISCAL

# CAPITULO 1. LA CONSULTORÍA FISCAL

## 1.1. CONCEPTO

La actividad económica de cualquier entidad (unidad identificable que realiza actividades económicas, constituida por combinaciones de recursos humanos, recursos naturales y capital, coordinados por una autoridad que toma decisiones encaminadas a la consecución de los fines para los que fue creada), siempre ha requerido de los servicios del consultor, desde el momento en que existe un proyecto se utilizan los servicios de consultoría, es decir, cualquier actividad que requiera de información, conocimiento, capacidad y experiencia.

La consultoría no es una profesión, sino una actividad profesional que pueden ejercer los miembros de las diversas profesiones para asesorar, así como proporcionar conocimientos y capacidades profesionales para resolver problemas prácticos.

La amplitud del campo de la actividad de cada consultor dependerá de su capacidad personal, formación y preparación académica, experiencia y grado de especialización que haya adquirido para poder rendir un servicio de asesoría de alta calidad.

Existen numerosas definiciones del término " Consultoría ", pero empecemos por conocer su raíz; la palabra Consultoría, proviene del latín *consultare* que significa: "tratar, discutir o conferir con una o varias personas, sobre lo que debe hacerse ante una situación determinada".

El Contador Público Arturo Elizondo López, expresa la siguiente opinión en cuanto al concepto de la Consultoría Fiscal: " La Consultoría Fiscal es toda asesoría específica en materia del cumplimiento de obligaciones tributarias".

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos define la Consultoría Fiscal como la planeación, supervisión, análisis y control de las operaciones de una entidad económica en su aspecto impositivo, así como el asesoramiento en materia y, en su caso, la revisión y control

del incumplimiento de las leyes impositivas, con base en el estudio profundo y permanente de la legislación fiscal.

Por su parte la Academia de Estudios Fiscales de la Contaduría Pública ( AEF ), define la Consultoría Fiscal como la actividad profesional que tiene por objeto la correcta determinación del régimen fiscal aplicable a una entidad, a una operación o grupo de operaciones o a determinados hechos o situaciones, siempre dentro del marco de las disposiciones legales aplicables.

Con las definiciones mencionadas anteriormente, ahora puedo dar una definición sobre el concepto de Consultoría Fiscal:

La Consultoría Fiscal es la actividad profesional en la que el Licenciado en Contaduría, está capacitado a través de sus estudios, experiencia y habilidad profesional, para aconsejar, asesorar o ayudar sobre bases profesionales, a identificar, definir y resolver problemas concretos de aplicación de las leyes fiscales que le plantea su cliente; de una entidad económica en su aspecto impositivo; también se puede decir que el Licenciado en Contaduría ayuda a definir los problemas, a presentar las posibles soluciones y alternativas, así como a estimar el impacto de éstas y a dar sus recomendaciones respectivas. El Licenciado en Contaduría en sí, proporciona un servicio de asesoramiento, en donde solamente aconseja, esto significa que no decide, ni manda, ni dirige, ni controla la conducta del negocio del cliente, de lo único que responde es de la calidad e integridad de su asesoramiento, así pues, la actividad del Licenciado en Contaduría estriba no sólo en dar el consejo correcto, sino en darlo de manera adecuada, a la persona debida y en el momento oportuno, y el cliente a su vez, ha de aprender a solicitar y utilizar hábilmente los consejos del Licenciado en Contaduría.

Por último mencionaré que para que exista una Consultoría Fiscal exitosa, es necesario realizar una combinación de diversas habilidades que van más allá de la aplicación mecánica de reglas o fórmulas rígidas a un conjunto dado de problemas, ya que no pueden aislarse los factores económicos que inciden en cualquier situación que se presente.

## 1.2. ANTECEDENTES DE LA CONSULTORÍA

La Consultoría tiene su origen en la revolución industrial, la aparición de la fábrica moderna y las transformaciones institucionales y sociales conexas. Sus raíces son idénticas a las de la administración de empresas. La Consultoría se hizo posible cuando el proceso de generalización y estructuración de la experiencia gerencial alcanzó una etapa relativamente avanzada. Entonces, fue preciso determinar y describir los métodos y los principios aplicables a diversas organizaciones y situaciones y los empresarios fueron inducidos y presionados para buscar una forma mejor de dirigir y controlar su negocio. Estas condiciones no se cumplieron hasta la segunda mitad del siglo XIX, en que se originó el movimiento de la organización científica del trabajo.

Hubo varios predecesores de la organización científica del trabajo. Uno de ellos fue el fabricante estadounidense Charles T. Sampson, que en 1870 reorganizó todo el proceso productivo en su fábrica de calzado para poder emplear trabajadores chinos no calificados. Un año más tarde, actuando a título de consultor, Sampson transmitió su experiencia al propietario de una lavandería, el cual aceptó sus consejos y aplicó el método anteriormente utilizado por Sampson.

Los pioneros de la organización científica del trabajo, entre ellos Frederick W. Taylor, Frank y Lillian Gilbreth, Henry L. Gantt y Harrington Emerson, dieron un gran impulso al desarrollo de la Consultoría. Desempeñaron una actividad incansable dando conferencias, efectuando estudios, escribiendo libros y artículos, organizando demostraciones prácticas y aportando asesoramiento de todas las formas imaginables.

Estos esfuerzos iniciales dieron origen a un rasgo muy importante de la Consultoría de empresas, rasgo que ha marcado esta actividad y ha influido en su imagen. La Consultoría que surgió de la organización científica del trabajo se concentró principalmente en la productividad y en la eficiencia en las fábricas y los talleres, la organización racional del trabajo, el estudio de tiempos y movimientos, la eliminación de desperdicios y la reducción de los costos de producción. A toda esta esfera se le dio el nombre de ingeniería industrial. A

los que la aplicaban se les llamaba a menudo expertos en eficiencia y se les respetaba por su enfoque enérgico y metódico y por las mejoras que lograban.

Se abordaron nuevas esferas de la gestión y nuevos tipos de problemas que pasaron a ser parte normal del trabajo de Consultoría, reduciendo de ese modo el porcentaje de su labor dedicado a la organización de la producción y del trabajo. Se produjeron cambios importantes en las esferas de las relaciones sociales y laborales que tendieron a limitar el empleo de técnicas inaceptables para los trabajadores; las negociaciones se convirtieron en un método indispensable para realizar numerosos cometidos que afectaban a los intereses de los trabajadores y de otros empleados. Sin embargo, el lado positivo de la imagen del experto en eficiencia se ha conservado en gran parte; por lo tanto los consultores han sido y siguen siendo considerados como personas capaces de hallar nuevas posibilidades de ahorrar recursos y de aumentar la productividad.

En el período de 1943 a 1970, se dio una rápida expansión de empresas, esto unido a la aceleración de los cambios tecnológicos, la aparición de nuevas economías en desarrollo y la intensificación de la internacionalización de la industria, el comercio y las finanzas mundiales crearon oportunidades particularmente favorables y demandas de servicios de consultoría de empresas. En este periodo se establecieron la mayor parte de las organizaciones de consultoría que existen hoy y esta actividad alcanzó el poder y la reputación técnica de que goza en la actualidad.

Desde dicho periodo, la expansión de la Consultoría ha sido notable desde todos los puntos de vista y se han producido también varios cambios importantes, dentro de los cuales encontramos que para satisfacer las necesidades de sus clientes y atraer otros clientes de nuevos sectores de la economía y de la actividad social, los consultores han elaborado diversas estrategias, ofrecen nuevos servicios especiales, se especializan en sectores particulares o, por el contrario, proporcionan un amplio conjunto de servicios a los clientes más exigentes.

Un nuevo elemento importante dio la nueva actitud adoptada por los diversos Despachos de Contadores Públicos, con respecto a la consultoria de empresas; considerada durante varios decenios como incompatible con la contabilidad y la auditoría profesional, ya que a comienzos del decenio de 1970 se comenzó a promover enérgicamente la Consultoría Contable y Fiscal.



### 1.3. EVOLUCIÓN EN MÉXICO DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORÍA

La aparición de la actividad de consultor de negocios en México es más o menos reciente y lo mismo puede decirse de la intervención del Licenciado en Contaduría en esas actividades.

Haciendo historia acerca de la evolución de la profesión de Licenciado en Contaduría, resulta interesante ver la idea tan precisa que se tenía en tiempos pasados sobre el marco de acción de dicha profesión, pues el hecho de no trabajar en forma independiente, implicaba que no se ejercía la carrera.

El tenedor de libros que llevaba contabilidades a varias negociaciones, se ha ido transformando. Actualmente, la misma evolución social y económica ha creado nuevos aspectos en la actividad del Licenciado en Contaduría; la preparación, revisión, análisis e interpretación de los estados financieros es sin duda, la labor genérica de la profesión.

La consultoría de empresas tuvo su origen en las economías de mercado libre, en el que las empresas económicas empleaban consultores de muy diversas maneras, pero con el tiempo la consultoría se ha extendido de la empresa privada al sector público; en la actualidad el uso de servicios de consultoría por organismos gubernamentales y por empresas públicas, es práctica común.

En cuanto a las funciones y técnicas de dirección concreta de que se ocupan los consultores, la profesión ha pasado por varias etapas de desarrollo. En el decenio de 1940 algunos consultores empezaron a ofrecer sus servicios principalmente en el campo de la producción, para posteriormente abordar el campo de la contabilidad; pero fue hasta 1955 que se hizo una de las primeras sugerencias en el sentido de que los Licenciados en Contaduría podían actuar como consultores de la Administración.

Pero debido al incremento de las empresas, las diversas formas de organización empresarial y a la complejidad de las obligaciones fiscales se provocó el reconocimiento natural de un servicio profesional especializado denominado Consultoría Fiscal.

Atendiendo a las carreras profesionales se observa día a día una mayor participación de otros especialistas dentro de los despachos de Contadores Públicos tales como Licenciados en Informática, en Administración e Ingenieros de varias especialidades. Esto ha permitido la formación de grupos de trabajo interdisciplinarios para la solución de problemas más complejos y versátiles.

En la actualidad se prevé que el desarrollo social y económico de México, pueda volver a tomar una tendencia hacia una mayor expansión. Este desarrollo determinaría que se industrializara en una escala superior, que se desarrollara una tecnología avanzada, que se diversificara el mercado de capitales, que surgieran nuevas empresas y que las ya existentes crecieran. Al registrarse estos cambios, la Consultoría Fiscal podría ampliar su alcance y su campo de estudio para satisfacer la diversa gama de necesidades sociales.

#### 1.4. IMPORTANCIA DE LA CONSULTORÍA FISCAL

A medida que se producen los cambios tanto económicos como políticos y sociales, se advierte que también la contabilidad evoluciona dentro de nuevas técnicas, para poder hacer más sencillo su procedimiento, favoreciendo una mayor aceptación en el campo de su especialidad.

El apoyo que la Contaduría Pública brinda a la sociedad del país, es derivado de los constantes avances que se presentan día con día tanto en materia económica, como en materia financiera, política, administrativa, etc. Es así que de acuerdo a estas exigencias de la vida económica del país, se dan cambios en materia contable, específicamente dentro del área fiscal.

Así como los precios de los productos y servicios se incrementan continuamente, también los impuestos año tras año sufren cambios de tal trascendencia que de no estar enterados de las modificaciones y de su correcta aplicación, nos podríamos situar en serios problemas; esto ha originado que tanto personas físicas como personas morales se preocupen de que sus registros contables vayan de acuerdo a lo que se dispone en la Ley del Impuesto Sobre la Renta, en la Ley del Impuesto al Activo, en la Ley del Impuesto al Valor Agregado y en sus respectivos reglamentos, con la finalidad de no pagar impuestos tanto de más como de menos y estar dentro de lo que marcan las leyes impositivas.

Examinando la importancia que tienen los impuestos y la apatía de los contribuyentes para cubrirlos debido a su desconocimiento, se ha desarrollado dentro de la Contaduría Pública, así como otras actividades, la actividad profesional especializada de la Consultoría Fiscal.

El servicio de Consultoría Fiscal es una consecuencia de la problemática en la interpretación y aplicación de las leyes fiscales y es por ello que es una actividad profesional en donde se observa no sólo la necesidad de la especialización, sino la justificación de que sea el Licenciado en Contaduría el profesional que desempeñe esta actividad por encontrarse más abocado a ella.

La labor del Licenciado en Contaduría en materia fiscal se inicia explicando al contribuyente dónde nace la obligación de contribuir con el estado, en base a los siguientes fundamentos:

- Art. 31, Fracción IV de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que impone a toda persona que tenga nacionalidad mexicana, ya sea por nacimiento o por naturalización, contribuir para los gastos públicos, así de la Federación, como del Distrito Federal o del Estado y Municipio en que resida, de la manera proporcional y equitativa que dispongan las leyes.
- Art. 1, del Código Fiscal de la Federación (CFF), que determina que tanto las personas físicas como las personas morales, están obligadas a contribuir para los gastos públicos conforme a las leyes fiscales respectivas.
- Art. 1, de la Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR), la cual determina que todas las personas físicas y morales están obligadas al pago del Impuesto Sobre la Renta (ISR) en los siguientes casos: I. las residentes en México, no importando el origen de su fuente de riqueza; II. las residentes en el extranjero que tengan o no un establecimiento permanente en el país, respecto a los ingresos procedentes de fuente de riqueza en territorio nacional.
- Art. 1, de la Ley del Impuesto al Activo (LIA), que indica que las personas físicas que realicen actividades empresariales y las personas morales, residentes en México, están obligadas al pago del Impuesto al Activo (IMPAC), por el activo que tengan, cualquiera que sea su ubicación. También están obligadas las residentes en el extranjero que tengan un establecimiento permanente en el país.
- Art. 1, de la Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA), que establece que las personas físicas y morales que en territorio nacional realicen las actividades siguientes, están obligadas al pago de este impuesto: I. aquellas que enajenen bienes; II. presten servicios independientes; III. otorguen el uso o goce temporal de bienes, y; IV. importen bienes o servicios.

Cabe resaltar la importante intervención del Licenciado en Contaduría como consultor, ayudando en la solución a través de la orientación sobre los variables y complejos problemas

que se presentan en la relación fisco-contribuyente; pues éste profesional cuenta con la suficiente preparación sobre aspectos contables-fiscales.

Es pertinente mencionar que la Consultoría Fiscal se constituye en una herramienta útil e indispensable de la actividad económica, cuya importancia ha creado que se emitan lineamientos generales sobre la forma en que mejor se puede prestar este servicio, los cuales se mencionan a continuación:

- a) Revisión de sus prácticas fiscales, con el propósito de determinar si están acordes a lo dispuesto por las leyes y si se están tomando las alternativas más favorables para el causante.
- b) Evaluación de sus estructuras operativas, desde el punto de vista fiscal. La asesoría directa para resolver o prever conflictos, en donde los aspectos contables y las disposiciones contenidas en las leyes fiscales tienen interdependencia. La evaluación de la carga fiscal directa o indirecta de una actividad empresarial en proyección, como un factor fundamental para medir su viabilidad y productividad, considerando en su caso los posibles estímulos, franquicias o exenciones de tipo fiscal de que pudiera gozar.
- c) Determinación del efecto fiscal de nuevos proyectos. Es importante señalar que el asesoría no sólo se dedica a revisar lo que se ha hecho, así como a evaluar lo que se está haciendo, sino también lo que se puede hacer.

Es así como el Licenciado en Contaduría, es el indicado para participar en la interpretación y aplicación en materia impositiva, determinando si se están tomando alternativas más favorables que beneficien al contribuyente, ya que por la mala interpretación de las leyes impositivas se deben cubrir multas y recargos. El Licenciado en Contaduría es el profesional idóneo para proporcionar los servicios que comprende la Consultoría Fiscal, tanto a personas físicas como a personas morales.

## **1.5. ACTIVIDADES DEL LICENCIADO EN CONTADURÍA**

Desde la formación profesional el Licenciado en Contaduría recibe información inducida de manera natural a la justicia. Su técnica, cuyas raíces se hallan en la partida doble, lo obligan a moverse en la lógica de dar a cada quien lo que lo corresponde. Por tal herencia cultural el Licenciado en Contaduría actúa con un sentido de equilibrio siempre presente, por lo menos en los estados financieros preparados o juzgados por él; en el terreno fiscal, esa formación técnica característica de la Contaduría Pública lo induce igualmente de manera natural a la búsqueda de la equidad, de la justicia y del respeto a la ley.

La materia impositiva ofrece variadas oportunidades para el ejercicio profesional del Licenciado en Contaduría, por lo tanto, los servicios que éste profesional puede proporcionar son los siguientes:

- a) Servicios que proporciona de manera independiente.
- b) Servicios que proporciona de manera dependiente.

### **1.5.1. SERVICIOS INDEPENDIENTES**

Se dice que el profesional está actuando de manera independiente, cuando como propietario o socio de un despacho escoge de manera libre a sus clientes obteniendo como retribución a su trabajo el pago de honorarios correspondientes al trabajo realizado. Los servicios que el Licenciado en Contaduría puede prestar en forma independiente a sus clientes son:

- Representación de clientes ante las autoridades hacendarias.
  - \* Defensa del contribuyente.
  - \* Tramitación.
- Control y vigilancia de obligaciones fiscales.
  - \* Obligaciones del contribuyente.
  - \* Elaboración y revisión de declaraciones.
- Información y orientación fiscal oportuna.
- Planeación fiscal.
- Perito fiscal.
- Presentación de Dictámenes de Estados Financieros.

## REPRESENTACIÓN DE CLIENTES ANTE LAS AUTORIDADES HACENDARIAS

### DEFENSA DEL CONTRIBUYENTE

La defensa implica la participación del Licenciado en Contaduría en los procedimientos que se encuentran previstos por las leyes, para privar de validez a resoluciones o normas cuyo contenido específico resulta perjudicial para el contribuyente.

En aquellas cosas en que las autoridades fiscales pretenden infundir un cargo de impuestos al contribuyente, el Licenciado en Contaduría debe allegarse de todos los medios que sean necesarios para demostrar que su cliente cumple con las disposiciones fiscales; si por el contrario concluye que el fisco tiene la razón, es el más indicado para hacer que el cliente reconozca su falta y cumpla con lo enmarcado en las disposiciones fiscales.

En relación con la defensa de los particulares, el artículo 26 de la Ley de Profesiones señala que las autoridades judiciales y aquellas que conozcan de asuntos contencioso-administrativos rechazarán la intervención en calidad de patrono o asesor técnico del o los interesados, de persona que no tenga título profesional registrado. El mandato para asunto judicial o contencioso-administrativo determinado, sólo podrá ser otorgado en favor de profesionistas con título debidamente registrado; este artículo se refiere a la representación de los afectados, pero no especifica claramente al profesional que puede auxiliar al particular, representándolo ante los órganos competentes, que en materia fiscal federal son el Poder Judicial de la Federación, el Tribunal Fiscal de la Federación y las propias autoridades administrativas.

Por otra parte el CFF en su artículo 19, nos habla de la representación de las personas físicas o de las personas morales ante las autoridades fiscales, pero al igual que el artículo 26 de la Ley de Profesiones, no nos especifica el profesional que puede auxiliar al contribuyente en su defensa ante las autoridades.

En cuanto a la presentación de pruebas a que se refiere el artículo 19 del CFF, el Licenciado en Contaduría, deberá observar las diferentes disposiciones aplicables en materia procesal para no arriesgar el éxito de la gestión e incurrir en posible responsabilidad. Para evitar esto, deberá tener presente la posibilidad de acudir a la asesoría de un Licenciado en Derecho, y en caso de ser necesario, el Licenciado en Contaduría deberá actuar como asesor del Licenciado en Derecho para el planteamiento claro de la defensa del contribuyente.

## **TRAMITACIÓN**

El Licenciado en Contaduría está en condiciones de auxiliar a sus clientes en las diferentes tramitaciones ante las autoridades fiscales, pudiendo comprender en este servicio la asesoría previa, la elaboración de los diferentes elementos o la representación del cliente, en los términos establecidos por el CFF.

Entre las tramitaciones más significativas se puede señalar la petición de confirmación de criterio por parte de la autoridad y la obtención de autorizaciones, ya sea que estén previstas en los ordenamientos legales o que las condiciones específicas lo ameriten. El Licenciado en Contaduría entonces asumirá la responsabilidad legal de sus clientes, con respecto a las gestiones que efectúe en su nombre o para la que se le hubiere autorizado.

Por lo anterior es conveniente que, independientemente del poder conferido o de la autorización otorgada, en la carta convenio de prestación de servicios se delimite, con el mayor detalle posible, la participación y responsabilidad del Licenciado en Contaduría con respecto a los trámites encomendados.

La habilidad y las relaciones personales del Licenciado en Contaduría pueden jugar un papel importante en el resultado de los trámites; sin embargo, de ninguna manera se deberá recurrir a la utilización de atenciones o dádivas en favor de las autoridades.



## **CONTROL Y VIGILANCIA DE OBLIGACIONES FISCALES**

### **OBLIGACIONES DEL CONTRIBUYENTE**

Los servicios específicos del Licenciado en Contaduría en el control y vigilancia de las obligaciones fiscales, se refiere básicamente al control preventivo del cumplimiento de los ordenamientos legales a cargo del contribuyente, los cuales se mencionan a continuación:

### **OBLIGACIONES FISCALES**

Inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes; pago provisional del Impuesto Sobre la Renta (ISR); pago provisional del Impuesto al Activo (IA); pago provisional del Impuesto al Valor Agregado (IVA); pago del Impuesto Sobre Productos del Trabajo; presentación de la declaración del ejercicio; pago de retenciones de honorarios y arrendamiento; declaración anual de clientes y proveedores; pago del Impuesto sobre Nominas; pago de cuotas al Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT); pago de cuotas patronales al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS); pago del Seguro de Ahorro para el Retiro (SAR); declaración anual del crédito al salario pagado en efectivo, declaración anual de pagos efectuados a residentes en el extranjero, etc.

### **OBLIGACIONES CONTABLES**

Obligación de llevar contabilidad; obligación de llevar libros de inventarios y balances; obligación de llevar libros de entradas y salidas; obligación de llevar libros de actas; obligación de llevar libros de registro; llevar sistemas y registros contables; realizar depuración de cuentas; elaborar Estados Financieros; asegurarse de llevar un control interno eficiente; etc.

Para un mejor control y vigilancia de las obligaciones fiscales, se deben utilizar procedimientos necesarios para tener las bases y poder expedir criterios fiscales adecuados de acuerdo a las necesidades de cada contribuyente:

- a) Programación y elaboración de calendario de obligaciones fiscales.

- b) Analizar y revisar políticas de contabilización para determinar si se apegan o no a las disposiciones fiscales y en su caso proponer cambios a las políticas establecidas.
- c) Mantener un seguimiento de los asuntos que se tramitan en las dependencias oficiales.
- d) Expedición de instrumentos y criterios fiscales.

## **ELABORACIÓN Y REVISIÓN DE DECLARACIONES**

Este servicio consiste en elaborar, revisar y verificar antes de que se presenten las declaraciones, conforme al cálculo de la base gravable correspondiente, para que el impuesto que resulte a enterar sea correcto; y por lo tanto no se esté pagando de más, o por el contrario, se esté dejando de pagar el mismo y por consiguiente llegar a incurrir en recargos o multas.

Este servicio requiere de sumo cuidado y atención al proporcionarse, ya que el Licenciado en Contaduría tiene que emplear sus conocimientos y experiencia, con el fin de elaborar adecuadamente las declaraciones correspondientes y convencer al cliente de cumplir con todas sus obligaciones fiscales, y de no eludir los impuestos que le correspondan declarar, aprovechando desde luego aquellas alternativas que las propias leyes permitan aplicar, disminuir o incluso en algunos casos, pueda ser posible eliminar el pago de ciertos impuestos.

Entre los servicios que presta el Licenciado en Contaduría en este punto son:

1. Elaboración y presentación de declaraciones periódicas de impuestos a cargo.
2. Elaboración y presentación de declaraciones periódicas de impuestos retenidos y enterados.
3. Elaboración, presentación y control de solicitudes de devoluciones o compensaciones de impuestos.
4. Manejo de calendario de obligaciones fiscales.
5. Presentación y control de las declaraciones de pagos provisionales del ISR, vigilando que los cálculos y el llenado de las formas sean correctos.

6. Tratamiento y seguimiento de promociones sobre consultas, planteamientos diversos o confirmación de criterios, ante autoridades fiscales.
7. Promociones sobre reducción o exención de pagos provisionales.

Con respecto a estos servicios cabe mencionar que, independientemente de la responsabilidad profesional que asume el Licenciado en Contaduría frente a su cliente, de ninguna manera se salva la responsabilidad del cliente como contribuyente en la relación tributaria y en consecuencia, ante las autoridades fiscales competentes.

Por tales motivos resulta conveniente que, en la carta convenio de prestación de servicios, se delimite el mencionado alcance del trabajo y la responsabilidad del Licenciado en Contaduría.

### **INFORMACIÓN Y ORIENTACIÓN FISCAL OPORTUNA**

Como consecuencia de las constantes modificaciones que las leyes fiscales sufren cada año, reformas, adecuaciones, etc., y que constituyen verdaderos cambios estructurales, algunos contribuyentes se ven perjudicados por el desconocimiento de los mismos, ocasionando el pago de multas y/o sanciones en el caso de revisiones por parte de las autoridades hacendarias, así como el no aprovechamiento de los beneficios que brindan las propias leyes impositivas.

Por lo que es de suma importancia que los contribuyentes tengan conocimiento inmediato de estos cambios, siendo el Licenciado en Contaduría la persona más indicada para informarlos y orientarlos en forma clara, veraz y oportuna de las reformas que se presenten. Dicha orientación puede proporcionarse de la siguiente manera:

1. Pláticas sobre reformas fiscales, o bien sobre asuntos específicos que ameriten mayor orientación y explicación.
2. Información constante a sus clientes acerca de los principales cambios de las disposiciones fiscales y criterios de la autoridades.

3. Analizar y definir las consultas que en materia impositiva se le hagan verbalmente o por escrito a sus clientes.

## **PLANEACIÓN FISCAL**

En cualquier actividad que se lleve a cabo, es necesario una planeación adecuada, con la finalidad de actuar con la mayor eficiencia posible. Esta afirmación es también válida tratándose de la planeación fiscal.

Esto significa que con toda anticipación y oportunidad, deben estudiarse las diversas alternativas y posibilidades de lo que realiza o va a realizar la entidad económica, tomando en cuenta las disposiciones fiscales vigentes, con el objeto de cumplirlas y obtener dentro de los marcos legales las máximas ventajas posibles en materia fiscal.

La planeación fiscal consiste en el diseño, análisis e implantación de las opciones existentes para realizar un negocio o llevar a cabo una operación o grupo de operaciones, con el fin de lograr que la carga fiscal aplicable sea la mínima posible, que pueda diferirse su pago o que se obtengan los mayores beneficios de indole fiscal, siempre dentro del marco de las disposiciones legales aplicables.

La planeación fiscal permite obtener enormes beneficios para el contribuyente, aprovechando al máximo la aplicación de las disposiciones que permitan, tanto las deducciones señaladas en la ley, como el aprovechamiento de exenciones, subsidios y demás alternativas que consideren viables para cada caso en particular.

La planeación fiscal así como la asesoría fiscal es una de las actividades más importantes del Licenciado en Contaduría y es aquí en donde aplica todos los conocimientos adquiridos en su formación académica y de especialización así como en su amplia trayectoria como especialista en el área fiscal.

## **PERITO FISCAL**

El servicio del Licenciado en Contaduría como perito fiscal, tiene su origen en las controversias que se suscitan entre las partes de la relación tributaria, las cuales son: las Autoridades Fiscales y los Contribuyentes; en términos generales las controversias se presentan por las siguientes causas:

- Por la mala interpretación de las leyes fiscales, por parte de los contribuyentes o de las autoridades fiscales.
- Por el incumplimiento de las autoridades fiscales, de las obligaciones que los propios ordenamientos señalan.
- Por el incumplimiento de los contribuyentes de sus obligaciones fiscales.

Para el Código de Procedimientos Civiles para la entidad de que se trate, establece la necesidad de que el perito tenga título profesional cuando el conocimiento sobre el que se desenvuelva el peritaje lo requiera y al respecto establece en su artículo 144 que los peritos deben tener título en la ciencia o arte a que pertenezca la cuestión sobre la que habrá de dar su opinión, cuando la profesión o arte estuviere legalmente reglamentado; a juicio de esto resulta que el Licenciado en Contaduría en su carácter de Consultor Fiscal es el profesional capaz para rendir la prueba pericial contable, cuya actualización resulta muy frecuente en las defensas que ejercitan a favor de los contribuyentes, ya que la materia fiscal resulta ser exageradamente técnica y se determina en principio, a partir de una utilidad en cuya determinación el Licenciado en Contaduría resulta ser experto, y de esta manera siendo la profesión de Licenciado en Contaduría una de las reglamentadas en la ley de profesiones, resulta ser el profesional que en exclusiva, se encuentra facultado por el orden jurídico para emitir un dictamen como especialista en el ámbito contable y fiscal.

## **PRESENTACIÓN DE DICTÁMENES DE ESTADOS FINANCIEROS**

La finalidad de proporcionar al cliente este servicio, es la de emitir una opinión acerca de los Estados Financieros de éste, así como también informar que se verificó el cumplimiento de

las disposiciones fiscales federales, dichos Estados Financieros, van a ser entregados a la Dirección General de Fiscalización y de esa forma, se hará saber en que situación se encuentra al respecto la entidad económica.

El único profesional autorizado para la emisión de dictámenes con efectos fiscales es el Licenciado en Contaduría, reconociéndose la formalidad e importancia de los dictámenes en el artículo 52 del CFF, ya que menciona que los hechos afirmados en los dictámenes formulados por estos profesionistas, sobre los Estados Financieros de los contribuyentes o en cualquier otro dictamen que tenga repercusión fiscal formulado por Licenciado en Contaduría, se presumirán ciertos, salvo prueba en contrario.

Se presumirán ciertos estos hechos siempre y cuando se reúnan los siguientes requisitos:

1. El Licenciado en Contaduría que dictamine deberá estar registrado ante las Autoridades Fiscales para estos efectos, para lo cual debe presentar su solicitud de Registro ante dichas Autoridades, acompañando a ésta solicitud una copia certificada de algún documento que acredite su nacionalidad mexicana, una copia certificada de su cédula profesional emitida por la Secretaría de Educación Pública, y una constancia emitida por Colegio de Contadores Públicos que acredite su calidad de miembro activo; así mismo, no deberá estar sujeto a pena corporal, a proceso o condenado por delitos de carácter fiscal.
2. El dictamen se deberá formular de acuerdo con las disposiciones del reglamento del CFF y normas de auditoría (capacidad, independencia e imparcialidad profesionales del Licenciado en Contaduría, trabajo profesional y la información que rinda como resultado de su trabajo).
3. El Licenciado en Contaduría deberá emitir, bajo protesta de decir verdad, un informe sobre la revisión de la situación fiscal del contribuyente.

El CFF también indica que los integrantes de los Despachos de Contadores Públicos constituidos como Sociedades o Asociaciones Civiles, deberán obtener autorización para formular dictámenes y obtener así su registro ante la Autoridad Fiscal competente y para

obtener dicho registro, siempre y cuando presten sus servicios a una persona moral, será necesario que los integrantes del Despacho presenten lo siguiente:

- 1) Un aviso ante las Autoridades Fiscales competentes dentro de los tres o cuatro meses siguientes a la fecha de terminación del ejercicio fiscal de los contribuyentes a auditar.
- 2) Un aviso en el que hagan constar:
  - a. La denominación o razón social de la persona moral en donde prestan sus servicios.
  - b. El domicilio fiscal y Registro Federal de Contribuyentes de la persona moral.
  - c. Número de Registro asignado por la Dirección General de Auditoría Fiscal Federal al Despacho Contable en el que preste sus servicios.
  - d. Nombres de los Contadores Públicos autorizados para dictaminar, que presten sus servicios a la misma persona moral.

Con las reformas para 1998, se estableció, como requisito adicional, que el Título de los Contadores Públicos y el ser miembro de un colegio de contadores reconocido por la misma Secretaría de Hacienda y Crédito Público, tenga por lo menos 3 años de antigüedad a la presentación de la solicitud de registro ante las autoridades fiscales.

### **1.5.2. SERVICIOS DEPENDIENTES**

Esta es otra manera de ejercer profesionalmente por parte del Licenciado en Contaduría, pero en ésta, el profesional se contrata por tiempo completo en los negocios del sector privado y del sector público; el Licenciado en Contaduría, por lo tanto, estará bajo la dirección y dependencia de quien lo contrate, sea persona física o persona moral.

Generalmente los puestos que puede ocupar el Licenciado en Contaduría son de alto nivel, tales como:

- Asesor Fiscal.
- Auditor Interno.
- Contralor.
- Asesor Financiero.
- Jefe de Sistemas.

- Contador General.
- Contador de Costos.
- Gerente General.

También actúa intensamente como auditor al servicio de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y es muy apreciada su labor como Fiscalista, Auditor y Comisario de varias entidades del gobierno cuando trabaja para la Contraloría General de la Federación.

Es importante tomar en cuenta que las actividades mencionadas caen en el campo de experiencia del Licenciado en Contaduría, no obstante frecuentemente ocupa, con ayuda de otras profesiones, los puestos de Gerente de Finanzas, Tesorería e incluso Direcciones Generales de los organismos en donde trabaje.

El prestigio del Licenciado en Contaduría ante la sociedad, se funda en su capacidad para tomar juicios expertos sobre asuntos económicos de manera objetiva e independiente, por virtud de nuestro Código de Ética Profesional y de la manera como actúa la sociedad otorga a nuestros juicios credibilidad y confianza.

Para que el Licenciado en Contaduría pueda lograr con éxito sus cometidos, deberá apoyar sus actividades en la filosofía de tener capacidad de emitir juicios objetivos e independientes en los asuntos económicos inciertos que se le encomienden.

### **1.5.3. OTROS SERVICIOS**

Otras oportunidades de trabajo del Licenciado en Contaduría, las encontramos en las entidades educativas, centros de investigación y cuerpos colegiados, donde pueden emplearse por tiempos parciales o por tiempo completo como maestros en la Licenciatura en Contaduría o en labores de investigación que mejoren la enseñanza, la práctica, o simple y sencillamente que aumenten la cultura contable y fiscal de nuestro país. Debido a su alto grado académico de preparación, el Licenciado en Contaduría puede ocupar puestos en:



## LA DOCENCIA

Actualmente es innegable la gran demanda de aspirantes hacia la carrera de Licenciado en Contaduría, siendo indispensable la participación del profesional en la materia dentro de la docencia.

Existen juicios erróneos respecto a los profesores universitarios, ya que se piensa que quienes no destacan en la profesión contable, se dedican a la docencia, estancándose en conocimientos, y que sólo saben teoría y poco de práctica; sin embargo el pensar de esta manera, demuestra la ignorancia de la gente, ya que laborar en la docencia requiere de los profesores una gran capacitación y el poseer una gama de conocimientos extraordinaria, además de que estos profesionistas constantemente se están actualizando, para poder así transmitir sus conocimientos a los alumnos de las diversas instituciones educativas en donde presten sus servicios.

Entre los requisitos que debe poseer el Licenciado en Contaduría para poder fungir como profesor son:

- Tener cultura general amplia.
- Poseer capacidad de comunicación.
- Tener estabilidad emocional.
- Facilidad en el manejo de los alumnos.
- Poseer espíritu de competencia.

Entre las muchas actividades que puede desempeñar un profesor están las siguientes:

1. Impartir cátedra.
2. Atender a los alumnos para ayudas especiales.
3. Diseño, elaboración, aplicación y calificación de exámenes ordinarios y en algunos casos en exámenes extraordinarios.
4. Estudiar, probar y evaluar nuevos sistemas de enseñanza.
5. Asesorar en seminarios de investigación, en tesis, en prácticas y en trabajos específicos.
6. Fungir como sinodal.

7. Desempeñar cargos como coordinador de materias, de áreas, director de carrera, etc.
8. Participar dando cátedra en cursos de especialización, capacitación y actualización.
9. Impartir estudios de postgrado, de Maestría y de Doctorado.
10. Impartir conferencias, cursos, seminarios y toda clase de servicios que su papel de profesor le permita.

Para concluir, es pertinente reconocer el gran esfuerzo, cariño y dedicación que todos los profesores universitarios han, están y estarán brindando a la comunidad estudiantil, buscando siempre nuestro bienestar y la excelencia académica.

### **EL EJERCICIO PROFESIONAL EN LA INVESTIGACIÓN**

El campo de actuación profesional del Licenciado en Contaduría dentro de la investigación contable es verdaderamente importante. Esta investigación debe abocarse a la búsqueda constante de los conocimientos que conforman la Teoría Contable.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos, es junto con las Escuelas a nivel Licenciatura, quien promueve esta actividad para el Licenciado en Contaduría, sin embargo los profesionistas que desempeñan esta actividad son muy pocos, ya que no son muchos los que se interesan en realizar tareas relativas a engrandecer el cúmulo de conocimientos contables y fiscales, y esto principalmente se debe a que no existen facilidades para dedicarse a esta actividad.

# CAPÍTULO 2.

---

---

## FORMACIÓN DEL DESPACHO DE CONSULTORÍA FISCAL

## **CAPITULO 2. FORMACIÓN DEL DESPACHO DE CONSULTORÍA FISCAL.**

### **2.1. FORMA DE CONSTITUCIÓN**

La base primordial para que el Licenciado en Contaduría pueda ofrecer y prestar sus servicios de manera personal e independiente, la encontramos en el artículo 5° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la cual establece lo siguiente:

“ A ninguna persona podrá impedirse que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode, siendo lícitos. El ejercicio de esta libertad sólo podrá vedarse por determinación judicial, cuando se ataquen los derechos de terceros, o por resolución gubernativa, dictada en los términos que marca la ley, cuando se ofendan los derechos de la sociedad. Nadie puede ser privado del producto de su trabajo, sino por resolución judicial.

La ley determinara en cada Estado, cuáles son las profesiones que necesitan título para su ejercicio, las condiciones que deban llenarse para obtenerlo y las autoridades que han de expedirlo.

Nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento, salvo el trabajo impuesto como pena por la autoridad judicial, el cual se ajustará a lo dispuesto en las fracciones I y II del artículo 123 Constitucional.

El contrato de trabajo sólo obligará a prestar el servicio convenido por el tiempo que fije la ley, sin poder exceder de un año, en perjuicio del trabajador, y no podrá extenderse, en ningún caso, a la renuncia, pérdida o menoscabo de cualquiera de los derechos políticos o civiles ”.

Con fundamento en esta garantía individual, el Licenciado en Contaduría puede ejercer su profesión en cada Estado de la República, toda vez que satisfaga las disposiciones reglamentarias contenidas en la Ley de Profesiones de la Entidad Federativa correspondiente y obtenga por sus servicios una justa retribución determinada con su pleno consentimiento.

Dicha Ley de Profesiones surgió del artículo 5º Constitucional; esta Ley establece en su artículo 2º, que la carrera de Licenciado en Contaduría requiere título para el ejercicio libre. Así mismo señala que la prestación de servicio gratuito o la simple orientación de la profesión, aún cuando se trate de consulta es ejercicio profesional.

La Ley de Profesiones, también indica que para el ejercicio de una profesión en el D.F. es necesario cubrir los requisitos siguientes:

- Estar en pleno goce y ejercicio de sus derechos civiles.
- Poseer Título legalmente expedido y debidamente registrado, y
- Obtener de la Dirección General de Profesiones patente de ejercicio.

Anteriormente se requería la nacionalidad mexicana, pero en la actualidad estos derechos se conceden a los ciudadanos de otras naciones con los que México ha firmado un Tratado de Libre Comercio.

Normalmente cuando se crea un Despacho de Contadores Públicos, intervienen dos o más profesionistas de la rama, para asociarse en dicho Despacho.

¿ Pero, qué es un Despacho de Contadores Públicos?.

Se puede definir a un Despacho de Contadores Públicos como una agrupación profesional, técnicamente preparados en la materia y en otras materias relacionadas con los servicios que la firma presta a sus clientes en forma independiente.

El fin primordial que se sigue con esta agrupación es la de proporcionar un mejor servicio a quien lo solicite, y sobre esto nuestro Código de Ética Profesional, en su artículo 2.03

menciona que el Licenciado en Contaduría puede asociarse con otros colegas o inclusive con miembros de otras profesiones a fin de proporcionar un mejor servicio a quien lo solicite.

El artículo 9º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, garantiza también la libertad de asociación de personas con cualquier objeto lícito, no solamente en forma transitoria sino permanente para constituir sociedades, asociaciones y otras figuras jurídicas:

“No se podrá coartar el derecho de asociarse o reunirse pacíficamente con cualquier objeto lícito; pero solamente los ciudadanos de la República podrán hacerlo para tomar parte en los asuntos políticos del país. Ninguna reunión armada tiene derecho a deliberar.

No se considerará ilegal, y no podrá ser disuelta una asamblea o reunión que tenga por objeto hacer una petición, o presentar una protesta por algún acto a una autoridad, si no se profieren injurias contra ésta, ni se hiciere uso de violencias o amenazas para intimidarla u obligarla a resolver en el sentido que se desee”.

Por tanto el Licenciado en Contaduría podrá asociarse con otros colegas o inclusive con miembros de otras profesiones buscando siempre la superación profesional en un ambiente de armonía, estudio y trabajo, a fin de estar en posibilidad de prestar mejores servicios a quien lo solicite. Esta sociedad o asociación sólo podrá formarse si el Licenciado en Contaduría ostenta su responsabilidad personal e ilimitada. Si este fuera el camino que se eligiera, entonces es recomendable constituirse como una sociedad civil.

### **2.1.1. SOCIEDAD CIVIL**

La Sociedad Civil es el tipo de sociedad más idónea para el fin y objeto del Despacho de Consultoría Fiscal, ya que no se puede constituir como Sociedad Anónima, puesto que la actividad de un despacho no es comercial, industrial o de explotación de bienes o capitales; pero tampoco se podría constituir como asociación civil, ya que no es de beneficio social, es

por eso que se conviene en constituir esta entidad como Sociedad Civil, que es una asociación de profesionistas que prestan sus servicios profesionales, por los cuales percibirán honorarios.

Dentro del Código Civil encontramos los lineamientos que deben seguirse en la formación de un Despacho de Contadores, el artículo 2688 indica que cuando varios individuos convinieren en reunirse, de manera que no sea transitoria, para la realización de un fin común de carácter preponderantemente económico, pero que no constituye una especulación comercial, se considerara como una Sociedad Civil.

Así mismo, en el Código Civil se hace referencia de cómo debe integrarse una Sociedad Civil y así, en su artículo 2690 indica que el contrato de sociedad debe hacerse por escrito para ser válido, bastando para ello un documento privado, pero cuando se aporten a la sociedad bienes cuya transferencia tengan que constar en escritura pública, el contrato de sociedad deberá observar esta formalidad ante Notario Público.

El contrato de sociedad deberá contener lo siguiente:

- a) Nombres y apellidos de los otorgantes que son capaces de obligarse.
- b) La razón social.
- c) El objeto de la sociedad.
- d) Ubicación de la sociedad ( domicilio social ).
- e) Duración de la sociedad.
- f) Sistemas de administración y nombramiento de administradores.
- g) Sistema de distribución de utilidades o pérdidas.
- h) El importe de capital y el monto de las aportaciones con que cada socio debe contribuir.
- i) Integración de fondo de reserva.
- j) Causas de disolución.
- k) Sistemas de liquidación y nombramiento de liquidadores en su caso.

Es conveniente señalar que todas las sociedades se rigen por sus propios estatutos, mismos que deben registrarse en el Registro Público de la Propiedad correspondiente; para que produzcan efectos contra terceros, este trámite tendrá que ser efectuado ante Notario Público.

Para que una Sociedad Civil pueda considerarse como firma de Contadores, estos deberán de representar más del cincuenta por ciento de los integrantes de la sociedad, en base al artículo 2.05 del Código de Ética Profesional.

Además ésta Sociedad deberá darse a conocer con el nombre de uno o más socios que sean Contadores Públicos cuando tengan como finalidad ejercer en el campo de la Contaduría Pública.

### **2.1.2. TRAMITES NECESARIOS PARA LA APERTURA DEL DESPACHO DE CONSULTORÍA FISCAL.**

Para que un Despacho pueda funcionar sin ningún problema legal, será necesario realizar los siguientes trámites ante las dependencias que a continuación se mencionan:

Primero será necesario acudir ante Notario Público, al cual se le indicará que un grupo de Contadores Públicos desea reunirse de manera permanente para la realización de un fin común, para lo cual desean constituirse como Sociedad Civil, para ello el Notario Público deberá elaborar el contrato social, y llevar a cabo los trámites necesarios para su legal constitución.

Entre los trámites que puede llegar a realizar el Notario, están el de registrar a la Sociedad en el Registro Público correspondiente y el de acudir ante la Secretaría de Relaciones Exteriores, para que ésta proporcione el permiso correspondiente.

#### **SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO ( S.H.C.P. )**

Se debe notificar el alta de la sociedad a la S.H.C.P., toda vez que el contrato social sea firmado y registrado ante Notario Público; se cuenta con un plazo de treinta días a partir del día en que se firme el contrato social para efectuar dicha inscripción al Registro Federal de Contribuyentes (RFC), como persona moral.



Para efectuar la inscripción ante el Registro Federal de Contribuyentes, se deberá efectuar el trámite correspondiente mediante el formulario R-1; dicho formulario deberá presentarse en original y copia, anexando copia certificada de la escritura o documento constitutivo.

Para poder realizar este trámite se podrá acudir a:

- \* al módulo de recepción de tramites fiscales ubicados en las oficinas de correos (SEPOMEX), o
- \* al módulo de atención fiscal, ubicado en las administraciones locales de recaudación, o
- \* al módulo de recepción de tramites fiscales ubicados en las cámaras de comercio o industria.
- \* al módulo de recepción de tramites fiscales ubicados en Colegios y Asociaciones profesionales, empresariales y gremiales.
- \* módulos móviles.
- \* módulos ubicados en centros comerciales.

Este trámite se deberá realizar a través del buzón fiscal que se encuentre en cada uno de los módulos mencionados anteriormente. Además se deberá dirigir al modulo que le corresponde a cada uno, dependiendo de la ubicación del domicilio fiscal.

Una vez concluido el trámite y según lo indique el orientador de trámites fiscales se podrá:

- \* recibir en el domicilio fiscal, en un plazo no mayor a 10 días a través de correo certificado o mensajería, el Comprobante del Registro Federal de Contribuyentes con o sin cédula de identificación fiscal, según corresponda y las etiquetas con código de barras.
- \* acudir, únicamente el interesado o el representante legal, al módulo que corresponda a su domicilio fiscal, para recoger el Comprobante del Registro Federal de Contribuyentes con o sin cédula de identificación fiscal, según corresponda y las etiquetas con código de barras (estas se podrán recibir en ese mismo momento o por correo).

Cabe mencionar que éste trámite es muy importante e indispensable de realizar, ya que para otros trámites generalmente piden copia de la solicitud de inscripción en el RFC.

### **INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL (I.M.S.S.)**

Cuando se constituye cualquier entidad en la que se vayan a tener trabajadores o empleados, dicha entidad deberá registrarse como patrón e inscribir a sus trabajadores en esta dependencia, así como comunicar sus altas, bajas y modificaciones de salarios, dentro de un plazo no mayor de cinco días hábiles.

El registro de los patrones, así como la inscripción de los trabajadores, se hará presentando los formularios autorizados que serán publicados en el Diario Oficial de la Federación y que podrán ser proporcionados por el Instituto Mexicano del Seguro Social; dicho registro e inscripción debe efectuarse en la Subdelegación Administrativa que el Instituto habilite para tal efecto.

La obligación del patrón a registrarse ante el Instituto surge a partir de la fecha en que inicie su relación laboral; para que el patrón pueda registrarse será necesario que se presente ante la Subdelegación correspondiente al domicilio fiscal, en el módulo de "Atención al Cliente", en donde mostrará el Acta Constitutiva correspondiente, y el encargado del módulo le proporcionará la forma AFIL-01: "aviso de inscripción patronal", la cual deberá llenar correctamente y presentarla con los siguientes documentos anexos:

- Acta Constitutiva, en original y copia.
- Constancia de alta en Hacienda, en original y copia.
- Comprobante de domicilio del lugar de trabajo, en original y copia.
- Identificación del patrón o representante legal, en original y copia.
- Croquis del lugar de trabajo, en original y copia.

Una vez que se hayan presentado estos documentos, el Instituto asignará el número de registro patronal de la entidad que inicia labores; y además de que el patrón reciba una tarjeta de identificación patronal, la que deberá mostrar en toda gestión que realice ante el Instituto,

ya sean altas, bajas o modificaciones de salarios, recibirá el disquete del Sistema Único de Autodeterminación, SUA, esto en un plazo de una semana a dos, dependiendo de la dependencia a la que se acuda.

Dicho disquete contiene un programa informático que apoya a los patrones, tanto en el cálculo y pago de las cuotas patronales IMSS y SAR, así como las aportaciones y amortizaciones de créditos al INFONAVIT. Además este programa suprime el papeleo, elimina errores de cálculo y simplifica el pago ante el IMSS e INFONAVIT.

### **INSTITUTO DEL FONDO NACIONAL DE LA VIVIENDA PARA LOS TRABAJADORES (INFONAVIT)**

Para darse de alta en el INFONAVIT ya no será necesario llenar ningún tipo de formato como se hacía con anterioridad a julio de 1997, ahora sólo bastará con seguir los trámites para darse de alta en el Seguro Social y directamente se afilia uno con éste trámite. Así pues, el registro patronal que se le asigne a la entidad servirá tanto para el Seguro Social como para el INFONAVIT, ya que solo existirá un solo registro patronal por cada entidad.

### **NUEVO SISTEMA DE AHORRO PARA EL RETIRO DE LOS TRABAJADORES ( ANTES SAR )**

A partir del 29 de mayo de 1992 entró en vigor el Sistema de Ahorro para el Retiro ( SAR ), el cual consistía en que cada patrón abría una cuenta bancaria por trabajador, y bimestralmente cada trabajador recibía de su patrón una aportación equivalente al 2% del salario diario integrado para el retiro y el 5% para la vivienda en su cuenta individual. En este sistema el patrón era quien escogía el banco en que se administraban las cuentas de los trabajadores.

Pero a partir del 1 de julio de 1997 entró en vigor el nuevo sistema de pensión, el cual está basado en el seguro de retiro, cesantía en edad avanzada y vejez, en este sistema cada trabajador sigue teniendo su cuenta individual de ahorro, la diferencia con el SAR, entre otras, consiste en que ahora los trabajadores deciden quién administrará sus fondos para el retiro, es decir, que eligen la Administradora de Fondos para el Retiro ( AFORE ) de su preferencia, donde depositarán su ahorro.

La cuenta individual de cada trabajador se integra de la siguiente manera:

1. Saldo del SAR acumulado hasta junio de 1997.

A partir de julio de 1997 se adiciona:

2. Subcuenta de retiro del 2%, el cual aporta cada patrón.
3. Subcuenta de cesantía en edad avanzada y vejez del 1.125%, 3.15% Y 0.225%, las cuales aportan los trabajadores, patronos y el gobierno respectivamente.
4. Subcuenta de cuota social del 5.5%, que ahora aporta adicionalmente el gobierno.
5. Subcuenta para vivienda del 5%, que es la parte que aportan los patronos para que cada trabajador tenga acceso a un financiamiento para obtener una vivienda. Este dinero será administrado por el INFONAVIT.
6. Subcuenta de aportaciones voluntarias, éste es el dinero que se podrá aportar voluntariamente, ya sea por el trabajador, por el patrón o por ambos, en cualquier momento.

## **2.2. RÉGIMEN FISCAL**

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, es la fuente principal en la cual se basan todos los impuestos, ya que en el artículo 31, fracción IV nos dice que es obligación de los mexicanos contribuir para los gastos públicos, así de la Federación, como del Distrito Federal o del Estado y Municipio en que residan, de la manera proporcional y equitativa que dispongan las leyes.

Por lo que respecta a un Despacho de Contadores Públicos que se encuentra constituido como Sociedad Civil, se tendrían las siguientes obligaciones, desde el punto de vista fiscal:

El 28 de diciembre de 1989 en el Diario Oficial de la Federación se estableció que las personas morales con fines no lucrativos pasarían a tributar conforme a lo previsto en el Título II de la Ley del Impuesto Sobre la Renta. En base a esto, se procedió a cambiar el nombre del Título II que era "De las Sociedades Mercantiles", pasando a llamarse "De las Personas Morales".

Ahora las sociedades y asociaciones civiles son reconocidas como personas morales junto con sociedades mercantiles, con organismos descentralizados que realizan preponderantemente actividades empresariales e instituciones de crédito, (artículo 5, de L.I.S.R.).

### **2.2.1. OBLIGACIONES DE ACUERDO A LA LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA**

Las Sociedades Civiles al ser clasificadas como personas morales por la Ley del Impuesto Sobre la Renta, les señala entre otras las siguientes obligaciones:

- Realizar pagos provisionales a cuenta del impuesto del ejercicio (forma 1, 1B ó 1S, según sea el caso).
- Hacer ajustes a los pagos provisionales.

- Presentar declaración del ejercicio en la que se determine el resultado fiscal y el monto del impuesto de éste, ante las oficinas autorizadas ( Instituciones bancarias ) dentro de los tres meses siguientes a la fecha en que terminó dicho ejercicio (forma 2 ó 3, según sea el caso).
- Presentar en el mes de febrero de cada año ante las oficinas autorizadas ( Oficina Federal de Hacienda que le corresponda ) declaración de las operaciones con los 50 principales clientes y proveedores, con los que se hubiera realizado operaciones cuyo monto sea superior a la cantidad de \$ 50,000.00. ( forma oficial 42, anexos 1 y 2 ).
- Recaudar el impuesto que corresponda a los ingresos que obtengan las personas físicas que trabajen para el Despacho. El impuesto se enterará, en su caso, junto con las retenciones que se hagan. ( formatos 26 y 27 ).
- Presentar en el mes de febrero información de las personas a las que se les haya retenido Impuesto Sobre la Renta. ( formatos 26 y 27 ).
- Llevar la contabilidad y registro de sus operaciones según como lo establece el Código Fiscal de la Federación, su respectivo reglamento y el reglamento de la Ley del Impuesto Sobre la Renta.
- Expedir comprobantes de las actividades que realicen y conservar copia de los mismos.
- Realizar un registro específico de las inversiones por las que se hizo deducción inmediata en los términos del artículo 51 de la L.I.S.R.
- Formular un Estado de Posición Financiera.
- Determinación de ingresos gravables de los integrantes del despacho.

### **2.2.2. OBLIGACIONES DE ACUERDO A LA LEY DEL IMPUESTO AL ACTIVO.**

Entre las obligaciones que contrae una Sociedad Civil, respecto a este impuesto se mencionan las siguientes:

- Calcular el impuesto aplicando una tasa del 1.8% sobre el valor de los activos.
- Realizar pagos provisionales por el activo que posea la sociedad.

- Presentar dentro de los tres meses siguientes a la terminación del ejercicio, la declaración anual en la que se determine el monto del impuesto, ante las oficinas autorizadas, conjuntamente con la declaración del ISR.
- Acreditamiento del ISR.
- Acreditamiento del ISR retenidos a sus asociados.

### **2.2.3. OBLIGACIONES DE ACUERDO A LA LEY DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO.**

Una Sociedad Civil que presta sus servicios a través de personal independiente, se encuentra obligado al pago de este impuesto y será ésta la que a nombre de los socios cumpla además de las obligaciones señaladas en varios artículos de esta ley con las siguientes:

- Calcular el impuesto aplicando a los servicios prestados la tasa del 15%.
- Trasladar dicho impuesto a quien reciba los servicios.
- Llevar contabilidad conforme al Código Fiscal de la Federación, su reglamento y el reglamento de la Ley del Impuesto al Valor Agregado.
- Expedir comprobantes señalando en los mismos, el Impuesto al Valor Agregado que se traslada expresamente y por separado a quien reciba los servicios, además de los requisitos que establezca el Código Fiscal de la Federación y su reglamento.
- Presentar en las oficinas autorizadas las declaraciones provisionales.
- Presentar dentro de los tres meses siguientes a la terminación del ejercicio declaración anual del mismo.

### 2.3. PLANEACIÓN

La planeación consiste en que todo ente debe tener desde su creación uno o más objetivos que alcanzar, lo cual resulta el motivo principal de su creación, para lo cual deberá establecer un orden de actuar con coherencia, es decir, fijar reglas que deberán respetarse, la secuencia de operaciones en que deberán realizarse y la determinación del tiempo y el costo con que se desea alcanzar el proyecto.

El fundamento de toda planeación es evitar las acciones incorrectas, o aquellas, que conduzcan al uso incorrecto de recursos. La planeación permite “ver” con anticipación los acontecimientos y definir alternativas, determinar objetivos y metas posibles de manera que se puedan integrar adecuadamente los recursos, con el fin de alcanzar los resultados predeterminados.

Como se ha mencionado, la planeación es la acción de administrar, en la cual se estudia tanto la “información interna” como la “información externa” a la entidad, para determinar los objetivos y la manera de alcanzarlos, cuantificando los recursos y acciones necesarias para lograr la misión propuesta.

Como información interna que los integrantes del Despacho de Consultoría Fiscal deben tomar en cuenta, están los siguientes:

- Estructura organizativa que se pretenda constituir.
- Tecnología con la que se va a contar.
- Capacidad de planeación.
- Volumen y capacidad de clientes que se van a poder manejar.
- Posición financiera.
- Calidad de los servicios que se van a proporcionar.

Y todos aquellos que se encuentren bajo el control de ellos, comparando en un cuadro su organización contra la competencia, identificando así sus fuerzas, capacidad para llevar a cabo su propósito, o sus debilidades, capacidad que impide llevar a cabo su propósito, perfilándolas de tal manera que se conciban en acciones para mejorar.



La información externa está compuesta por el análisis de oportunidades y amenazas y consiste en establecer o definir el medio donde se desenvuelva la organización, de manera tal que se identifiquen claramente oportunidades (posibilidad existente en el entorno, que ofrece desarrollo y que los integrantes del despacho pueden aprovechar, dependiendo de sus fuerzas y debilidades), y amenazas ( posibilidad existente en el entorno, que dadas sus fuerzas y debilidades pueden afectar negativamente al despacho ).

Dentro de los puntos más importantes que deben tomarse en cuenta para realizar el análisis de las mejores condiciones para el funcionamiento del despacho son:

- Determinar la mejor ubicación.
- Elección del local.
- El medio ambiente.
- Evaluación del local.
- Apariencia física.

A continuación mencionaré los elementos que forman parte de la planeación, así como una explicación breve de cada uno de ellos.

**OBJETIVOS.-** Los objetivos expresan un resultado que se desea alcanzar y, por consiguiente, expresan una intención de actuar con miras a alcanzar dicho resultado.

Para establecer los objetivos será necesario tomar en consideración el estado de los recursos de que se dispone. Si los objetivos fueran muy ambiciosos y no se contara sino de recursos muy limitados, ello sería una indicación de falta de realismo en nuestro proyecto. Dentro de la misma línea de razonamiento, el ejercicio de formulación de los objetivos se convierte con bastante frecuencia en un ejercicio de nueva toma de contacto con la realidad. En la medida en que se hace evidente que no disponemos de los recursos para alcanzar los objetivos que se han establecido, será necesario reconsiderar estos objetivos para reubicarlos dentro de una perspectiva más cercana a las características del ambiente sobre el cual se desea actuar.

Los objetivos deben elaborarse tomando en cuenta lo siguiente:

1. Deben ser suficientemente claros, realistas y alcanzables, pero al mismo tiempo deben representar un reto.
2. Deben constituir una base para guiar y dirigir la organización.
3. Deben ser razonables y lógicos, es decir, deben estar relacionados lógicamente.
4. Deben estipularse en términos de operación, esto es, deben cuantificarse (ser medibles y verificables) siempre y cuando sea posible.
5. Deben contribuir a motivar al personal.
6. Deben definirse perfectamente y ser conocidos de manera que sirvan como medida del éxito o del fracaso.
7. Deben establecerse por escrito, para que puedan ser evaluados periódicamente.
8. Deben ser consecuentes con los recursos disponibles o previstos.
9. Deben ser prácticos y fácilmente comprensibles para quien los ejecute.

**POLÍTICAS.-** Estrechamente relacionadas con los objetivos de una organización se encuentran sus políticas, las cuales guían las acciones a seguir, ya que señalan algunos medios que son necesarios para llegar a lograr dichos objetivos.

Resulta común equivocar las políticas con objetivos, pero hay que recordar que los objetivos son el punto al cual se desea llegar en el menor tiempo posible, mientras que las políticas se aplican sin necesidad de concretar la decisión.

Con objeto de que las políticas cuenten con mayor autoridad, es conveniente que se formalicen como declaraciones escritas. Tales declaraciones permiten que las políticas sean comunicadas con mayor rapidez y precisión a cada individuo; también pueden servir como ayuda para orientar y entrenar al nuevo personal, por ello es necesario cumplir con los siguientes requisitos:

1. Deben estar bien redactadas y ser sencillas, para una mejor comprensión.
2. Deben ser distribuidas al personal del despacho.

3. Deben contener consistencia y fundamentación, pues solo evitando los frecuentes cambios de criterio habrá una orientación clara para los ejecutores.
4. Deben ser claras, para evitar las malas interpretaciones causadas por las diferencias individuales de los integrantes del grupo humano de una organización.
5. Para que el personal observe las políticas establecidas, necesitan estar convencidos de sus ventajas; para facilitar este convencimiento es recomendable hacer que participen en la elaboración de ellas.

**PROCEDIMIENTOS.-** Son aquellos planes que señalan el orden y la secuencia cronológica más eficiente de actividades, que deben seguirse en la realización de un trabajo, esto con el fin de obtener los mejores resultados en cada función concreta de un despacho, evitando duplicidad de actividades, indicando así cómo deben ejecutarse éstas, así como también cuándo y quién debe realizarlas.

Para poder elaborar adecuadamente los procedimientos es necesario cumplir con algunas reglas:

1. Los procedimientos deben fijarse por escrito y de preferencia gráficamente, ya que pueden ser mejor comprendidos, por ejemplo, los diagramas de flujo, los cuales no hacen sino fijar gráficamente los diversos pasos que constituyen un proceso.
2. Los procedimientos deben ser periódicamente revisados, a fin de evitar tanto la rutina (obsolescencia) como la superespecialización (exceso).
3. Debe cuidarse siempre el evitar la duplicación innecesaria de los procedimientos. Con mucha frecuencia dos o más personas están haciendo lo mismo, claro que enfocándolo bajo diversa perspectiva.
4. Deben adecuarse a las necesidades y características de cada organización, departamento y/o sección, ya que cada unidad de las que forman un área, tendrán un procedimiento específico de realizar sus actividades.

## 2.4. ORGANIZACIÓN

La organización es un proceso de coordinación de las actividades humanas dentro de un grupo unido, en el cual los elementos persiguen fines comunes, y en donde dicha coordinación permite una utilización equilibrada y por lo tanto un máximo aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y técnicos, con el objeto de lograr la mayor eficiencia de los planes propuestos.

Una entidad está compuesta por diversos recursos, los cuales se componen de la siguiente manera:

1. **Recursos Materiales.** Quedan comprendidos en éste rubro el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, la papelería, el equipo de cómputo, etc.
2. **Recursos Técnicos.** Forman parte de éste grupo los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, manuales, archivos, diseños, formatos, etc.
3. **Recursos Humanos.** No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, aptitudes, habilidades potenciales, objetivos, eficiencia, responsabilidad, etc.

Los recursos humanos son más importantes que los recursos materiales y que los recursos técnicos, ya que pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de dichos recursos, lo cual no sucede a la inversa; además de que los elementos materiales y técnicos son herramientas físicas, cuya importancia es totalmente nula, si se descuida el grupo de elementos humanos.

### TÉCNICAS DE ORGANIZACIÓN

Son las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional; son indispensables durante el proceso de organización y aplicables de acuerdo con las necesidades de cada grupo social. Las principales son las siguientes:

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN.-** Es una guía que orienta de manera clara y sencilla al personal de la entidad para desempeñar funciones, estableciendo obligaciones, derechos, políticas y procedimientos que se deben respetar para el logro de los objetivos.

La finalidad esencial de ésta herramienta es lograr que todos los elementos, funciones y actividades de una empresa se desarrollen o se realicen con la mayor eficacia mediante la aplicación o utilización de las normas, métodos y procedimientos contenidos en él.

Por lo consiguiente, un manual de organización será útil si logra precisar claramente *qué* es lo que debe hacerse en la entidad, *cómo*, *cuándo* y *dónde* debe hacerse.

Generalmente un manual de organización incluye lo siguiente:

1. Historia de la empresa.
2. Introducción y objetivos del manual.
3. Objetivos generales de la organización.
4. Políticas generales.
5. Nombres de áreas o departamentos, y puestos.
6. Descripción de puestos.
7. Descripción de actividades.
8. Procedimientos de organización.
9. Cartas de organización.
10. Diagramas de flujo.

**ORGANIGRAMAS.-** Son conocidos también como gráficas de organización o cartas de organización, los organigramas son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, las obligaciones, la autoridad y la responsabilidad, así como los canales de comunicación, los jefes de cada grupo de empleados y las relaciones existentes dentro de la organización.

Existen tres formas de representar los organigramas:

1. *Vertical.* En la que los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo.
2. *Horizontal.* Los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha.
3. *Circular.* Donde los niveles jerárquicos quedan determinados desde el centro hacia la periferia.

**DIAGRAMAS DE FLUJO.-** Un diagrama de flujo es una representación gráfica que muestra la sucesión de los pasos de que consta un procedimiento. Básicamente un diagrama de flujo es un conjunto de figuras geométricas conectadas por líneas; se usan palabras dentro de cada figura para indicar lo que sucede con los datos y las líneas indican el flujo de la información. Cada una de las figuras representa una etapa en el procedimiento, ejecutándose en forma secuencial, de tal manera que no se pueden procesar dos etapas al mismo tiempo, por ello las figuras están conectadas entre sí con líneas que tienen una flecha que indica la dirección en que los procesos se deben ejecutar.

**ANÁLISIS DE PUESTOS.-** Es una técnica en la que se clasifican detalladamente las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo, así como las características, conocimientos y aptitudes, que debe poseer el personal que lo desempeña.

El análisis de puestos podrá contener los siguientes puntos:

1. Descripción del puesto. Determinación técnica de lo que el trabajador debe hacer, integrada por:
  - a) El encabezado o identificación:
    - 1) Título.
    - 2) Ubicación.
    - 3) Instrumental.
    - 4) Jerarquía.
  - b) Descripción genérica. Definición breve y precisa del puesto.
  - c) Descripción específica. Detalle de las actividades que se realizan en el puesto.
2. Especificación del puesto. Enunciación precisa de los requisitos que debe satisfacer el trabajador para desempeñar el puesto:
  - a) Escolaridad y conocimientos.
  - b) Requisitos físicos, mentales y de personalidad.
  - c) Esfuerzo.
  - d) Responsabilidad.
  - e) Condiciones de trabajo.

# CAPÍTULO 3.

---

---

## REQUISITOS MÍNIMOS REFERENTES AL PERFIL DEL LIC. EN CONTADURÍA

## **CAPITULO 3. REQUISITOS MÍNIMOS REFERENTES AL PERFIL DEL LICENCIADO EN CONTADURÍA**

### **3.1. PERFIL DEL LICENCIADO EN CONTADURÍA**

Por perfil de un profesional se deben de entender las características o requisitos mínimos que debe reunir una persona para estudiar y ejercer una profesión. Por lo tanto el perfil del Licenciado en Contaduría debe quedar integrado por:

1. Las cualidades personales, y
2. Los conocimientos profesionales.

Pero no se puede decir que unas son más importantes que las otras, sino más bien, que se complementan. A continuación se hace mención de cada una de ellas.

#### **3.1.1. PERSONALIDAD DE UN LICENCIADO EN CONTADURÍA**

Personalidad quiere decir todo aquello que se refiere a los aspectos internos y externos del individuo, los cuales se manifiestan a través de las reacciones expresadas en su vida diaria. La personalidad debe adaptarse a las circunstancias y características de los individuos con el objeto de satisfacer, tanto las exigencias humanas de los demás, como propias.

Como en cualquier profesión en que se haya intentado hacer una descripción de un candidato ideal, no existe ningún modelo perfecto con el que se puedan comparar todas las personas que se incorporan en el trabajo, aunque existen ciertas características, rasgos o cualidades comunes que determinan el éxito del consultor y su satisfacción personal en el empleo. Estas características comunes distinguen la especialidad de consultoría de otras ocupaciones que requieren también un alto nivel de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos, pero que persiguen otros objetivos y utilizan métodos distintos de acción.



En la Consultoría Fiscal se atribuye particular importancia a la capacidad analítica para resolver problemas y a la capacidad de comunicar y de ayudar a otras personas a entender la necesidad de introducir cambios fiscales y cómo aplicarlos.

La personalidad, por tanto, puede representarse en las siguientes características, rasgos o cualidades de conducta considerando al individuo como un ser Bio-psico-social.

### **Rasgos físicos ( Biológicos )**

1. Actitud.
2. Buenos hábitos de aseo.
3. Selección adecuada de la ropa.
4. Descanso suficiente.
5. Alimentación adecuada.
6. Afición para hacer bastante ejercicio.
7. Afición de actividades recreativas.

### **Rasgos intelectuales ( Psicológicos )**

1. Capacidad para aprender rápida y fácilmente.
2. Capacidad para aplicar los conocimientos.
3. Tener hábitos de estudio.
4. Tener hábito por variedad y tipos de lectura.
5. Capacidad para observar, reunir, seleccionar y evaluar hechos.
6. Capacidad para distribuir bien el tiempo.
7. Deseo de adquirir nuevos conocimientos.
8. Capacidad para tomar decisiones.
9. Capacidad de razonamiento inductivo y deductivo.
10. Capacidad de memorización.
11. Imaginación creativa.
12. Capacitación teórico-práctica.

### **Rasgos sociales y humanos ( Sociales )**

1. Consideración por los demás.
2. Amor por el trabajo.
3. Tacto y diplomacia.
4. Amplitud de criterio.

5. Respeto por los demás; tolerancia.
6. Don de gente.
7. Don de mando.
8. Capacidad para prever y evaluar reacciones humanas.
9. Facilidad para establecer contactos personales.
10. Capacidad de trabajo en grupo.
11. Capacidad para ganarse la confianza y el respeto de la gente.
12. Capacidad para valorar a las personas que lo rodean.
13. Cortesía y buenos modales.
14. Discreción con los asuntos que se le encomiendan.
15. Capacidad para persuadir y motivar.
16. Capacidad para expresarse de manera verbal y escrita.
17. Capacidad para demostrar su eficiencia ante los demás.
18. Capacidad para desarrollar trabajos laboriosos y rutinarios por amplios períodos de tiempo.
19. Capacidad para llevarse bien con los demás.
20. Sensibilidad hacia los sentimientos ajenos.
21. Conocimiento y uso de las normas sociales.
22. Capacidad de cooperación.
23. Poseer sentido del humor y gusto por la vida.
24. Deseo sincero de ayudar a los demás.

#### **Rasgos emocionales ( Psicológicos )**

1. Estabilidad de comportamiento.
2. Responsabilidad individual.
3. Independencia para llegar a conclusiones imparciales ( objetividad ).
4. Capacidad para soportar presiones.
5. Capacidad para actuar con serenidad y de manera tranquila y objetiva.
6. Autocontrol en todas las situaciones.
7. Flexibilidad y capacidad de adaptación a nuevas condiciones.
8. Entusiasmo y optimismo.
9. Constante y ordenado.
10. Confianza en sí mismo.
11. Puntualidad.
12. Tener ambición profesional.
13. Ágil, persistente y dinámico.
14. Sentido del orden y organización.
15. Demostración en sus actos de su ética y profesionalismo.
16. Ser honesto y confiable.
17. Capacidad para reconocer la limitación de la propia competencia.
18. Capacidad para demostrar su integridad y rectitud.
19. Capacidad para admitir los errores y sacar enseñanzas de los fracasos.

20. Dominio de las emociones.
21. Tolerancia religiosa.
22. Sensibilidad.

Esta lista de los rasgos, mediante los cuales puede manifestarse una personalidad no es exhaustiva; sólo he señalado los más sobresalientes, sin embargo es necesario aclarar que todos están relacionados entre sí, de modo que no basta con considerar un grupo aislado de ellos. Esta enumeración, es una ayuda para una autovaloración de nuestra propia personalidad.

### **3.1.2. CONOCIMIENTOS TEÓRICOS DEL LICENCIADO EN CONTADURÍA.**

El Licenciado en Contaduría debe estar consciente de que los conocimientos que obtuvo durante sus estudios profesionales y en el ejercicio de su práctica en las áreas de contabilidad, de auditoría, y en cualquier otra, no bastan para convertirlo en un especialista en impuestos. Debe establecerse que, por la complejidad de esta área, se requiere que los Licenciados en Contaduría que aspiran a ser reconocidos como especialistas fiscales, se dediquen a ella en forma preponderante.

Las posibilidades de un Licenciado en Contaduría para tener éxito aumentan considerablemente, si ha recibido el título que lo acredite y pueda ejercer como tal. Existe la opinión general de que es sumamente importante contar, cuando menos, con cuatro años de estudios superiores, y además estar graduado en contabilidad y otras materias afines. Muchos contadores sin estudios profesionales han establecido sus despachos, pues igual que muchos abogados, obtuvieron su entrenamiento practicando como aprendices en algún despacho importante. Sin embargo, como los problemas que tienen que afrontar los contadores aumentan constantemente en su complejidad cada vez es más difícil prestar un servicio adecuado si no se tiene una preparación básica profunda.

Puede decirse que los programas de estudio de licenciatura en Contaduría Pública reúnen los aspectos contables, de finanzas, de economía, de derecho (particularmente de derecho fiscal), todos los cuales, en su conjunto, constituyen la base de la preparación académica en materia

fiscal. No obstante, de ninguna manera podría afirmarse que un Licenciado en Contaduría, simplemente por haber cursado la carrera, se convierte en un especialista en la materia fiscal. Ciertamente, además de la necesaria experiencia que le permita vivir los problemas de la práctica, requiere de estudios e investigaciones adicionales, ya sea derivados del ejercicio personal de esa especialidad, o gracias a su concurrencia a seminarios, conferencias, cursos específicos sobre la materia, etc.

El profesional además de los conocimientos básicos que soportan la profesión o carrera, debe complementarlos con el conocimientos de otras especializaciones afines, de tal manera que su formación resulte multidisciplinaria, con objeto de lograr una visión más integral, de los fenómenos macroeconómicos mundiales. Por tal razón, dicha cultura profesional multidisciplinaria podrá integrarse de la manera siguiente:

1. Preparación y desarrollo académicos de alta calidad, en aspectos generales, incluyendo temas como los siguientes:

- a) Idiomas, principalmente los más comunes: inglés y francés.
- b) Dominio del uso de sistemas avanzados de información y del uso de computadoras: internet, redes, etc.
- c) Uso de telecomunicaciones y tecnología digital: computadoras, fax, comunicación con bancos bajo sistemas especiales, etc.
- d) Conocimiento de economía mundial.
- e) Información sobre tratados, bloques económicos y organismos mundiales.
- f) Contabilidad internacional.
- g) Conocimiento del mercado financiero.
- h) Administración por calidad total.

2. Desarrollo profesional mediante instrucción de instituciones colegiadas nacionales e internacionales, bajo los siguientes aspectos:

- a) Códigos de ética profesional.
- b) Normas estandarizadas en los países involucrados en tratados, bloques económicos, etc.
- c) Continua y permanente actualización en conocimientos, habilidades y técnicas, conforme a los avances científicos, tecnológicos y la demanda social.

### 3. Formación y desarrollo humanístico:

El Licenciado en Contaduría trabaja con personas, para personas y entre personas, ya que sus servicios repercuten en grupos humanos específicos, tal es el caso de los clientes, miembros del Despacho y con la sociedad en general. Por esto es necesario que el Licenciado en Contaduría amplíe sus conocimientos e información de lo siguiente:

- a) Conocimientos fundamentales de las ciencias de la conducta humana individual y en grupo.
- b) Desarrollo de un programa de crecimiento rumbo a la calidad total personal.

En resumen, el Licenciado en Contaduría especialista en materia fiscal que desee progresar nunca terminará su educación.

### 3.2. ACTUALIZACIÓN PROFESIONAL

Actualización profesional es la adquisición permanente de conocimientos y aptitudes propios de una profesión, con el propósito de garantizar su continuidad y vigencia.

La actualización profesional del Licenciado en Contaduría, por lo que se refiere a su actuación en materia fiscal, se fundamenta en el principio de que los conocimientos adquiridos durante la etapa de formación profesional pronto se ven rebasados por los avances que logra la propia disciplina; particularmente cuando ésta ofrece cambios profundos y repetidos.

La dinámica contable, y en especial la dinámica de nuestro sistema tributario, obligan al Licenciado en Contaduría como especialista fiscal a seleccionar opciones para mantenerse actualizado profesionalmente, eliminando el riesgo de vivir en la obsolescencia profesional y verse impedido de esta manera, para cumplir con el deber de servir convenientemente a la sociedad que requiere de sus servicios.

El campo fiscal resulta muy demandante en cuanto al tiempo de preparación para conocer a fondo sus diversas áreas. Por eso será siempre necesario el profundizar en estudios o investigaciones por cuenta propia dentro del ejercicio profesional en el área fiscal, particularmente y con especial énfasis en la materia del derecho.

Parte de la ética profesional está centrada en la necesidad de la actualización constante. Al graduarnos, los Contadores Públicos protestamos cumplir con un código de ética y con otras disposiciones normativas, emanadas del Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMPC), órgano rector de la profesión.

Una de esas normas está referida a la Educación Profesional Continua ( EPC ), que hasta el 30 de septiembre de 1983 fue voluntaria y a partir de esta fecha es de aplicación obligatoria. La EPC no sólo busca la actualización de los conocimientos, va más allá. Está referida

también a los hábitos y actitudes personales para responder con mayor eficiencia y efectividad.

Para cumplir con la norma de EPC, existen diferentes opciones, que van desde los programas específicos de actualización, organizados por los colegios afiliados al IMCP, hasta los cursos de postgrado cursados en instituciones con reconocimiento oficial.

1. Recibir información mediante:

I. Semana de actualización:

- a) Cursos.
- b) Conferencias.
- c) Seminarios.
- d) Simposios.
- e) Mesas redondas.
- f) Paneles.

II. Postgrado:

- a) Doctorado.
- b) Maestría.
- c) Diplomado o especialización.

2. Impartir instrucción en base a:

I. Práctica profesional:

- a) Cursos.
- b) Conferencias.
- c) Seminarios.
- d) Simposios.
- e) Mesas redondas.
- f) Paneles.

II. Docencia:

- a) Doctorado.
- b) Maestría.
- c) Diplomado o especialización.
- d) Licenciatura.

### 3. Participando en:

- I. Comisiones de trabajo técnicas o de investigación miembros del Comité Ejecutivo del IMCP y Órgano de Gobierno de Federadas.
- II. Como sinodal.
- III. Convenciones relativas a la profesión.
- IV. Dirección de Tesis o su equivalente.

### 4. Produciendo:

- I. Artículos relativos a la profesión contable.
- II. Estudios o investigaciones.

### 5. Presentando examen formulado por la Federada o instituciones oficiales, relativo a su práctica profesional.

### 6. Otros:

- I. Entrega de opinión razonada por escrito a las Auscultaciones de Boletines Técnicos del IMCP.
- II. Elaborando sinopsis crítica de un libro de texto profesional en beneficio de un sector de la profesión.
- III. Suscripciones a revistas especializadas de la profesión, de su práctica profesional o industria en que se desempeñe y Diario Oficial de la Federación ( DOF ).

Los profesionales que cumplen con la actualización, reciben su constancia correspondiente y se informa a la sociedad por medio de los órganos de difusión, quienes han cubierto su programa, y para ello cada profesional deberá acreditar esta actualización presentando en el mes de enero de cada año, un informe anual sobre las actividades realizadas; éste programa de actualización es de carácter obligatorio a partir de 1991.

Después de ser obligatoria la actualización de los Contadores Públicos, nos hemos ganado respeto y reconocimiento, ya que para que el Licenciado en Contaduría pueda dictaminar fiscalmente, la Secretaría de Hacienda otorga un registro renovable anualmente y es requisito para la renovación presentar la constancia de actualización profesional.

Concluyendo con este tema se puede decir que los Licenciados en Contaduría aprenden de la experiencia sobre todo, esto incluye la propia experiencia directa del consultor en los



cometidos en que su tarea consiste en abordar problemas y situaciones que proporcionan importantes oportunidades de aprender. El contador aprende también de las experiencias de sus clientes. En realidad, aprender de los clientes actuales para prestar servicios con más eficiencia a los clientes futuros es una característica fundamental de la Consultoría. Además, el Licenciado en Contaduría aprende de otros consultores: sus colegas en un equipo, sus superiores, los consultores que trabajaron para el mismo cliente antes que él y otros miembros de la profesión contable.

El aprendizaje en el servicio es el principal método de aprendizaje, así pues, el principal objetivo de un programa de educación continua es el de asegurarse de que el Licenciado en Contaduría como Licenciado en Contaduría, tenga la capacidad y la confianza para realizar cometidos en su esfera de gestión.

Pero no hay que olvidar que un Licenciado en Contaduría necesitará de varios años de experiencia para llegar a ser plenamente competente y poder actuar con escasa orientación y supervisión, sería poco práctico y psicológicamente erróneo mantener a los nuevos contadores en la categoría de pasantes durante un tiempo excesivo.

### 3.3. ÉTICA PROFESIONAL DEL LICENCIADO EN CONTADURÍA

La palabra ética proviene del latín *ethica* y del griego *ethike*; llamada ciencia de las costumbres del hombre, su objeto es precisamente eso, los actos que acostumbra hacer el individuo y su objeto formal es el juicio que otros se forman de nuestras acciones, comparándolas con unas reglas de conducta preestablecidas.

La Ética Profesional estudia en consecuencia, los deberes de una profesión. Las reglas de ética que se dan a sí mismos los miembros de una actividad profesional se consignan en Reglamentos o Códigos.

El Código de Ética Profesional y las normas de práctica profesional suponen la asunción voluntaria por los Contadores Públicos de la obligación de autodisciplina. Su propósito es dar a conocer al público que los miembros tienen la intención de mantener un alto nivel ético y de servicio público y declarar que, a cambio de la fe que el público les otorga, los miembros aceptan la obligación de ejercer su profesión de una manera que resulte beneficiosa para el público. Dan a los clientes una base para que confíen en que los miembros les prestarán servicios de conformidad con las normas profesionales de competencia, objetividad e integridad.

El código prescribe las normas generales del comportamiento profesional que se espera mantengan las organizaciones de Contadores Públicos en sus relaciones con clientes, colegas, miembros de profesiones afines y el público.

El Código de Ética Profesional es de carácter obligatorio para todo Licenciado en Contaduría, no importando la condición de su actividad o especialidad que desarrolle tanto en el ejercicio independiente o cuando actúe como funcionario o empleado, de instituciones públicas o privadas. Abarca también a los Licenciados en Contaduría que además de ésta, ejerzan otra profesión.

Además el Código de Ética Profesional sirve de base para toda medida disciplinaria, cuando la conducta de un Licenciado en Contaduría no se atenga a las normas exigidas estipuladas en el Código.

Las normas de la profesión que ocupan el primer lugar son las relacionadas con la ética profesional, ya que ¿de qué le serviría a un profesional acatar normas y procedimientos de auditoría, principios de contabilidad y estar actualizado, si sus conocimientos los aplica para realizar tareas que no cumplen con la moral ?. Y es precisamente éste, uno de los principales mandamientos del Código de Ética de la profesión Contable en México.

Pero no es el Código de conducta en sí, sino su aplicación rigurosa e inteligente por todos los miembros de la asociación lo que determina el verdadero valor profesional y la integridad de los servicios de Consultoría; la actitud profesional debe adquirirse por propia disciplina. Las reglas de ética constituyen guías hacia la acción recta; acción que desarrollará la actitud profesional y en esa forma la obtención de la confianza del público.

En 1969 se constituyó la Academia de Estudios Fiscales de la Contaduría Pública, bajo el auspicio del IMCP; dicha Academia reúne a Contadores Públicos miembros del IMCP.

Los integrantes de dicha Academia preocupados por la trascendencia del ejercicio de la especialidad y actividad de asesor fiscal emitieron un documento en donde plasmaron normas de actuación profesional en materia fiscal, esto con el fin de orientar de mejor modo la calidad de ética de estos servicios, para la protección a los intereses de los contribuyentes, de la Hacienda Pública y de la comunidad en general.

Los principios de actuación contenidos en este documento son aplicables a los miembros de la Academia de Estudios Fiscales de la Contaduría Pública cuando actúen profesionalmente en el campo tributario; además estos principios son complementarios a las normas establecidas en el Código de Ética Profesional emitido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Este documento representa la intención de los académicos de actuar profesionalmente conforme a ciertos principios que han sido aceptados y su incumplimiento será sancionado con la expulsión.

Los Principios Generales de Actuación son los siguientes:

1. El Licenciado en Contaduría es un profesional cuya actividad está estrechamente relacionada con el registro, control, procesamiento y generación de información financiera, así como con sus análisis e interpretación. Las leyes y demás disposiciones fiscales, al fijar las bases de los impuestos, los sistemas de control y los procedimientos de información, se apoyan en los sistemas, prácticas y principios contables, lo que hace que el Licenciado en Contaduría sea un profesional idóneo para el manejo de los aspectos relacionados con la aplicación de dichas disposiciones.
2. Todo Contador que ejerza la asesoría fiscal como su actividad profesional preponderante debe ser un especialista dedicado exclusivamente a ese campo.
3. En su actuación profesional como especialista fiscal, el Licenciado en Contaduría deberá obedecer los siguientes principios:
  - a) Demostrar una clara visión de soluciones reales que vayan al fondo, y no se detengan en la forma para coonestar hechos.
  - b) Fundamentar sus opiniones en una sólida preparación técnica y práctica, y en un respeto absoluto a la ley.
  - c) Comportarse con lealtad hacia el prestatario de sus servicios.
  - d) Sustanciar sus interpretaciones de la ley, cuando lo considere necesario, recomendar la asesoría de un abogado o de un profesional de otra rama.
  - e) Deberá consultar a organismos o especialistas que garanticen una buena orientación cuando sea presa de dudas legítimas, siempre protegiendo en todo lo posible a su cliente o patrón en acatamiento al secreto profesional
  - f) Allegarse de otros elementos a su alcance para fundamentar su opinión, como precedentes, sentencias, criterios oficiales y opiniones de otros especialistas.
  - g) En los casos que sea aplicable, atender a los plazos y términos legales y reglamentarios, y precisar la competencia legal de las autoridades.
  - h) Detectar el riesgo inherente.
4. En la información que rinda a su cliente o patrón, el Licenciado en Contaduría deberá revelar todas las implicaciones que perciba respecto, a su posición como contribuyente,

informándole con claridad de los riesgos y contingencias en que puede incurrir en el caso de que las autoridades discrepen de su criterio y que eventualmente puedan hacerlo acreedor a sanciones económicas o pérdida de la libertad.

5. Cuando actúa como empleado, el Licenciado en Contaduría deberá acatar las normas establecidas por su patrón, y procurará, con los medios que tenga a su alcance, la correcta aplicación de las disposiciones legales, buscando al amparo de ellas, el máximo provecho para la causa a la que se ha adherido.
6. Por lo que se refiere a su actuación en materia fiscal, es indispensable que el Licenciado en Contaduría se mantenga en actitud constante de actualización profesional.
7. El Licenciado en Contaduría debe aplicar su criterio, buen juicio y experiencia, para reconocer en qué casos, al actuar en materia fiscal, debe solicitar la ayuda profesional de un abogado o cualquier otro especialista.
8. El Licenciado en Contaduría está obligado a guardar los secretos revelados por su cliente, y por lo mismo se encuentra impedido para testificar en contra de él en procedimientos de carácter fiscal.
9. El Licenciado en Contaduría que actúa como asesor fiscal, está impedido para entregar a las autoridades fiscales, cualesquiera documentos o información que su cliente le hubiera confiado, pues jurídicamente le resulta aplicable la norma que obliga a los profesionales a guardar reserva, y por lo tanto, no le es aplicable la que obliga a los terceros en general colaborar con las autoridades fiscales.
10. Es aplicable al Licenciado en Contaduría que actúa en materia fiscal la norma que obliga impedir, por cualquier medio lícito a su alcance, que se cometa un delito o se consuma el que se haya iniciado. Sin embargo, le resulta ilícito dar a conocer documentos o comunicar información reservados para lograr ese propósito.
11. El Licenciado en Contaduría tiene el deber de tratar de persuadir a su cliente o patrón, por todos los medios a su alcance, a que no cometa actos ilícitos en materia fiscal o que, habiéndolos cometido, corrija su situación fiscal.

Los Principios Específicos de Actuación son:

1. En sus servicios de consultoría fiscal, el Licenciado en Contaduría asume la responsabilidad profesional de que los contribuyentes estén en posibilidad de cumplir adecuadamente con sus obligaciones fiscales, mediante la correcta determinación del régimen fiscal aplicable, siempre dentro del marco de las disposiciones vigentes.
2. La planeación fiscal es una actividad legítima que responde al derecho de libertad de trabajo y de contratación contenidos en nuestra Constitución Política, la cual consiste en el análisis, diseño e implantación de las opciones existentes para realizar un negocio o llevar a cabo una operación o grupo de operaciones con el fin de lograr que la carga fiscal aplicable sea la mínima posible, que pueda diferirse su pago, o que se obtengan los mayores beneficios también de índole fiscal, siempre dentro del marco jurídico vigente.
3. El Licenciado en Contaduría que actúe en materia fiscal debe abstenerse de representar a cualquier persona mediante poder especial para la interposición de recursos o demandas de nulidad, ni podrá recaer en él la autorización para recibir notificaciones en tales recursos o juicios, ya que legalmente estas funciones sólo pueden ser desempeñadas por licenciados en derecho. Puede participar, sin embargo, en dichos recursos o juicios, auxiliando al licenciado en derecho en el planteamiento claro de la pretensión del contribuyente, en la defensa que este último entable en contra de las autoridades responsables.
4. En cuanto al servicio de elaboración y revisión de declaraciones, el Licenciado en Contaduría deberá emitir un informe en el que describa el alcance de su trabajo y la responsabilidad correspondiente, así como las observaciones y recomendaciones pertinentes.

### 3.4. CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Actualmente todos los mexicanos debemos ser más eficientes y productivos en el medio en el cual nos encontremos. Los prestadores de servicios deben ser día a día más profesionales y ofrecer calidad.

El mejor camino para la supervivencia y crecimiento de los despachos, es el ejercicio con calidad de la profesión, fomentando así el prestigio de la Contaduría Pública, para lograrlo todas las firmas de Contadores Públicos independientes, no importando su tamaño, deben de controlar la calidad de los servicios profesionales que prestan este control es necesario para lograr dos de los objetivos primordiales de cualquier organización: eficiencia y eficacia.

Es importante mencionar tres de los requisitos básicos para el éxito de un sistema de control de calidad: orden, oportunidad y documentación; quien los observe en las diversas fases del sistema, estará contribuyendo importantemente a la calidad de su trabajo. Por otra parte, es de esperarse que para una documentación ordenada y oportuna de los requerimientos de control de calidad, se aprovechen también los recursos tecnológicos que ya se utilizan en otras fases del trabajo, tales como: equipo de cómputo, fax, módem, etc., minimizando el tiempo a invertir en éstas labores.

El Código de Ética Profesional reconoce varios principios en cuanto a la calidad de los trabajos, y entre estos destacan los siguientes:

1. Independencia de criterio. Al expresar cualquier juicio profesional, el Licenciado en Contaduría acepta la obligación de sostener un criterio libre e imparcial.
2. Calidad profesional de los trabajos. En la prestación de cualquier servicio se espera del Licenciado en Contaduría, un verdadero trabajo profesional, por lo que siempre tendrá presente las disposiciones normativas de la profesión que sean aplicables al trabajo específico que está desempeñando. Actuará así mismo con la intención, el cuidado y la diligencia de una persona responsable.

3. Preparación y calidad del profesional. Como requisito para que el Licenciado en Contaduría acepte prestar sus servicios deberá tener el entrenamiento técnico y la capacidad necesaria para realizar las actividades profesionales satisfactoriamente.
4. Responsabilidad personal. El Licenciado en Contaduría siempre aceptará una responsabilidad personal para los trabajos llevados a cabo por él o realizados bajo su dirección.
5. Dignificación de la imagen profesional a base de calidad. Para hacer llegar a la sociedad en general y a los usuarios de sus servicios una imagen positiva y de prestigio profesional, el Licenciado en Contaduría se valdrá fundamentalmente de su calidad profesional y personal, apoyándose en la promoción institucional y cuando lo considere conducente, para aquellos servicios diferentes a los de dictaminación, podrá comunicar y difundir sus propias capacidades sin demeritar a sus colegas o a la profesión en general.

Cuando en un Despacho de Contadores se adopta el sistema de calidad, se debe procurar que sus diferentes integrantes se vayan involucrando en el compromiso por la calidad. Con esto, la calidad pasa a ser responsabilidad de todos para ofrecer servicios que satisfagan las expectativas del cliente.

El control de calidad en los servicios profesionales debe estar orientado a la prevención y no tanto a la corrección de errores o fallas, es decir, se trata de eliminar los errores antes de que se presenten, lo que implica realizar bien el trabajo desde la primera vez por todo el personal involucrado en el mismo, independientemente de su nivel.

No obstante, hay que hacer énfasis en que la participación del personal ejecutivo y en especial de los socios responsables directos del trabajo, debe ser proporcional a su mayor capacidad, experiencia, y responsabilidad asumida.

Para que un trabajo sea de calidad tiene que ser llevado a cabo por personas que tengan el entrenamiento técnico adecuado y la experiencia suficiente como requisito. Sin duda alguna, la experiencia se va ganando en el curso de los años, y así los contadores públicos como otros profesionistas, empiezan manejando trabajos sencillos hasta llegar a dominar los aspectos



más complejos de la profesión. Al contador recién egresado de la escuela profesional, a pesar de que tuviera un magnífico récord escolar, sería impropio que se le asignara la función de supervisar a otras personas, sin haber tenido experiencia previa en trabajos similares y en el manejo de personas. La práctica complementa necesariamente el conocimiento técnico escolar y proporciona la madurez de juicio. Así las cosas, la asignación de trabajo y de las diversas tareas a los diferentes elementos participantes en el equipo profesional tendrá que ser en relación directa con su conocimiento y experiencia, ni retrasando asignaciones (desaprovechando las cualidades y nivel alcanzados), ni adelantando asignaciones o responsabilidades que no serán satisfechas razonablemente o que sin más, no se cumplirá con ellas.

La experiencia y madurez de juicio se van ganando en el curso del tiempo, y esto va ocurriendo en forma gradual. En el eterno camino del aprendizaje, y con el legítimo fin de crecer, el Licenciado en Contaduría que quiere progresar y que nunca se vence ante el fracaso, está constantemente en el proceso de la prueba y error y va aprendiendo de sus intentos anteriores. Aceptando en forma medida más y más trabajos con el propósito de acercarse a la perfección. Pues bien, en este trayecto se le presentan oportunidades de prestar servicios profesionales complejos y de características tales que su experiencia y/o capacidad técnica todavía no le permiten prestarlos razonablemente bien, apareciendo nuevamente el peligro de abarcar más allá de lo que se puede atender.

Mientras más amplia sea la gama de servicios que se ofrecen y menos la capacidad para prestarlos, mayor será la posibilidad de tener un fracaso. En cambio, si los servicios profesionales que se prestan están en función directa como la experiencia, conocimientos y tiempo del personal del despacho, se tendrá éxito y a la larga un crecimiento sostenido podrá proporcionar la debida satisfacción profesional y económica, basados fundamentalmente en que los trabajos del despacho son trabajos de calidad.

## REQUISITOS PARA LOGRAR LA CALIDAD

Todo despacho deberá estar enfocado hacia la calidad, y para ello se deben de tomar en cuenta los siguientes puntos:

1. Compartir conocimientos entre todos los integrantes.
2. Animar al desarrollo personal en el trabajo de cada colaborador.
3. Premiar el comportamiento de calidad de los integrantes.
4. Dar énfasis a la innovación.
5. Escuchar a los que hacen el trabajo más laborioso.
6. Dar énfasis a las sugerencias.
7. Dar máxima prioridad al cliente.
8. Ser perseverante en el propósito de mejorar los servicios.
9. Al estar en una nueva era económica, estamos obligados a ser más competentes.
10. El servicio desde su inicio debe hacerse con calidad.
11. El precio de los servicios debe estar en relación con la calidad de los mismos.
12. Hay que establecer métodos modernos de capacitación y entrenamiento.
13. Se debe crear un ambiente que propicie la seguridad en el desempeño personal.
14. El personal debe sentirse orgulloso del trabajo que realiza.
15. Se debe impulsar la educación de todo el personal y su autodesarrollo.
16. Es necesario sonreír a pesar de las adversidades que se presenten.
17. Se debe crear una satisfacción en relación a los clientes, ya que esto creará una necesidad para los mismos.
18. Se debe impulsar la calidad de ser humano en cada integrante del Despacho, ya que si no existe ésta, no se puede dar calidad en servicios, debido a que nadie puede dar algo que no tiene.

Para mejorar la calidad se necesita un cambio de mentalidad, un cambio de actitud en el sentido de hacer cada vez mejor las cosas y esto incluye todos los ámbitos de nuestro desarrollo: en la familia, en la educación y en el trabajo.

Las estrategias para mejorar la calidad, tienen que ver con el esfuerzo y con la exigencia, éstas son algunas:

1. La calidad no es sólo satisfacer las expectativas de nuestros padres, maestros, jefes o de nuestros clientes, sino superarlas.
2. La calidad debe ser un valor compartido por todos los integrantes de la familia, escuela y colegas.
3. La calidad implica asumir compromisos y mejoramientos continuos y constantes.
4. El mejoramiento continuo se logra a partir de realizar en forma persistente y precisa esfuerzos constantes.

Algunas tácticas para poder mejorar la calidad y que complementan las estrategias y tienen que ver con las acciones son:

1. Hacer las cosas inmediatamente, para que no se queden sólo en ideas.
2. Productividad a través de la gente, es decir, crear en todos los integrantes de la familia, escuela y despacho, la conciencia de que se esfuercen al máximo, mencionando y teniendo en cuenta la recompensa que vendrá por realizar dicho esfuerzo.
3. Énfasis en los valores y mayor comunicación con las personas de nuestro entorno.
4. Educación para la mejora continua.

Es necesario que todos nos propongamos realizar nuestro trabajo de todos los días siempre bien de primera intención y hacer un esfuerzo por no repetir nada.

También es necesario que mejoremos ejecutando trabajos de óptima calidad, y así empezaremos todos a tener la íntima satisfacción de cumplir con nuestro deber, de ser éticos, de ser todos unos profesionistas y como consecuencia obtendremos mejorar nuestra práctica profesional.

# CAPÍTULO 4.

---

---

## FUNCIONAMIENTO DEL DESPACHO DE CONSULTORÍA FISCAL

## CAPITULO 4. FUNCIONAMIENTO DEL DESPACHO DE CONSULTORÍA FISCAL

### 4.1. OBTENCIÓN DE CLIENTES

Normalmente la persona que pretende iniciar un Despacho cuenta con determinada experiencia por haber prestado sus servicios con anterioridad a un despacho de Contadores Públicos, a cualquier otra empresa comercial, industrial o de servicios, al gobierno o a una institución de enseñanza. Es fundamental que esta persona esté convencida que cuenta con la experiencia para cumplir con los servicios que va a ofrecer. Es una opinión unánime, el que la práctica en el terreno de la Contaduría Pública es un requisito indispensable para todo aquel que desee establecer un despacho ya sea en forma individual o en sociedad con otros contadores públicos.

Además, seguramente esta persona habrá elaborado un estudio que le permita conocer datos muy importantes como: usuarios que demanden los servicios que desea ofrecer, firmas de contadores públicos que prestan servicios similares, inversión que se requiere para iniciar el despacho, etc.

Una vez que se ha hecho un estudio por medio del cual se hayan analizado estos elementos y que se ha tomado la decisión de iniciar el despacho, deben identificarse las opciones que le permitirán a esta persona obtener los clientes. Al diseñar la estrategia a seguir para la obtención de clientes, debe considerarse que la técnica de venta que se emplee debe ser completamente diferente de la que utiliza un vendedor de mercancías u otra clase de productos tangibles. El Licenciado en Contaduría ofrecerá sus servicios personales y para hacerlo, deberá encontrar los medios éticos para dar a conocer su nombre al mayor número posible de clientes potenciales, en forma tal que al mismo tiempo establezca los cimientos de su prestigio personal.

Una primera fuente puede ser cuando ya se tiene acondicionada la oficina donde se habrá de prestar los servicios profesionales, se deberá participar de la apertura del mismo a todas aquellas personas con quien se mantiene una relación.

Esto le permitirá a aquellas personas a quienes se envía la participación estar informados del inicio de las actividades del despacho y tomarlo en cuenta en lo futuro cuando requieran de los servicios profesionales de un Licenciado en Contaduría.

Una segunda fuente pueden ser algunas amistades, que pueden ser los primeros clientes de la oficina. Estas personas ya conocen al profesionista y saben de su capacidad. Al conocer de la decisión de iniciar el despacho podrán decidir contratar sus servicios.

Otra fuente es a través de las relaciones que se mantengan con otros profesionistas, ya que se puede lograr que estos recomienden al profesionista que inicia sus actividades en el despacho, cuando conozcan de alguna persona que requiera de los servicios de un Licenciado en Contaduría.

Entre los profesionistas que más pueden apoyar al Licenciado en Contaduría en este aspecto se encuentran los abogados, ya que por el tipo de asuntos que manejan, su recomendación puede ser factible.

Otra fuente con la que se pueden obtener clientes es mediante las relaciones con banqueros y ejecutivos de instituciones de crédito, ya que estos mantienen relaciones con un sinfín de personas.

Al hacer del conocimientos de ellos, las actividades del despacho, se establece una buena opción para lograr que cuando ellos conozcan de algunas personas, que requieran de los servicios de un Licenciado en Contaduría, recomienden al despacho.

Una magnífica fuente, pero también una de las más difíciles, por medio de la cual el Licenciado en Contaduría puede darse a conocer es a través de la participación en eventos técnicos organizados por instituciones profesionales, comerciales, industriales y educativas.

Sin embargo esto implica un compromiso muy importante, pues el desarrollo de un tema en una conferencia, únicamente se puede aceptar si se está plenamente convencido de contar con todos los elementos tanto técnicos como didácticos para desarrollar el mismo.

Si no se tienen estos requisitos y se insiste en participar en dichos eventos, lejos de obtener algunos clientes para el despacho lo que esto provocaría es que se cree una mala imagen que podría conducir al fracaso.

Otra forma es la de pertenecer a asociaciones profesionales, comerciales e industriales, ya que en éstas generalmente existen comisiones en las que aparte de prestar servicios profesionales, permiten relacionarse rápidamente tanto con los integrantes de éstas comisiones como con las personas que recurren a las mismas para la realización de consultas.

Existen otras muchas fuentes de nuevos clientes y todas ellas, inclusive, proporcionan muchas oportunidades para ampliar los servicios contratados originalmente. Cada día aumenta el número de personas que encuentran que la preparación de sus declaraciones fiscales se hace cada vez más difícil. Los abogados, las agencias de crédito, los arquitectos y otras personas, desearán algunas veces consultar al asesor sobre un caso específico, lo cual puede conducir a la contratación de un servicio contable más amplio. Aquéllos que no están satisfechos con sus actuales consultores constituyen otra fuente de clientes.

Antes de aceptar un encargo, se deberá celebrar con el cliente diversas conversaciones lo suficientemente detalladas y se deberán reunir los datos suficientes para adquirir un conocimiento adecuado del problema, el alcance del estudio necesario para resolverlo y los beneficios que es posible se deriven para el cliente. El examen preliminar se llevará a cabo con carácter confidencial en las condiciones convenidas por el integrante del Despacho y el cliente.

Es necesario que el Licenciado en Contaduría se entreviste las veces que sean necesarias con su cliente antes del inicio de la Asesoría, esto con la finalidad de definir las condiciones básicas del servicio que va a proporcionar.

Es recomendable que el Licenciado en Contaduría elabore previamente una lista de los asuntos que va a tratar con su cliente; después de tratarlos, debe evaluarlos y determinar si se requiere o no otra entrevista para aclarar los puntos o problemas que hayan surgido como consecuencia de la entrevista anterior.

Entre los puntos más importantes que el Licenciado en Contaduría debe de fijar con su cliente están los siguientes:

1. Definición del tipo de servicio a prestar.
2. Las condiciones del servicio ( tiempo requerido, honorarios a cobrar, gastos, etc. ).
3. Elementos que va a proporcionar el cliente.
4. Coordinación del trabajo en la oficina del cliente.

También es de vital importancia que el Licenciado en Contaduría confirme a su cliente por escrito las bases del trabajo a realizar y éste a su vez, debe de manifestar estar de acuerdo con las condiciones. Lo anterior con la finalidad de evitar futuras dificultades de interpretación.

La identificación del servicio que el cliente necesita requiere un estudio que permita detectar las situaciones susceptibles de mejorar en una entidad. La importancia de esta actividad amerita que sea desarrollada exclusivamente por profesionales con amplia experiencia en Consultoría Fiscal.

Las características de los estudios que efectúa el Licenciado en Contaduría para emitir su diagnóstico varían grandemente según el tamaño de la entidad, la complejidad de los problemas y el tipo de operaciones del cliente; no obstante en todo caso, tales estudios deben incluir tres etapas:

1. **La obtención de información rápida y precisa.** En función a la información para efectuar el diagnóstico, el Licenciado en Contaduría deberá utilizar técnicas tales como: entrevistas personales, revisiones de documentos, cuestionarios, diagramas de flujo, etc.
2. **El análisis de las circunstancias observadas.** Es indispensable que toda esta labor se haga constar en papeles de trabajo. En la etapa de análisis debe hacerse una cuidadosa



determinación de las causas del problema, pues conociendo adecuadamente dichas causas, se simplifica el estudio relativo a las posibles soluciones.

**3. La formulación de un plan de trabajo.** Durante la etapa referente a la formulación de un plan de trabajo, el Licenciado en Contaduría debe considerar los siguientes aspectos:

- a) Alternativas posibles para solucionar el problema.
- b) Costo aproximado de las soluciones.
- c) Posibles beneficios que obtendrá la entidad como resultado del trabajo que se realizará.

Las conclusiones de este estudio constituyen el diagnóstico del servicio que el cliente necesita y estas conclusiones, en todo caso, deben discutirse con el cliente y posteriormente el Licenciado en Contaduría deberá plasmar éstas mediante una carta propuesta.

Por otra parte, resulta beneficioso que el Licenciado en Contaduría defina claramente con su cliente la colaboración que éste proporcionará en el desarrollo de la revisión, y para ello será necesario que el cliente confirme por escrito la colaboración que prestará al Licenciado en Contaduría.

En el trabajo de Consultoría la comunicación escrita complementa la comunicación verbal, pero en algunos casos especiales el informe escrito puede convertirse en el principal canal de comunicación.

La esencia de la información la constituyen los hechos nuevos. Así pues, el contenido de los informes debe consistir en:

1. Hechos descubiertos por el Licenciado en Contaduría por primera vez.
2. Toda nueva significación de hechos conocidos.
3. Nuevos vínculos entre efectos conocidos y causas hasta ahora desconocidas.
4. Soluciones a los problemas y justificación de los mismos.

No obstante de haber tratado con el cliente durante las entrevistas, es necesario preparar un informe, por medio del cual el Licenciado en Contaduría deberá esmerarse en su estructuración, redacción, reproducción y presentación ya que esto representa la primera indicación escrita para el cliente del trabajo del Contador.

Algunos de los puntos que puede contener un informe están los siguientes:

1. **Situación actual.** Esta parte del informe contiene los resultados del estudio hecho por el Licenciado en Contaduría con respecto a la entidad.
2. **Propuesta sobre la forma en que el Contador puede ayudar a la entidad.** Es aquí donde se indican las posibles soluciones para los problemas observados y las medidas recomendadas por el Licenciado en Contaduría.
3. **Los beneficios previstos.** Los beneficios se indican en lo posible en términos cuantitativos, de modo que el cliente pueda medir qué se lograría con la tarea. Dichas cuantificaciones suelen ser moderadas y pueden luego superarse.
4. **Honorarios.** Se indica el honorario total de consultoría, el método de facturación y las condiciones de pago.
5. **Las condiciones de servicio.** Se refiere a las condiciones del contrato que se firmaría entre el cliente y la unidad de Consultoría en caso de que se acordara ejecutar la tarea.

Las reglas que debe observar el Licenciado en Contaduría para el sostenimiento de adecuadas relaciones con los patrocinadores de sus servicios son:

1. Comprender las necesidades del cliente.
2. Sugerir y aplicar soluciones concretas.
3. Presupuestar y cobrar honorarios razonables.
4. Comunicarse permanentemente con el cliente.
5. Tratar al cliente con profesionalismo y cortesía.
6. Contar con oficinas apropiadas.
7. Aceptar encargos para los que se esté calificado y en el que se crea aportar beneficios reales para el cliente.
8. Mantener archivos apropiados de los informes presentados a los clientes para estar constantemente al tanto de los problemas del cliente.

## 4.2. DETERMINACIÓN DE HONORARIOS

La base general para fijar todo honorario profesional la constituye el valor del servicio prestado a los clientes. Esta regla es sencilla, pero difícil de aplicar a trabajos de carácter contable, pues la afectan la importancia variable y relativa de los diversos factores que deben tomarse en consideración.

La meta final al fijar honorarios, es la de obtener una compensación razonable y justa después de considerar todas las circunstancias del caso. Por remuneración se entiende que los servicios sean cotizados a su valor razonable.

Los factores que deben tomarse en consideración al fijar honorarios, se enumeran a continuación, en el orden de importancia que suele dárseles:

1. **Tiempo del personal dedicado al trabajo.** Para determinar el valor razonable de los servicios profesionales debe tomarse en consideración el tiempo que requiere su desempeño, al igual que los demás factores. A pesar de que, frecuentemente, se da más importancia a otros factores al fijar los honorarios, en la mayoría de los convenios para asuntos fiscales y consultas, el tiempo del personal destinado al trabajo es la medida básica empleada para tales arreglos; así, los honorarios establecidos de acuerdo con el tiempo empleado, aumentan en proporción a la naturaleza especial de los servicios prestados.

Para computar el factor tiempo, es necesario que los empleados del Despacho informen cuántas horas dedican a cada trabajo. El tiempo dedicado al trabajo se referirá a todo el tiempo empleado por el Contador y su personal en su Despacho, así como en las oficinas del cliente. Los problemas de impuestos de los clientes pueden ser motivo de considerable investigación. El tiempo empleado en tales investigaciones necesariamente es un elemento del factor tiempo.

2. **Importancia técnica del trabajo y grado de responsabilidad asumida.** Con excepción del factor tiempo, todos los demás factores son difíciles de valorizar; sin embargo, pueden

medirse con cierta efectividad, aunque no con precisión, si se consideran algunos subfactores pertinentes.

Los subfactores relativos a la importancia técnica del trabajo y al grado de responsabilidad asumida son, en el orden de su importancia los siguientes:

- a) Categoría del trabajo efectuado.
- b) Adecuación de libros y registros sobre los que se basa el trabajo.
- c) Objeto de los informes rendidos.
- d) Monto de las cantidades en juego.
- e) Obligaciones o responsabilidades impuestas por disposiciones gubernamentales.
- f) Responsabilidad del Licenciado en Contaduría con terceras personas.

Muchos Contadores no dan importancia a la responsabilidad hacia sus clientes, por estar en la creencia de que se trata de una responsabilidad normal que no amerita cargo adicional. También conceden poca importancia a la reputación general de los clientes al fijar los honorarios.

**3. Valor de los servicios para el cliente y ayuda que proporcionará éste.** Los subfactores que se toman en cuenta al estimar el valor de los servicios prestados, en el orden de su importancia son los siguientes:

- a) El valor especial del trabajo ejecutado.
- b) El grado de éxito alcanzado en relación con la finalidad del trabajo encomendado.
- c) El propósito mismo.
- d) La capacidad del cliente para pagar.

**4. Dificultades encontradas durante el desarrollo del trabajo.** Es necesario tener en cuenta que la frase "dificultad del trabajo" se refiere a problemas complejos y de técnica avanzada, cuya solución requiere atención personal del Contador y de su personal más entrenado. Prácticamente, todas las firmas de Contadores convienen en que se justifican honorarios más elevados cuando el trabajo presenta problemas difíciles.

**5. Experiencia, habilidades y eficiencia del Consultor Fiscal o personal asignado.** Obviamente los trabajos difíciles deben recibir la atención personal del Licenciado en Contaduría y de sus mejores ayudantes y, consecuentemente, el cliente estará mejor dispuesto a pagar el

valor justo de los servicios en tales condiciones y a aceptar el hecho de que, tanto las dificultades inherentes del trabajo como la competencia especial del Contador y de su personal para resolverlas, están íntimamente relacionadas con ese valor.

6. **Consideraciones especiales a clientes nuevos.** En casos excepcionales el Licenciado en Contaduría debe guardar consideraciones especiales a los clientes nuevos; generalmente esas consideraciones se tienen con entidades pequeñas, con perspectivas de desarrollo, y son motivadas posiblemente por el deseo de ayudarlas durante el periodo difícil. Cuando se crea conveniente otorgar esas consideraciones a un cliente nuevo, debe hacerse saber el hecho e indicarle que en el futuro se le cobrarán los honorarios normales, por los servicios que requiera.

La mayoría de los Contadores, cuando desean ayudar a sus clientes pequeños y de modestos recursos, consienten en permitirles cubrir los honorarios normales en pagos parciales en armonía con su situación económica.

No es necesario tomar en cuenta todos estos factores para determinar el monto de los honorarios, sino solamente algunos, e inclusive algunos en forma casi permanente, como sucede con aquellos relacionados con la habilidad y experiencia del socio principal. Hay otros a los que debe dársele especial atención en cada caso, como el tiempo empleado por el personal y las dificultades del trabajo.

El Licenciado en Contaduría deberá fijar sus honorarios de común acuerdo con el cliente, preferentemente por escrito y dejando claramente definido el producto final que habrá de entregarle; además se deberán cobrar dichos honorarios de una manera razonable, es decir, que deberán corresponder a la naturaleza de los servicios ejecutados y a la responsabilidad asumida. Todo cobro excesivo supone un abuso de la relación profesional.

Existen diferentes formas para fijar honorarios, siendo las principales las siguientes:

1. Honorarios fijos: aplicable en aquellos casos en que se tenga un conocimiento completo de la entidad, de tal forma que se este seguro de obtener al término del trabajo el margen de utilidad deseado, empleando para esto el tiempo determinado para tal efecto.
2. Honorarios variables: basados en un margen máximo y mínimo, el cual permite cubrir cualquier imprevisto que no pudiera haber sido tomado en cuenta para la estimación por no tener un conocimiento completo de la empresa.
3. Honorarios de tiempo empleado: los cuales consisten en proporcionar al cliente un análisis de las horas que se estima serán empleadas en el servicio de Consultoría y que trae como consecuencia el beneficio en los siguientes puntos:
  - a) Un menor margen de error en el cálculo de honorarios.
  - b) Ayuda por parte del cliente, quien cuida el tiempo utilizado por el personal del Despacho.
  - c) Eficiencia por parte del personal del Despacho al saber que el honorario esta basado en horas de su propio trabajo.

En cuanto a la forma de cobrar los honorarios, se tienen dos formas, que son las más comunes, para realizar el cobro por servicios prestados de un Despacho de Consultoría Fiscal, y estas son las siguientes:

1. Cobros parciales: los cuales consisten en cobrar al comenzar el trabajo, durante el propio trabajo y al finalizarlo, o bien, fijar junto con el cliente en cuántas parcialidades se cobrará el trabajo a realizar.

Esta forma de cobro es utilizado generalmente para trabajos especiales y trabajos de Asesoría Fiscal.

2. Iguales mensuales: generalmente esta forma de cobro es utilizada para los trabajos de contabilidad y auditoría, estableciendo el monto por escrito por medio de un contrato de prestación de servicios.

### 4.3. ELABORACION DEL CONTRATO

El Licenciado en Contaduría que ejerce en forma independiente, al contratar los servicios propios de la contaduría pública, celebra un contrato denominado de prestación de servicios profesionales.

Aún cuando el Código Civil para el Distrito Federal, o para los estados de la República, que son los preceptos que lo norman, no da una definición de contrato, se puede decir que es aquel en virtud del cual una parte, a la que se designa con el nombre de profesionista, se obliga a realizar un trabajo que requiere preparación técnica y en ocasiones título profesional para llevarlo a cabo, en favor de otra persona llamada cliente o usuario, a cambio de una remuneración que recibe el nombre de honorarios.

#### CARACTERÍSTICAS DEL CONTRATO

Este contrato es *principal*, porque existe y subsiste por sí mismo, ya que no depende de ningún otro contrato.

Es *bilateral*, puesto que produce derechos y obligaciones para ambas partes.

Es *oneroso*, ya que otorga provechos y gravámenes recíprocos.

Es *consensual*, porque no requiere ninguna formalidad para su validez, el consentimiento puede manifestarse de una manera expresa o tácita expresamente cuando se hace por escrito, verbalmente o por signos inequívocos, y tácitamente cuando se dan ciertos hechos o actos que se suponen o presumen su consentimiento.

Es *instantáneo*, ya que produce todos sus efectos al celebrarse el contrato.

Es de *tracto sucesivo*, porque los efectos del contrato se producen a través del tiempo.

Es *intuiti personae*, porque se toman en cuenta las cualidades de la persona (profesionista), para la celebración del contrato.

### **ELEMENTOS ESENCIALES**

El consentimiento se presenta cuando el Licenciado en Contaduría está conforme en prestar sus servicios que requieren de preparación técnica y título profesional, y cuando otra persona, denominada cliente o usuario, está conforme en pagar los honorarios pactados.

El objeto está integrado por el servicio que el Licenciado en Contaduría se obliga a prestar por la retribución u honorarios que el cliente o usuario se obliga a pagar.

### **ELEMENTOS DE VALIDEZ**

El Licenciado en Contaduría, además de la capacidad para contratarse, debe tener un esencial elemento, el cual se trata de la posesión del título que lo habilite para el desempeño de su profesión.

Para el cliente basta la capacidad general, es decir, ser mayor de edad y estar en pleno uso de sus facultades.

### **OBLIGACIONES DE LAS PARTES**

La principal obligación es para el Licenciado en Contaduría. En el cumplimiento de ella tiene que poner todo su saber, su técnica y ciencia al servicio del cliente; pero aunque no tenga éxito en el trabajo tiene derecho a los honorarios, salvo convenio en contrario.

El Licenciado en Contaduría debe avisar oportunamente a la persona que lo contrate, cuando no se pueda continuar prestando sus servicios y quedará obligado a satisfacer los daños y perjuicios que cause, cuando no se dé el aviso con anticipación.



El Licenciado en Contaduría sólo es responsable hacia las personas a quienes sirve, por negligencia, impericia o dolo, sin perjuicio de las penas que merezca en caso de delito.

El Licenciado en Contaduría no deberá revelar ninguna información que se le hubiere confiado con motivo del contrato, salvo los informes que obligatoriamente establezcan las leyes respectivas.

En cuanto al cliente se refiere, éste deberá pagar los honorarios al Licenciado en Contaduría, ésta retribución puede consistir no sólo en una cantidad en numerario, pues se puede convenir que el cliente pague en especie o en servicios.

La acción para cobrar el importe de los honorarios prescribe a los dos años, a partir de la fecha en que se dejaron de prestar los servicios.

Cuando existan gastos originados por el contrato, el cliente tiene la obligación de pagarlos.

Para todo Despacho de Consultoría Fiscal, el contrato de prestación de servicios profesionales es un elemento primordial puesto que en él se establecen las obligaciones tanto del Contador como del cliente, así como las cláusulas necesarias para el buen desarrollo del servicio profesional que se llevará a cabo.

#### 4.4. CONSERVACIÓN DE CLIENTES

Uno de los puntos fundamentales para el crecimiento de un Despacho que inicia sus actividades es la conservación de la clientela; después de haber logrado que un cliente contrate los servicios, el siguiente paso es esforzarse para que después del primer trabajo la satisfacción del cliente sea tal que vuelva a solicitar los servicios del Despacho.

Muchos Despachos fracasan apenas al inicio de sus actividades por la falta de conocimientos sobre la manera de conservar a los clientes. Muchas veces se cree que basta la calidad del trabajo para logra clientes satisfechos, sin embargo existen otros muchos factores que influyen: preparación técnica apropiada; informes que se proporcionan al cliente; utilidad, oportunidad y redacción de los informes; atención inmediata del cliente; selección apropiada del personal, etc., factores que a continuación se explicarán con más detenimiento.

***Preparación técnica apropiada.*** En esta profesión el conocimiento adecuado de las áreas que abarca la carrera es imprescindible. Conformarse con saber las cosas superficialmente redundante en perjuicio de los clientes. Es una obligación ofrecer al cliente un servicio de calidad que implica conocimientos a la orden del día.

Debido a los cambios constantes de la situación económica y tecnológica de nuestro país día a día se requiere de gente más capacitada. El cliente busca un soporte, una asesoría, un contador público en el cual encuentre un verdadero profesional.

Los servicios representan el producto que se está vendiendo al cliente; cuando se cobre por ellos se debe tener la certeza de que no adolecen e fallas; es fácil que los clientes detecten esas fallas cuando existen, lo que representaría la pérdida de prestigio y el fracaso del Despacho. No se deben escatimar esfuerzos en la preparación y actualización de conocimientos. Sólo se necesita querer hacerlo y estar consciente de que es uno de los principales elementos para obtener el prestigio como profesional.

Es muy recomendable contar con un programa de cursos, conferencias, seminarios y demás eventos técnicos que le permitan al contador estar enterado de las diferentes alternativas que se ofrecen.

**Informes a los clientes.** Existen profesionistas muy brillantes, con una preparación académica excelente, que han fracasado. Este hecho se puede atribuir a muchas causas entre ellas está el desconocimiento del cómo y cuándo deben rendir sus informes a los clientes. Algunos de los aspectos que es muy importante tomar en consideración en relación a los informes son los siguientes:

- a) *utilidad de los informes*: para que un informe resulte útil para la persona a quien vaya dirigido, el primer elemento que se debe tomar en cuenta es precisamente el conocimiento de esa persona que lo va a analizar. La redacción y las palabras que se empleen deben adecuarse a la preparación de esa persona; deber ser fácil de comprender, independientemente de la manera en que se redacte, el cliente o la persona que lo represente debe interpretar exactamente lo que se pretende decir en dichos informes.
- b) *oportunidad de los informes*: este también es un aspecto muy importante para los clientes. Se debe entregar al cliente el informe en el que se señale el resultado del trabajo con la debida oportunidad para que se puedan tomar las medidas pertinentes sobre algún asunto que requiera correcciones; no es conveniente ni recomendable emplear demasiado tiempo en hacer informes extensos que no van a ser de ninguna utilidad para el cliente si son presentados fuera del plazo oportuno.
- c) *Redacción de los informes*: independientemente de los servicios que preste el Despacho, es fundamental el considerar que los diferentes informes que se emitan guarden una uniformidad. No es recomendable dejar al criterio de cada persona del Despacho, la estructura o el formato que le deba dar a los informes que prepara, pues esto se prestaría a que cada quien los elaborara como lo creyera más conveniente, lo que ocasionaría que se incurriera en el riesgo de presentar informes incompletos.
- d) *Informes definitivos*: también es muy importante considerar que antes de que se elabore cualquier informe definitivo, se concerté una reunión con el cliente a quien va dirigido el

mismo, en la cual se dé lectura al borrador del informe tal como se propone presentarlo, de tal manera que el cliente pueda hacer las observaciones que crea convenientes y dar su consentimiento en cuanto al contenido del mismo.

Esto no quiere decir que se esté solicitando autorización del cliente para informar sobre algún caso en particular, sino de lo que se esta informando al mismo, es lo que el Despacho determinó con base en el trabajo desarrollado y en dicha reunión se podrán confirmar estos puntos o tal vez se hagan las aclaraciones que correspondan.

*Atención inmediata cuando lo solicite un cliente.* Un cliente se sentirá atendido cuando reciba una respuesta inmediata a sus necesidades, se debe organizar el trabajo de tal manera que se reserve un tiempo para atender estas llamadas imprevistas. Aún cuando las circunstancias en las que se encuentre el profesionista en el momento en que un cliente solicite consultar algo con él requieran toda su atención, no se deberá enviar a éste un recado diciéndole que no se le puede atender. Lo más correcto es contestar su llamada de una manera amable y hacerle saber que su asunto será atendido en el momento oportuno.

Esta manera de proceder dará muy buenos resultados, porque el cliente se va a sentir atendido. Es desagradable para cualquier persona saber que otra no puede atenderla en el momento en el que le urge consultar un asunto importante, sobre todo si constantemente existe una negativa de esa persona para contestar esas llamadas.

Por pequeño que sea el cliente como negocio para el Despacho no debe descuidarse la atención que se tenga hacia él. Los pequeños clientes pueden recomendar grandes clientes.

Cuando un cliente visite la oficina no debe demorarse su atención, a menos que se esté atendiendo a otra persona, si es posible lo más conveniente es recibirlo de inmediato. Si no se puede hacer, lo mejor es acudir a recibirlo y explicarle el motivo por el que no puede atenderse en ese momento.

Estas llamadas o visitas inesperadas de clientes pueden deberse a muchos motivos. Si es con motivo de una queja por parte del cliente no es correcto postergar su atención, por el contrario se le debe dar prioridad. Los problemas por sencillos o complicados que resulten se resuelven enfrentándolos.

*Selección de personal idóneo.* No siempre se podrá vigilar el comportamiento de los ayudantes en la oficina del cliente, por esto es muy importante que se elija con sumo cuidado entre los colaboradores a quienes se asignará para desarrollar el trabajo en las oficinas de determinado cliente. Los equipos de trabajo que se forman con los colaboradores con que se cuenta, deben integrarse de tal manera que permitan obtener resultados óptimos, tanto en el desarrollo de los trabajos, como en la imagen que el cliente se forme del Despacho.

Se debe instruir a los ayudantes sobre la manera en que deben comportarse en las oficinas de los clientes; sobre la presentación y pulcritud en los trabajos. Cuando existan fricciones entre los colaboradores del Despacho o entre alguno de ellos y el personal del cliente, una intervención oportuna por parte del profesional será la solución para mantener la armonía en la firma y en las oficinas del cliente.

*Interés en la manera de ser de los clientes.* Esto implica que se debe estar consciente de que cada persona tiene una manera de ser particular: temperamento, carácter, sensibilidad, etc., y dependiendo de lo bien que se conozcan estas particularidades se podrá actuar de una manera apropiada para obtener los mejores resultados en la relación con cada cliente. La paciencia y el trato amable hacia los clientes es un camino seguro para conservarlos satisfechos. Es muy valiosos recordar que toda persona merece que se le trate de la misma manera en que se desea ser tratado.

*Interés genuino hacia los clientes.* Uno de los principales factores que influyen en una relación interpersonal, es el interés real que se tenga hacia la otra persona; se puede tratar a muchas personas de una manera superficial y nunca se logra que haya una relación abierta y sincera. Esto implica conocer las aficiones de la otra persona, compartir su interés por esas aficiones, aunque sea de manera breve, saber escuchar a los demás, no creer que no se puede

aprender nada más de los demás porque el conocimiento propio es inmejorable. Algunas veces un poco de tiempo dedicado a escuchar a otra persona es la manera más valiosa como se pudo haber invertido el mismo.

Para que un Despacho de Contadores Públicos que inicia actividades alcance el éxito que busca, requiere allegarse de uno de los elementos más importantes para lograrlo: el factor humano.

Una de las condiciones en un Despacho es contar con los colaboradores capaces que le permitan imprimirle a sus trabajos un sello de eficiencia y calidad y esto redunde en la conservación de los clientes.

Una firma debe integrar un equipo tal de colaboradores que le permitan tener la seguridad de que todos van encaminados hacia el mismo objetivo: el mejor servicios al cliente.

Ha sido tradicional en la mayoría de los despachos pequeños y medianos, el remunerar con poco a su personal y sobre todo el proporcionarles pocas prestaciones. Lo anterior trae como consecuencia el tener problemas para conservar los elementos buenos, ya capacitados dentro del Despacho o bien el que un buen estudiante encuentre poco atractivo el efectuar su práctica en un despacho. En ocasiones se observa que los mismos clientes del Despacho se llevan a sus empresas elementos del mismo, al estar observando su capacidad y dedicación.

De ahí que los socios de un despacho deben meditar y estudiar cómo conservar un buen personal. Lo primero que se debe hacer para integrar un buen equipo, es fijar las pautas o políticas relacionadas con la manera como deben ejecutarse los trabajos, la organización del Despacho y algo que es muy importante, las políticas relacionadas con los colaboradores del Despacho.

***Elección e instrucción del personal.*** El éxito de los trabajos para los que es contratado el Despacho va a depender en gran parte de la capacidad y personalidad de los colaboradores a quienes se asigne el desarrollo de estos trabajos. En todos los casos es conveniente analizar el

tipo de servicios que se va a prestar para decidir cuál es el personal indicado para efectuar el mismo.

Es importante que el Licenciado en Contaduría describa a los miembros de su personal que van a participar en un trabajo determinado, las características del sector económico al que corresponde la empresa y de la misma empresa en la que se va a desarrollar el trabajo. Esto con la finalidad de que éstas personas cuenten con los elementos de información necesarios para el mejor desempeño de su trabajo y también para que tengan presentes los aspectos especiales que deban considerar para obtener los mejores resultados.

***Inamovilidad de los colaboradores.*** A menos que existan causas de fuerza mayor que hagan necesario enviar a un suplente de algún colaborador que no pueda seguir desarrollando el trabajo de un cliente, no es conveniente cambiar a los colaboradores una vez que han sido asignados a una empresa; una situación como ésta lo que puede provocar es el descontento del cliente y la obtención de resultados poco satisfactorios.

Cuando sea necesario hacer cambios por causas de fuerza mayor o porque se le requiere a algún colaborador para otros trabajos para los que tiene especial capacidad, lo más recomendable es que el Contador maneje la situación de inmediato, para no dar la impresión al cliente de que su trabajo es poco importante y no requiere una atención especial; se deberá en este caso designar a otra persona para que ocupe de inmediato su lugar.

***Comportamiento de los colaboradores en las oficinas del cliente.*** Algunos Despachos se han visto desacreditados por la falta de seriedad, responsabilidad y presentación de sus colaboradores cuando se encuentran en las oficinas de los clientes o en cualquier otra dependencia.

Es fundamental que a todos los colaboradores se les proporcione una adecuada instrucción acerca de los siguientes puntos: trato amable hacia los clientes y su personal, seriedad en su comportamiento, presentación correcta y puntualidad.

Cuando se reciba alguna queja por parte de un cliente relacionada con los colaboradores, el Contador deberá tomar de inmediato las medidas necesarias para corregir la situación que provocó la queja por parte del cliente.

Pero así como a los colaboradores se les exige tener un comportamiento adecuado, un trato amable con los clientes, una presentación correcta y una puntualidad, también es conveniente proporcionarles prestaciones adicionales, con la finalidad de conservarlos y evitar las altas rotaciones tan comunes en los Despachos.

Se hace necesario el establecer una política de prestaciones adicionales a las establecidas en nuestras leyes, como pueden ser: ayuda para gastos de transportación, ayuda para canasta básica, gasolina, bonos de productividad mensuales, bonos de fin de año, seguros de vida, gastos médicos, vacaciones, suscripciones a revistas especializadas, etc.



# CASO PRÁCTICO

---

---

## CASO PRÁCTICO

El Despacho de Consultoría Fiscal se constituirá, de común acuerdo por los socios, bajo la razón social de **Despacho de Consultores Expertos, S.C.**, el cual estará integrado por cinco socios principales, los cuales iniciarán el proyecto de establecer formalmente el despacho, además tiene planeado iniciar labores a partir del 20 de abril de 1998.

Cada uno de los socios de **Consultores Expertos, S.C.**, tiene una especialidad en el ámbito contable, lo cual los ha ido ayudando para el establecimiento de lo objetivos comunes, así como también su experiencia profesional de cada uno de ellos.

El objetivo principal del despacho es el de proporcionar a todos sus clientes calidad, eficiencia y eficacia en todos los servicios por ellos requeridos, con la finalidad de satisfacer todas aquellas necesidades contables, fiscales, de auditoría, financieras, administrativas y de consultoría que ellos requieran. Este objetivo fue aprobado unánimemente por todos los socios, ya que debido a su experiencia laboral, han concluido en que existe mucho descontento y desconfianza con varias firmas contables, tanto de clientes como de profesionistas que laboran en estas firmas, debido principalmente a la apatía de cuidar a sus clientes más pequeños, así como el exploto en demasía de sus propios trabajadores.

Los socios del despacho de Consultores Expertos, han acordado llevar a cabo una adecuada planeación y organización del proyecto antes de acudir ante Notario Público para la constitución formal de la entidad, por lo cual han decidido plasmar la planeación y organización del despacho mediante un manual de organización, con el cual tienen pensado manifestar a sus futuros empleados la forma de trabajar y los procedimientos por los cuales se realizarán las actividades del despacho.



## **MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL DESPACHO DE CONSULTORES EXPERTOS, S.C.**

### **HISTORIA**

El proyecto de establecer un despacho contable con diversas áreas de especialización, surgió en la Facultad de Contaduría, entre cinco amigos de la generación 89 - 93, los cuales decidimos recorrer caminos distintos uno del otro; de tal suerte que cada uno de nosotros trabajamos en diferentes áreas, como fiscal, de auditoría, financiera, administrativa y costos.

Después de cuatro años de haber egresado de la carrera, decidimos realizar nuestro sueño de establecer nuestro propio despacho, y para ello comenzamos a discutir sobre el lugar en donde se iba a establecer el despacho, así como los elementos y recursos con que contaríamos y la calidad de servicios que se proporcionarían.

Acordamos entre los cinco socios, establecer el despacho en la Colonia Anáhuac, en la Avenida Laguna de Mayrán No. 258, debido a que esa propiedad se rentaba a un precio muy accesible para todos, además de que a su alrededor existen varias compañías importantes, así como negocios bien establecidos con futuro a expandir sus servicios y que requerían de servicios contables, además tres de los socios trabajaban en un despacho cerca de ahí, en Polanco, por lo cual tenían bastantes conocidos entre clientes y amigos, que requerían de sus servicios, sobre todo por la calidad en servicios que proporcionaban.

Todos decidimos invertir en dicho lugar y arreglarlo un poco, para que la apariencia física de éste resultara del agrado de todos. Fue así como decidimos rentar el lugar, mientras nos acoplábamos como un grupo de trabajo, con vista a adquirirlo como propiedad nuestra, si el despacho funcionaba como se tenía planeado.



## DESPACHO DE CONSULTORES EXPERTOS. S.C. \_\_\_\_\_

Asesoría Contable, Fiscal, Administrativa y de Auditoría

En un principio cada uno de los socios contábamos con nuestro propio equipo de cómputo, incluyendo la impresora, así como calculadoras y escritorios, y sólo requerimos de adquirir programas de nómina y contabilidad para todos.

Todos esperamos y estamos seguros de que la firma tendrá un crecimiento acelerado, por lo cual tenemos planeado que tanto socios como empleados nos actualicemos y nos preparemos constantemente, y consecuentemente a los empleados de la firma se les podrá brindar la oportunidad de formar parte de la sociedad.



## INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS DEL MANUAL

Con este manual se pretende proporcionar de manera general, a cada uno de los miembros y nuevos miembros del despacho, una visión de cómo se integra éste, mientras cada uno de ellos conoce más a fondo la estructura organizacional conforme pasa el tiempo y se acopla al despacho.

Este manual también pretende ser una herramienta básica para la detección de posibles problemas, así como de su solución adecuada, ya que como este despacho se dedicará a eso mismo, a la detección y resolución de problemas, será necesario implantar objetivos, políticas y procedimientos para una organización, control y dirección competente y eficiente del despacho. Con esto se tendrán beneficios adicionales y entre ellos está, que el cliente se percatará de que el propio despacho ejerce con el ejemplo y por tal motivo tendrá más credibilidad en las tareas a realizar.

Este manual también servirá a los nuevos integrantes del despacho para que puedan dirigirse a cada integrante del mismo, para consultar sobre algún problema específico de acuerdo al área que se trate.

Este manual también proporcionará los modos de evaluación de sus integrantes, la manera adecuada de trabajar con los mismos y con los clientes, así como los diversos trabajos que esta organización puede proporcionar a toda entidad económica, considerando a sus integrantes y el grado de especialización de cada uno de ellos, el cual día con día deberá ser mejor y cada uno de sus integrantes deberá de realizar un mejor manejo de las leyes y reglamentos siguientes: Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Código de Comercio, Código Fiscal de la Federación y su reglamento, Ley del Impuesto al Activo y su reglamento, Ley del Impuesto al Valor Agregado y su reglamento, Ley del Impuesto Sobre la Renta y su reglamento, Ley del



## DESPACHO DE CONSULTORES EXPERTOS. S.C. \_\_\_\_\_

Asesoría Contable. Fiscal. Administrativa y de Auditoría

INFONAVIT y su reglamento, Nueva Ley del Seguro Social y su reglamento, Ley del S.A.R. y su reglamento, Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, Ley General de Sociedades Mercantiles, Ley de Ingresos y Egresos de la Federación y la Ley Federal del Trabajo.



## **OBJETIVOS**

Los siguientes objetivos serán básicos en el Despacho, los cuales se aplicarán en el desarrollo diario de actividades, sin embargo podrán ser modificados o surgir nuevos objetivos, de acuerdo al diagnóstico de situaciones que se deseen modificar.

1. Compatibilizar, armonizando e integrando las necesidades y objetivos del despacho y de quienes forman al mismo, para que exista una meta en común.
2. Estimular la necesidad de establecer objetivos, políticas y procedimientos, para orientar la programación de actividades y la evaluación del desempeño, tanto de cada departamento como de cada individuo.
3. Hacer prosperar al despacho mediante el desarrollo de sus integrantes, logrando así la unión de objetivos.
4. Brindar la oportunidad a cada uno de los integrantes del despacho a alcanzar puestos más altos, motivándolos a una mayor preparación, para que lleguen a ser profesionales de excelencia y puedan desarrollar sus potencialidades.
5. Perfeccionar los procesos de comunicación, tanto de clientes como de todos los integrantes del despacho, en todos los niveles, procurando una mejor información para la solución de problemas.
6. Estimular las emociones y sentimientos de los integrantes del despacho, ya que su canalización inteligente y auténtica, se constituye en energía liberada para fines productivos, tanto para el despacho como para sus integrantes.



7. Proporcionar una imagen de confianza y calidad al cliente y a los integrantes del despacho, para que ambas partes sientan que cuentan con un servicio de profesionales.
8. Generar la máxima participación tanto de clientes como de compañeros de trabajo, en las actividades o servicios que se realicen, de modo que el éxito final se logre en virtud del esfuerzo de ambas partes.
9. Establecer un clima de confianza, de manera que no exista miedo ni manipulación entre los integrantes del despacho.
10. Conocer, mejorar y manejar al máximo las funciones que le corresponden a cada integrante del despacho, para obtener mejores resultados con un mínimo de tiempo y con un servicio mucho más eficiente.
11. Desarrollar la capacidad de colaboración entre integrantes del despacho, para que exista el trabajo en equipo para la realización de tareas.
12. Obtener y generar la información necesaria para conocer la realidad del despacho y asegurarse de que exista la retroalimentación en la organización de manera que influya en la diagnosticación y solución de problemas.
13. Dar consejos adecuados, de manera adecuada y en el momento apropiado, tanto a clientes como a integrantes del despacho.





## **POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**

Las políticas del presente manual fueron elaboradas para interpretarse y aplicarse con flexibilidad y no con rigidez; así mismo se incluyen los procedimientos, los cuales ofrecerán un conjunto de información y de instrucciones detalladas para que puedan ejecutarse las acciones que se presenten a menudo o periódicamente.

1. Todo el personal del despacho contará con las siguientes prestaciones:

- ⇒ Vacaciones: gozarán un periodo de vacaciones al cumplir un año de servicios y dentro de los seis meses siguientes a este hecho, con duración de ocho días; al cumplir dos años de servicios se incrementarán dos días más de vacaciones y para el tercer año de servicios se otorgarán doce días de vacaciones, pero a partir del cuarto año, el periodo de vacaciones se aumentarán en dos días por cada cinco de servicios.
- ⇒ Prima vacacional: gozarán de una prima vacacional del treinta por ciento sobre salarios.
- ⇒ Aguinaldo: gozarán de un periodo de dieciséis días de aguinaldo, siempre y cuando tengan un año cumplido de servicios, si esto no se cumple, se otorgará un tiempo proporcional por el que se haya trabajado.
- ⇒ Bonos de productividad: este bono se entregará semestralmente al personal del despacho, de acuerdo a la calidad y desempeño de su trabajo, para lo cual se realizarán las evaluaciones pertinentes.
- ⇒ Seguro social: se otorgará también a todo el personal su alta en el Seguro Social, para que puedan contar con servicios médicos que pudieran requerir.
- ⇒ Educación continua: el personal podrá asistir a eventos, cursos, conferencias, seminarios y estar inscrito en revistas de especialización en el área contable, siendo el despacho quien se encargue de los gastos que esto origine.



## DESPACHO DE CONSULTORES EXPERTOS. S.C.

Asesoría Contable, Fiscal, Administrativa y de Auditoría

- ⇒ Reparto de utilidades: tanto los jefes de cada departamento como los auxiliares de ellos, tendrán derecho al reparto de utilidades, pero sólo a partir del segundo año de funcionamiento del despacho. Este reparto se efectuará en base a la Ley Federal del Trabajo.
- 2. Los días de pago se efectuarán de la siguiente manera: ayudantes y jefes de departamento, los días 15 y 30 de cada mes; los gerentes y socios, el día 30 de cada mes, estos pagos se considerarán a cuenta de su participación anual. El pago de los integrantes del despacho se realizará mediante sistema electrónico, TELEBANCO, en el cual se realiza un depósito bancario por computadora mediante el banco que el despacho elija para estos servicios.
- 3. Todo el personal tendrá que reportarse diariamente, ya sea desde el lugar que se le asigne para trabajar o desde el mismo despacho. El reporte se hará directamente ante su superior inmediato y de no encontrarse éste, con la persona que en ese momento se encuentre de responsable. El reporte de asistencia será igual al que se presenta en el anexo I.
- 4. Es necesario conocer los requerimientos de cada área o departamento del despacho, para lo cual será necesario elaborar un calendario de trabajo, el cual se realizará mensualmente y el responsable de hacerlo será el gerente de cada área. El formato del calendario de trabajo mismo será igual al que se presenta en el anexo II.
- 5. Cuando se tenga que viajar por algún motivo de trabajo, por capacitación, seminarios o cualquier otra actividad profesional, para el pago por la erogación por dichos gastos, se apegará a lo siguiente:
  - ⇒ solicitar con anticipación, por lo menos dos días, el dinero necesario para los gastos que se vayan a efectuar. Este tipo de anticipo deberá ser aprobado por lo menos por tres socios. El formato para solicitar el dinero por gastos de viaje se presenta en el anexo III.



- ⇒ cuando se efectúe el viaje, será necesario elaborar un reporte de gastos de viaje, en el cual se incluirán los comprobantes de gastos. El formato de este reporte se presenta en el anexo IV.
  - ⇒ será necesario también elaborar un reporte por las actividades que motivaron a realizar el viaje. El formato se presenta en el anexo V.
6. Para cualquier caso en que se pudiera utilizar el nombre del despacho, será necesario contar con tarjetas de presentación, las cuales utilizarán sólo los socios, gerentes y jefes de departamento. Se podrán manejar dos tipos de formatos de tarjeta, los cuales se muestran en el anexo VI.
7. Las hojas en blanco que se ocupen en la actividad diaria del despacho, así como sobres, folders, formas de reportes de tiempo, listas de asistencia y de gastos de viaje, estarán debidamente membretadas y serán repartidas a cada jefe de departamento, siendo él, el responsable directo del uso de éstas.
8. Todos los acuerdos con los clientes se archivarán debidamente en su expediente respectivo, así como la documentación relativa a cada uno: facturas de ingresos, comprobantes de gastos, pólizas, papeles de trabajo, estados financieros, etc. Todos estos documentos se rotularán debidamente con el nombre respectivo de cada cliente y así mismo se asignará una carpeta por cada cliente, la cual también deberá estar debidamente rotulada e indicará el cliente y los papeles que contiene dicha carpeta.
9. Para el cobro de honorarios a clientes, se seguirá el siguiente procedimiento:
- ⇒ Cuando se realicen trabajos que requieran de poco tiempo de servicios, hasta de un mes, se efectuarán dos cobros, uno al iniciar el trabajo, el cual será de un cincuenta por ciento y el cincuenta por ciento restante al termino del mismo.



⇒ Cuando se trate de trabajos extensos que duren más de un mes, el cobro se realizará mensualmente, esto a cuenta del trabajo desarrollado.

10. El personal podrá ser promovido a un nivel superior, siempre y cuando demuestre sus habilidades para cumplir con los deberes y responsabilidades del siguiente nivel.

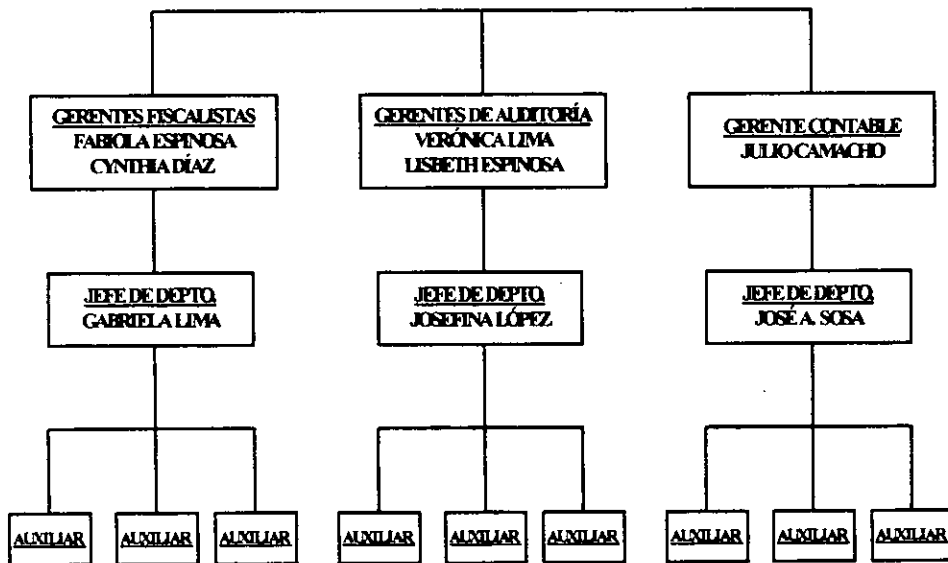
11. Cuando se dé el caso de que exista alguna vacante dentro del despacho, antes de recurrir a fuentes externas, se intentará cubrir la plaza promoviendo al personal ya existente.

12. Todo el personal cuidará las instalaciones del lugar de trabajo, así como de las herramientas que ocupe para realizar su trabajo; cuando alguna herramienta no funcione adecuadamente o tenga desperfectos, deberá avisar a su jefe inmediato para que se reemplace o se repare a la brevedad posible el desperfecto.



**ORGANIGRAMA Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

**ORGANIGRAMA**





## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

### GERENTES

**Descripción genérica:** todo Gerente debe tener la capacidad para planear y terminar adecuadamente el trabajo a su cargo, además deberá mantener excelentes relaciones con los clientes del despacho. Todo Gerente deberá supervisar el trabajo de sus ayudantes, así como asistir a sus compañeros de trabajo, no importando el área que lo requiera.

#### **Actividades a realizar:**

- ⇒ Supervisión de los trabajos de sus ayudantes, asegurándose que se hicieron con calidad.
- ⇒ Orientación técnica al jefe de departamento de su área, motivándolo al estudio y superación profesional.
- ⇒ Sus relaciones con los clientes deberá ser excelente y su comunicación con ellos constante, en base a problemas y avances de trabajo.
- ⇒ Formulación de presupuestos y discusión con los clientes en el aspecto de cobranza y de fijación de honorarios.
- ⇒ Formulación de todo tipo de informes para discusión con los clientes.
- ⇒ Participación como asesor e instructor en el programa de desarrollo profesional.
- ⇒ Promoción del despacho y captación de nuevos clientes.

**Escolaridad:** Contador Público titulado con especialidad en el área de trabajo asignada.

**Conocimientos:** deberá ser experto en el área en que se desarrolla y tener conocimientos sólidos en otras áreas; deberá también ser experto en el manejo de paquetería contable (msoffice, coi, noi, sua, etc.) y dominar al cien por ciento el idioma inglés.



**Requisitos técnicos y de personalidad:**

- ⇒ Experiencia mínima de seis años o más de trabajar.
- ⇒ Costumbre de resolver problemas a través del estudio.
- ⇒ Habilidad para detectar y resolver problemas y saberlos solucionar.
- ⇒ Asistir constantemente a cursos, conferencias y seminarios de actualización.
- ⇒ Tener habilidad de comunicación verbal y escrita.
- ⇒ Conocimiento amplio de aspectos fundamentales de otras áreas ( administrativa, financiera, económica, de derecho procesal, derecho fiscal y computación ).
- ⇒ Buenos hábitos de aseos y selección adecuada de su ropa.
- ⇒ Capacidad para observar, reunir, seleccionar y evaluar hechos.
- ⇒ Capacidad para distribuir bien el tiempo.
- ⇒ Capacidad para tomar decisiones.
- ⇒ Amplitud de criterio.
- ⇒ Don de mando y facilidad para establecer contactos personales.
- ⇒ Capacidad para valorar a las personas que lo rodean.
- ⇒ Capacidad para persuadir y motivar.
- ⇒ Estabilidad de comportamiento.
- ⇒ Capacidad para soportar presiones, actuando con serenidad, tranquilidad y objetividad.

**Responsabilidades:**

- ⇒ Responsabilidad para planear y calendarizar los trabajos, de manera que sean realizados con calidad y en el menor tiempo posible.
- ⇒ Participación constante como instructor en cursos que organice el propio despacho.
- ⇒ Estar alerta a localizar problemas, así como de su pronta solución.



## DESPACHO DE CONSULTORES EXPERTOS, S.C.

Asesoría Contable, Fiscal, Administrativa y de Auditoría

- ⇒ Conocer profundamente las peculiaridades y características de las entidades que se manejan en el despacho.
- ⇒ Asegurarse de que al término del trabajo no existan pendientes.
- ⇒ Responsabilidad para lograr los cobros de honorarios.
- ⇒ Realizar actividades para que ayuden al desarrollo del despacho.





### **JEFES DE DEPARTAMENTO**

**Descripción genérica:** los jefes de departamento son la columna vertebral en la estructura de un Despacho. Su responsabilidad inicial ante los clientes recae en la buena función de sus labores. Los jefes de departamento son el eslabón entre clientes y gerentes del despacho, por lo cual deben ser personas competentes técnicamente y tener cualidades de primer orden.

#### **Actividades a realizar:**

- ⇒ Mantener comunicación oportuna y adecuada con los gerentes y clientes.
- ⇒ Asegurarse de que el trabajo se desarrolle con base a las instrucciones recibidas.
- ⇒ Supervisar y orientar el trabajo de sus auxiliares, haciendo las preguntas necesarias para cerciorarse de que entendieron la naturaleza y alcance del trabajo.
- ⇒ Revisar los papeles de trabajo e informes, determinando que los pendientes y responsabilidades sean cubiertas adecuada y oportunamente.
- ⇒ Desarrollar secciones completas de trabajos, así como llevarlos a cabo en las secciones más difíciles.
- ⇒ Localizar problemas y comunicarlos oportunamente al gerente respectivo, proveyéndolo con varias alternativas para su solución.
- ⇒ Preparación de informes y estados financieros, como resultado del trabajo realizado; estos trabajos deberán estar completos y no se deberá esperar a que el gerente los termine totalmente.
- ⇒ Formular constructivamente las hojas de evaluación de sus auxiliares.

**Escolaridad:** Contador Público titulado con especialidad en el área de trabajo asignada.



**Conocimientos:** tener amplios y profundos conocimientos técnicos del área donde se está desarrollando; sin embargo debe conocer con bastante amplitud aspectos importantes de otras áreas; deberá también ser experto en el manejo de paquetería contable (msoffice, coi, noi, sua, etc.) y dominar en un ochenta por ciento el idioma inglés.

**Requisitos técnicos y de personalidad:**

- ⇒ Experiencia mínima de tres años en el área y haber estado como encargado el tiempo suficiente para adentrarse en los problemas de por lo menos dos cierres anuales.
- ⇒ Capacidad para controlar un segmento de trabajo.
- ⇒ Capacidad de obtener conclusiones del resultado de un trabajo y definición de problemas, sus efectos y posibles soluciones.
- ⇒ Asistir constantemente a cursos de actualización profesional.
- ⇒ Tener hábitos de estudio, así como por la variedad y tipos de lectura.
- ⇒ Capacidad para distribuir adecuadamente su tiempo y el de sus auxiliares.
- ⇒ Consideración por los demás y amor por el trabajo.
- ⇒ Capacidad para tomar decisiones adecuadas, para el bienestar y el desarrollo de los integrantes del despacho.
- ⇒ Tacto, diplomacia y amplitud de criterio.
- ⇒ Capacidad para valorar a las personas que lo rodean y capacidad para persuadir y motivar a las mismas.
- ⇒ Sensibilidad hacia los sentimientos ajenos y capacidad de cooperación.
- ⇒ Estabilidad de comportamiento.
- ⇒ Capacidad para soportar presiones.
- ⇒ Constante, ordenado y puntual.
- ⇒ Capacidad para tener confianza en sí mismo.
- ⇒ Poseer sentido del orden y organización.



**Responsabilidades:**

- ⇒ Asegurarse de que su trabajo y el de sus auxiliares sea debidamente concluido.
- ⇒ Estar alerta a proporcionar servicios adicionales a los clientes.
- ⇒ Asistir puntualmente y participar en los cursos de entrenamiento en los que participe el despacho.
- ⇒ Entrenar adecuadamente a los auxiliares a su cargo y contestar con bases sólidas las preguntas que le hagan.
- ⇒ Hacer seguimiento de los informes, para que se entreguen a tiempo.



## **AUXILIARES**

**Descripción genérica:** el trabajo que efectúen, será la base para el desarrollo de los trabajos en los que se requiera la obtención de información.

### **Actividades a realizar:**

- ⇒ Obtención de evidencia de los hechos señalados e instrucciones recibidas.
- ⇒ Documentar adecuadamente el trabajo realizado, incluir soportes de los papeles de trabajo.
- ⇒ Terminar los trabajos encomendados, sin pendientes.
- ⇒ Hacer que todo el trabajo realizado sea evaluado.
- ⇒ Participar en cursos de entrenamiento que organice el despacho.

**Escolaridad:** estudiante o pasante de la carrera de Contador Público.

**Conocimientos:** conocimientos básicos pero sólidos en prácticas de contabilidad, costos, impuestos y auditoría.

### **Requisitos técnicos y de personalidad:**

- ⇒ Habilidad para comunicarse verbalmente y por escrito.
- ⇒ Tener mente investigadora y estar siempre alerta y poder habituarse al estudio.
- ⇒ Capacidad para aprender rápida y fácilmente.
- ⇒ Capacidad para aplicar los conocimientos adquiridos.
- ⇒ Tener hábito por variedad y tipos de lectura.
- ⇒ Deseo de adquirir nuevos conocimientos.
- ⇒ Amor por el trabajo.
- ⇒ Capacidad para trabajar en grupo de manera armoniosa.



- ⇒ Capacidad para ganarse la confianza y el respeto de la gente.
- ⇒ Tener cortesía y buenos modales.
- ⇒ Discreción con los asuntos que se le encomiendan.
- ⇒ Capacidad para desarrollar trabajos laboriosos y rutinarios por amplios periodos de tiempo.
- ⇒ Capacidad para llevarse bien con los demás.
- ⇒ Capacidad de cooperación.
- ⇒ Estabilidad de comportamiento.
- ⇒ Capacidad para soportar presiones.
- ⇒ Entusiasmo, optimismo y confianza en sí mismo.
- ⇒ Asistir puntualmente al lugar de trabajo.
- ⇒ Tener sentido del orden y de organización.
- ⇒ Ser honesto y confiable.
- ⇒ Capacidad para admitir los errores y sacar enseñanza de los fracasos.
- ⇒ Tener dominio de sus emociones.

**Responsabilidades:**

- ⇒ Comprender la naturaleza del trabajo a realizar y saber reconocer problemas.
- ⇒ Comunicación oportuna con sus jefes inmediatos, sobre dudas y avances de trabajo.
- ⇒ Atento a servir siempre a los clientes.
- ⇒ Insistir en recibir entrenamiento y actualización en su área de trabajo.



## **CONTROL DE CALIDAD**

La orientación profesional de alto nivel de todos los integrantes del despacho y el control de calidad de las tareas o trabajos a realizar, serán funciones sumamente importantes en el despacho, por tanto concierne tanto al contenido del trabajo a desarrollar como los métodos empleados en él.

La orientación profesional no significa dar a los jefes de departamento instrucciones detalladas sobre lo que han de hacer en casos particulares. El problema será asegurarse, antes de que se empiece el trabajo, de que los resultados serán satisfactorios, así como corregir los casos en que el asesoramiento del jefe del departamento a su cliente pueda estar por debajo del nivel profesional necesario.

Para evitar este tipo de deficiencias, será necesario aplicar a los integrantes del despacho una evaluación de actuación, la cual se realizará trimestralmente, con este proceso se realizará el crecimiento profesional individual de cada integrante del despacho y se asegurará de que el personal del despacho continúe con los objetivos establecidos por los socios.

En el despacho se seleccionaron ciertamente a los mejores profesionales y se desea que este personal, incluyendo a los socios, que ejercen como gerentes, mantengan una supremacía al proporcionarles trabajos de reto, entrenamiento profesional completo y revisiones profundas sobre su actuación.

Por tanto, para llevar a cabo un adecuado control de calidad, se implementará un sistema de evaluación, el cual es un conjunto de reglas que se usan para calificar la actuación individual del personal, sirviendo éstas para:

- ⇒ Desarrollar el potencial de la persona.
- ⇒ Facilitar la planeación individual.



## DESPACHO DE CONSULTORES EXPERTOS. S.C. \_\_\_\_\_

Asesoría Contable, Fiscal, Administrativa y de Auditoría

- ⇒ Proporcionar una base para la efectiva asignación de trabajos.
- ⇒ Estimular la comunicación entre socios.
- ⇒ Lograr una compensación equitativa

Existen varios elementos que el despacho evaluará de cada integrante del mismo, a continuación se presenta el modelo que se aplicará en este despacho.



**EVALUACIÓN DE LA ACTUACIÓN DEL PERSONAL**

Nombre:

Puesto:

Fecha de ingreso:

Fecha de evaluación:

Actividades que desarrolla:

Evaluador:

Categoría:

Gerente a cargo:

CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	EXCELENTE	BUENA	REGULAR	MALA
1. Principios de Contabilidad, teoría de impuestos, Normas de auditoría o experiencia en área especializada.				
2. Preparación y revisión de Estados Financieros, notas e informes.				
3. Preparación de cédulas de auditoría, declaraciones de impuestos o informes contables.				
4. Colaboración en la elaboración de informes a la gerencia.				
5. Grado de desarrollos actual o experiencia en su campo.				
6. Capacidad para aplicar conocimientos técnicos al trabajo.				
7. Comunicación con los demás departamentos.				
8. Actuación general en esta área.				
Comentarios:				





# DESPACHO DE CONSULTORES EXPERTOS. S.C.

Asesoría Contable, Fiscal, Administrativa y de Auditoría

PRODUCTIVIDAD	EXCELENTE	BUENA	REGULAR	MALA
1. Planea y organiza efectivamente los trabajos, terminando con precisión y a tiempo.				
2. Termina los trabajos de acuerdo con las instrucciones recibidas.				
3. Asume responsabilidad en sus labores.				
4. Realiza trabajos productivos.				
5. Ofrece ideas constructivas para mejorar las operaciones del despacho en general.				
6. Buscan otras personas su consejo y asesoría profesional.				
7. Grado de efectividad en relaciones con otras personas.				
8. Actuación general en esta área.				
Comentarios:				



CARACTERÍSTICAS PERSONALES	EXCELENTE	BUENA	REGULAR	MALA
1. Habilidad para llevarse bien con la gente.				
2. Actuación bajo presión.				
3. Puntualidad.				
4. Confiabilidad.				
5. Auto-seguridad apropiada.				
6. Serenidad y madurez.				
7. Vestido y arreglo.				
8. Gusto por la vida y el trabajo.				
9. Deseo sincero de ayudar a los demás.				
10. Flexibilidad y capacidad de adaptación a nuevas condiciones.				
11. Demostración de su ética y profesionalismo.				
12. Actuación en esta área.				
Comentarios:				



RELACIONES CON LOS CLIENTES	EXCELENTE	BUENA	REGULAR	MALA
1. Fácilmente obtiene confianza, respeto y cooperación de los clientes.				
2. Se interesa en proporcionar servicios de calidad a los clientes.				
3. Responde con innovación a las necesidades del cliente.				
4. Responde constructiva y atentamente a las necesidades del cliente.				
5. Buscan los clientes su asesoría y consejo profesional.				
6. Identifica necesidades del cliente con respecto a otras áreas.				
7. Reconoce problemas y formula soluciones con asuntos relacionados con los clientes.				
8. Actuación general en esta área.				
Comentarios:				



# DESPACHO DE CONSULTORES EXPERTOS. S.C.

Asesoría Contable, Fiscal, Administrativa y de Auditoría

HABILIDAD ANALÍTICA Y JUICIO	EXCELENTE	BUENA	REGULAR	MALA
1. Aplica en forma adecuada la teoría contable, fiscal y de auditoría a circunstancias individuales de cada cliente.				
2. Reconoce y notifica a sus superiores errores técnicos.				
3. Reconoce y notifica a sus superiores problemas potenciales.				
4. Formula soluciones o alternativas a los problemas.				
5. Toma y documenta decisiones adecuadas.				
6. Distingue entre los procedimientos necesarios y no necesarios.				
7. Usa efectivamente sus habilidades para revisar la información financiera.				
8. Actuación general en esta área.				
Comentarios:				



# DESPACHO DE CONSULTORES EXPERTOS. S.C.

Asesoría Contable, Fiscal, Administrativa y de Auditoría

ACTITUD	EXCELENTE	BUENA	REGULAR	MALA
1. Enfoque positivo y profesional.				
2. Motiva y supervisa efectivamente.				
3. Respuesta positiva a sugerencias y orientación.				
4. Delega responsabilidad apropiadamente.				
5. Iniciativa, auto-motivación y voluntad para aprender.				
6. Entrena al personal voluntaria y efectivamente.				
7. Capacidad para prever y evaluar reacciones de sus compañeros de trabajo y clientes.				
8. Actuación general en esta área.				
Comentarios:				



# DESPACHO DE CONSULTORES EXPERTOS. S.C.

Asesoría Contable, Fiscal, Administrativa y de Auditoría

DOCUMENTACIÓN DE PAPELES DE TRABAJO	EXCELENTE	BUENA	REGULAR	MALA
1. Organización de la documentación asignada.				
2. Explicaciones claras, concisas y breves.				
3. Conclusiones razonables.				
4. Relación del trabajo a otras áreas.				
5. Cuidado, integridad y auto-revisión.				
6. Limpieza y legibilidad.				
7. Realización oportuna de informes.				
8. Actuación general en esta área.				
Comentarios:				

\_\_\_\_\_  
**NOMBRE DEL EVALUADOR**  
**CARGO**

\_\_\_\_\_  
**GERENTE A CARGO**  
**ÁREA**

## CONTRATOS

En todo trabajo que se desarrolle, será necesario elaborar un contrato, en el cual se definirá en términos claros y concisos el trabajo a realizar. A continuación presentamos al personal del despacho algunos formatos de contratos, los cuales ocuparemos en nuestro desarrollo de actividades.

### **CONTRATO DE SERVICIOS DE ASESORÍA Y SUPERVISIÓN CONTABLE**

En la Ciudad de México, D.F., a las trece horas del día 20 de abril de 1998 comparece por una parte el representante legal de la Compañía INPROSON, S.A., L.A.E. Julio López Martínez, mexicano, originario de la ciudad de Guadalajara, Jalisco, con domicilio social en el No. 133 de la Calle Taine, Colonia Chapultepec de Morales de esta ciudad; y por la otra al L.C. Julio Camacho, mexicano, originario de esta ciudad, con domicilio fiscal en el No. 258 de Laguna de Mayrán, Colonia Anáhuac de esta ciudad, ambas partes manifiestan tener concertado un Contrato de Prestación de Servicios Profesionales, que formalizan al tenor de las siguientes declaraciones y cláusulas.

### **DECLARACIONES**

**Primera:** Manifiesta el L.A.E. Julio López Martínez, ser representante legal de la Compañía INPROSON, S.A., y Administrador Único de la misma, con facultades para celebrar el presente contrato, demostrándolo con la escritura pública No. 3496 del 11 de enero de 1987, ante el Notario Público Gustavo Rodríguez de esta ciudad.

**Segunda:** Manifiesta el Licenciado en Contaduría Julio Camacho Castañón dedicarse al ejercicio independiente de la Contaduría Pública, ejerciendo actualmente en el Despacho de Consultores Profesionales, S.C., poseer título profesional y tenerlo



## DESPACHO DE CONSULTORES EXPERTOS. S.C.

Asesoría Contable, Fiscal, Administrativa y de Auditoría

registrado en la Dirección General de Profesiones del Distrito Federal con el No. 37459.

Con las declaraciones anteriores las referidas partes han acordado celebrar contrato de Prestación de Servicios Profesionales, el cual sujetan a las siguientes:

### CLÁUSULAS

**Primera:** El Licenciado en Contaduría Julio Camacho Castañón se compromete a prestar el servicio de asesoría y supervisión contable a la Compañía INPROSON, S.A., consistente a lo siguiente:

1. El despacho ejercerá una supervisión sobre el departamento de contabilidad de la empresa, procurando que esta cuente con información financiera, (mensual, bimestral o trimestral) oportuna y correctamente elaborada conforme a la técnica contable, que sea útil para su administración.
2. El despacho vigilará el adecuado y oportuno cumplimiento de las obligaciones fiscales a que está sujeta la empresa.
3. El despacho vigilará el adecuado funcionamiento del control interno establecido por la empresa para asegurar el control de las operaciones y protección de los activos de la misma.
4. El despacho estará en disposición de atender todas aquellas consultas que le sean planteadas por escrito, sobre los aspectos contables, fiscales y de control interno de la empresa, siempre que no signifique una reestructuración o reorganización de la misma, en cuyo caso será objeto de otro contrato.
5. El despacho rendirá un informe (mensual, bimestral o trimestral) del servicio prestado, así como de los asuntos que deban ser conocidos y atendidos por las Administración de la empresa.



# DESPACHO DE CONSULTORES EXPERTOS. S.C.

Asesoría Contable, Fiscal, Administrativa y de Auditoría

**Segunda:** La empresa deberá contar con los recursos humanos y materiales suficientes, capaces y disponibles para obtener los elementos que permitan al despacho prestar el servicio.

**Tercera:** La empresa, por los servicios descritos en la cláusula primera de este contrato, se obliga a pagar la cantidad de \$                      por concepto de honorarios, los cuales se pagarán mensualmente.

**Cuarta:** Los gastos de viaje y viáticos que se incurran en la prestación del servicio de asesoría y supervisión contable, serán por cuenta de la empresa.

**Quinta:** El presente contrato empezará a regir a partir de esta fecha y concluirá con el aviso expreso y por escrito de cualquiera de las partes con tres meses de anticipación.

**Sexta:** Las partes convienen en someterse al arbitraje del Colegio de Contadores Públicos de México, A.C., afiliado al IMCP, para que resuelva en caso de que surjan contravención relacionadas con el presente contrato.

**Séptima:** Los tribunales de la ciudad de México, D.F., serán los competentes para conocer cualquier acción que se derive del presente contrato.

Ambas partes firman el presente contrato en compañía de los testigos señores Cesar Chavero Serrano y Rafael Ortiz Rangel, mexicanos, mayores de edad, administradores de la empresa, el primero con domicilio en la Calle Chihuahua No. 100, interior 3, en la Colonia Roma Norte y el segundo con domicilio en la Calle Arterias No. 9, en la Colonia Tlatilco, que declaran conocer personalmente a los contratantes, así como de que éstos son aptos para contratar y obligarse, sin que les conste nada en contrario.

**L.A.E. Julio López Martínez**  
Representante Legal de la  
Compañía INPROSON, S.A.

**L.C. Julio Camacho Castañón**  
Gerente Contable del Despacho  
de Consultores Expertos, S.C.



**CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES DE  
AUDITORÍA DE ESTADOS FINANCIEROS**

Contrato de Prestación de Servicios Profesionales que celebran, por una parte el Ingeniero Luis Tobias L. López, en representación de la Compañía Music, S.A., quien en lo sucesivo se denominará "La Compañía" y por la otra el Despacho de Consultores Expertos, S.C., que en lo sucesivo se llamará "Despacho" al tenor de las siguientes condiciones y cláusulas:

**DECLARACIONES**

El señor Luis Tobias L. López, manifiesta ser el presidente del Consejo de Administración de la Compañía Music, S.A. y que con tal carácter desea contratar los servicios profesionales del Despacho de Consultores Expertos S.C.

El Despacho se manifiesta estar dispuesto a prestar dichos servicios.

Amabas partes están de acuerdo en celebrar contrato de prestación de servicios profesionales, al tenor de las siguientes:

**CLÁUSULAS**

**Primera:** La Compañía encomendará al Despacho la atención de los asuntos cuya intervención estén reconocidos para ser ejercitados por Contador Público titulado, que se estimen necesarios para el mejor desarrollo de sus actividades en la República Mexicana, con las limitaciones que se expresan más adelante.

**Segunda:** El Despacho atenderá los asuntos profesionales que se le encomienden al tenor de la cláusula anterior, a excepción de los que tengan carácter extraordinario, los cuales se tratarán en su oportunidad con el ingeniero.



## DESPACHO DE CONSULTORES EXPERTOS. S.C. \_\_\_\_\_

Asesoría Contable, Fiscal, Administrativa y de Auditoría

**Tercera:** La Compañía cubrirá al Despacho mensualmente y como honorario inicial la cantidad de \$ \_\_\_\_\_ contra un recibo que se le presente. Estos honorarios se fijan considerando que la Compañía está iniciando sus actividades; pero, en caso de un aumento en el volumen de las operaciones o de su importancia, se fijarán honorarios en cada caso, o bien se aumentará la iguala mensual.

**Cuarta:** Los honorarios de que se trata en el punto anterior comprenden:

1. Examen de estados financieros, con objeto de que el Despacho emita su opinión profesional e independiente acerca de si los estados financieros de la empresa presentan razonablemente la situación financiera y los resultados de sus operaciones, que dichos estados se formularon de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados y que éstos, se aplicaron de manera consistente con el año anterior.
2. El Despacho vigilará lo relativo al aspecto fiscal de las operaciones de la Compañía; para el efecto, durante cada semestre revisará los movimientos de las cuentas y la documentación correspondiente.
3. Cuando como resultado de esta revisión el Despacho encuentre observaciones que considere necesario darlas a conocer a los funcionarios de la Compañía, con objeto de corregirlas, desde luego, así se hará anticipadamente, incluso antes del dictamen anual.

**Quinta:** Los gastos que se originen por la atención de éstos asuntos, tales como gastos de viaje, viáticos, transportes foráneos, etc., serán por cuenta de la Compañía y se liquidarán mensualmente al Despacho.

**Sexta:** Este contrato tendrá una vigencia de un año a partir de su fecha.

La Compañía podrá revocar este contrato en cualquier momento, sin obligación alguna de su parte, pagando los honorarios devengados y los gastos correspondientes.



## DESPACHO DE CONSULTORES EXPERTOS. S.C.

Asesoría Contable, Fiscal, Administrativa y de Auditoría

Este contrato se firma por duplicado en la Ciudad de México, el día 29 de abril de 1998 destinado cada ejemplar para las partes interesadas.

**ING. Luis Tobias L. López**  
Presidente del Consejo Admvo.  
de la Compañía Music, S.A.

**L.C. Lisbeth Espinosa Meléndez**  
Gerente de Auditoría del Despacho  
de Consultores Expertos, S.C.



**CARTA CONVENIO DE SERVICIOS DE CONTABILIDAD**

Marzo 22 de 1998.

Interfonos y Alarmas, S.A. de C.V.  
Revillagigedo No. 54  
Colonia Centro  
México, Distrito Federal.

At'n: Ing. Joaquín Rodríguez Zaragoza  
Director General

Estimado Ing. Rodríguez:

Con relación a nuestra conversación sostenida el pasado 15 de marzo, a continuación precisamos a usted las bases sobre las que estamos en aptitud de proporcionar nuestros servicios profesionales, conforme a sus deseos:

Atención de la contabilidad:

1. Elaboraremos la contabilidad de la empresa, destinado a una persona que desempeñe las funciones de contador. Esta persona llevará las operaciones y registros de contabilidad necesarios para formular, en forma clara y oportuna, los estados financieros correspondientes.
2. El registro de las operaciones se hará con base en los informes y documentación que la empresa nos proporcione. No asumiremos responsabilidad sobre aquellas operaciones que no nos sean oportunamente comunicadas, ni sobre la fidelidad o corrección de los informes y documentación antes mencionada.



## DESPACHO DE CONSULTORES EXPERTOS. S.C. \_\_\_\_\_

Asesoría Contable, Fiscal, Administrativa y de Auditoría

3. Estaremos en condiciones de proporcionarles cualquier información contable y fiscal que nos soliciten los directivos de la empresa, en relación con las operaciones de la misma.
4. Prepararemos oportunamente las declaraciones del Impuesto Sobre la Renta, Impuesto al Valor Agregado, Impuesto al Activo y otras obligaciones fiscales que se tenga la obligación de cumplir, siempre que nos proporcionen los elementos necesarios.
5. Por el servicio antes descrito cobraremos la cantidad de \$ \_\_\_\_\_ mensuales de honorarios.
6. Iniciaremos la prestación de este servicio a partir de la fecha en que lo convengamos.

Agradeciendo la atención que nos han brindado al solicitar nuestros servicios profesionales, les suplicamos que en caso de merecer su conformidad al servicios propuesto, nos devuelvan firmada en dicho sentido la copia que acompañamos.

Atentamente

**L.C. Julio Camacho Castañón**  
Gerente Contable del Despacho  
de Consultores Expertos, S.C.

Conforme:

**Ing. Joaquín Rodríguez Zaragoza**  
Director General de Interfonos  
y Alarmas, S.A. de C.V.



DESPACHO DE CONSULTORES EXPERTOS. S.C. \_\_\_\_\_

Asesoría Contable, Fiscal, Administrativa y de Auditoría

**CARTA PROPUESTA DE SERVICIOS  
DE AUDITORÍA DE ESTADOS FINANCIEROS**

Abril 25 de 1998.

Compañía Qtronix, S.A. de C.V.  
Calle Comunal No. 59  
Colonia San Ángel  
México, Distrito Federal.

At'n: Lic. Rosario Espinosa López  
Gerente General

Estimada Lic. Espinosa:

La presente tiene por objeto confirmar la conversación que tuvimos con usted el día 20 de abril pasado, en relación con los servicios que proporcionaremos a la Compañía Qtronix, S.A. de C.V., relativos a la auditoría sobre estados financieros al 31 de diciembre de 1997.

Nuestro examen sobre los estados financieros de la Compañía lo llevaremos a cabo de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas, y consecuentemente, incluirá pruebas de la documentación y de los libros y registros de la contabilidad, así como cualesquiera otros procedimientos de auditoría que consideremos necesarios en las circunstancias.

Como usted sabe, una auditoría a base de pruebas selectivas, como la que llevaremos a cabo en la Compañía, no tiene por objeto descubrir desfalcos, abusos de confianza u otras



irregularidades semejantes, ni incluye revisiones detalladas ni exhaustivas de transacciones con la amplitud necesaria que nos permitiera asegurar que, en caso de que existieran irregularidades, éstas serían descubiertas en el curso de nuestro examen. Sin embargo, si en el curso de nuestro trabajo determinamos alguna irregularidad, ésta le sería informada a usted oportunamente.

Como parte de la auditoría revisamos y evaluamos los sistemas de operación, rutinas de registro y los controles establecidos en la Compañía, con objeto de conocerla mejor, lo que nos pone en conocimiento - cuando existan - de algunas fallas o debilidades administrativas o de control que puedan mejorarse.

Por tanto ha sido nuestra práctica que al concluir todo examen sobre estados financieros, comentemos con los funcionarios de la Compañía nuestras sugerencias para el mejoramiento del control interno, procedimientos de contabilidad y cualquier otro asunto de importancia que determinemos en el curso de nuestro trabajo, cuyos comentarios serán después ratificados en un memorándum por escrito.

Para el mejor desempeño de nuestro trabajo, requerimos contar en todo momento con la más amplia colaboración por parte de los funcionarios y empleados de la Compañía, especialmente los relacionados con las labores de registro y cómputo, de quienes habremos de requerir, normalmente, información y trabajos sobre operaciones y cifras indispensables para la auditoría y previo comentario con los funcionarios correspondientes.

Nuestros honorarios por los servicios antes mencionados, ascenderán a la cantidad de \$ \_\_\_\_\_, de los cuales nos darán una parte al inicio de la auditoría y serán liquidados a la entrega de nuestro dictamen.





## DESPACHO DE CONSULTORES EXPERTOS. S.C.

Asesoría Contable. Fiscal. Administrativa y de Auditoría

Los gastos que fuera necesario erogar por cuenta de la Compañía, tales como viajes y viáticos, largas distancias, copias, etc., los cargaremos a su cuenta para su reembolso.

Damos a usted las más cumplidas gracias por la oportunidad que nos ha brindado en servirle a su Compañía y le aseguramos que este trabajo merecerá nuestra mejor atención.

Muy atentamente

**L.C. Verónica Lima López**  
Gerente de Auditoría del Despacho  
de Consultores Expertos, S. C.

Conforme:

**Lic. Rosario Espinosa López**  
Gerente General de la Compañía  
Qtronix, S.A. de C.V.



**CARTA CONVENIO DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA FISCAL**

Marzo 08 de 1998.

BMG Entertainment México, S.A. de C.V.  
Av. Cuitlahuac No. 4597  
Colonia San Salvador Xochimanca  
México, Distrito Federal.

At'n: Lic. Cynthia Fragoso Ordoñez  
Gerente Contable

Estimada Lic. Fragoso:

Atendiendo a su solicitud, a continuación precisamos a usted las bases sobre las que podemos proporcionarle nuestros servicios profesionales de:

**Consultoría fiscal.**

Este servicio consistiría en lo siguiente:

1. Planeación fiscal tendiente a minimizar la carga tributaria de la empresa, dentro del marco legal existente.
2. Asesoramiento para el entendimiento y cumplimiento de las obligaciones fiscales de la empresa.
3. Estudio de los estímulos fiscales disponibles y aplicables con el fin de aprovecharlos adecuadamente en beneficio de la empresa.
4. Defensa adecuada de la empresa ante autoridades fiscales que pretendan infundir un cargo de impuestos incorrecto.



## DESPACHO DE CONSULTORES EXPERTOS. S.C. \_\_\_\_\_

Asesoría Contable, Fiscal, Administrativa y de Auditoría

### 5. Control y vigilancia de las obligaciones fiscales a las que este sujeta la empresa

#### **Colaboración esperada.**

Para el mejor desempeño de nuestro trabajo, contamos en todo tiempo con la más amplia colaboración por parte de los funcionarios y empleados de la empresa.

#### **Honorarios.**

Por el servicio de consultoría fiscal y de acuerdo a los servicios antes mencionados, nuestros honorarios ascenderán a la cantidad de \$ \_\_\_\_\_, los cuales la empresa tendrá la obligación de cubrirlos mensualmente al despacho.

Agradeciendo la atención que nos han brindado al solicitar nuestros servicios profesionales de consultoría fiscal, les agradecemos que en caso de merecer su conformidad el servicio descrito, nos devuelvan firmada en dicho sentido la copia que acompañamos.

Muy atentamente

**L.C. Fabiola Espinosa Meléndez**  
Gerente Fiscal del Despacho  
de Consultores Expertos, S.C.

Conforme:

**Lic. Cynthia Fragoso Ordoñez**  
Gerente Contable de la Empresa BMG  
Entertainment México, S.A. de C.V.



**CARTA CONVENIO DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA ADMINISTRATIVA**

Marzo 10 de 1998.

Backroom International, S.A. de C.V.  
Topacio No. 317  
Colonia Ampliación Asturias  
México, Distrito Federal.

At'n: Lic. Fernando Cepeda Mondragón  
Director General

Estimado Lic. Cepeda:

De acuerdo con nuestras conversaciones anteriores, a continuación precisamos a usted las bases sobre las que estamos en aptitud de proporcionarles nuestros servicios profesionales de consultoría administrativa, conforme a sus deseos:

**1. Objetivos del trabajo.**

En nuestra última visita detectamos diversos problemas que hemos comentado con usted y en base de los cuales hemos definido los objetivos siguientes:

- 1.1. Relativos a su organización en general y a su control interno.
- 1.2. Relativos a la información y manejo financiero de su empresa.
- 1.3. Relativos a la consolidación y expansión de la empresa.

**2. Plan de trabajo.**

Nuestro plan de trabajo consiste en:

- 2.1. Estudio general de la empresa y recopilación de información.



- 2.2. Estudio de la información obtenida.
- 2.3. Formulación de diversas alternativas de solución a los problemas.
- 2.4. Aprobación de alternativas y estrategias.
- 2.5. Implantación de medidas correctivas, criterios o políticas.
- 2.6. Seguimiento y evaluación de resultados.

### **3. Duración del trabajo.**

El tiempo que consideramos necesario para el desarrollo de nuestro trabajo se ha determinado, en base al plan de trabajo propuesto, en la cantidad de 960 horas-hombre, estimando concluir el 05 de junio próximo. Desde luego que para hacer esta estimación, contamos con la amplia colaboración y apoyo del personal ejecutivo de su empresa.

### **4. Honorarios y forma de pago.**

Nuestros honorarios se han calculado en base al tiempo estimado que dedicará cada uno de nuestro personal técnico, asignado a la prestación de este servicio, importando la cantidad de \$

Proponemos que los honorarios sean cubiertos en cuatro partes iguales, la primera a la firma y de la presente carta convenio, la segunda el 15 de abril próximo, la tercera el 15 de mayo próximo y la cuarta al concluir nuestros servicios.

Los gastos que fueran necesarios erogar por cuenta de la empresa, tales como gastos de viaje, viáticos, copias, etc., los cargaremos a su cuenta para su reembolso.



## DESPACHO DE CONSULTORES EXPERTOS. S.C. —

Asesoría Contable, Fiscal, Administrativa y de Auditoría

De merecer su aprobación la presente carta convenio, les agradeceremos manifestarlo mediante la firma de conformidad de la copia que acompañamos.

Muy atentamente

**L.C. Julio Camacho Castañón**  
Gerente Contable del Despacho  
de Consultores Expertos, S.C.

Conforme:

**Lic. Fernando Cepeda Mondragón**  
Director General de la Empresa Backroom  
International, S.A. de C.V.



DESPACHO DE CONSULTORES EXPERTOS. S.C. \_\_\_\_\_

Asesoría Contable, Fiscal, Administrativa y de Auditoría

## **CARTA CONVENIO DE SERVICIOS ESPECIALES**

Abril 30 de 1998.

Domingo B.E.S.T., S.A. de C.V.  
Mar Jónico No. 6  
Colonia Popotla  
México, Distrito Federal.

At'n: Lic. Mauricio Gante Barrón  
Director General

Estimado Lic. Gante:

Con relación a nuestras conversaciones anteriores, respecto a la situación financiera y fiscal de su empresa, a las nuevas reformas fiscales en vigor a partir de enero de 1998, y a los efectos de la inflación y su impacto en la economía de la misma y en el patrimonio personal de ustedes como accionistas, precisamos a usted las bases sobre las que podemos proporcionarles nuestros servicios profesionales.

### **1. Plan de trabajo.**

A efecto de llevar a cabo un estudio financiero, patrimonial y fiscal de su empresa, hemos diseñado un plan de trabajo con intención de determinar el efecto de la inflación en los resultados y estructura financiera de la misma, el adecuado cumplimiento de sus obligaciones fiscales y la repercusión económica en el patrimonio personal de sus accionistas.



Este plan de trabajo comprenderá lo siguiente:

- a) Reexpresión de los estados financieros para mostrar los efectos de la inflación por el ejercicio de 1997 de conformidad al Boletín B-10 del IMCP.
- b) Determinación del resultado fiscal de 1997 y del factor de utilidad base para los nuevos pagos provisionales.
- c) Determinación de las ganancias o pérdidas inflacionarias por el ejercicio de 1997 y su efecto fiscal para 1998.
- d) Determinación del efecto fiscal de los intereses cobrados y pagados por el ejercicio de 1997 y su proyección para el ejercicio de 1998.
- e) Determinación del grado de endeudamiento necesario y su repercusión fiscal para 1998.
- f) Estudio sobre el manejo del flujo de efectivo y políticas de crédito del departamento de crédito y cobranza, determinando su repercusión fiscal para 1998.
- g) Actualización de la estructura del capital social y su repercusión patrimonial en cada uno de los accionistas.
- h) Análisis de sus inversiones en activos fijos y de su plan de adquisiciones para 1998, determinando su efecto fiscal para este ejercicio.





**2. Personal que intervendrá.**

Nuestra firma ha preparado un equipo de asesores y consultores a nivel gerencial que llevarán a cabo los trabajos antes mencionados y se ha designado como responsable del mismo a una servidora y como socio adjunto a la L.C. Fabiola Espinosa Meléndez.

**3. Colaboración esperada.**

Para el mejor desempeño de nuestro trabajo, esperamos contar con toda la colaboración y apoyo necesario por parte de los funcionarios y empleados de la empresa.

**4. Honorarios y forma de pago.**

Considerando el nivel técnico de nuestro personal a participar en el desarrollo del trabajo antes descrito, la importancia del mismo y el tiempo que éste requerirá, hemos determinado nuestros honorarios como un paquete de servicios profesionales a su empresa, el cual se integra como sigue:

- a) Por el estudio preliminar y su proyección para el ejercicio de 1998: \$

Dichos honorarios se liquidarán de la manera siguiente:

50% al aceptar de conformidad la presente carta convenio.

50% al entregar y comentar con usted el resultado de los trabajos realizados.

- b) Como complemento al honorario anterior, un honorario mensual de \$ \_\_\_\_\_, a partir del mes de agosto del presente por concepto de asesoría permanente con la intención de vigilar y supervisar el correcto cumplimiento de sus obligaciones fiscales



## DESPACHO DE CONSULTORES EXPERTOS, S.C.

Asesoría Contable, Fiscal, Administrativa y de Auditoría

y al seguimiento de nuestras sugerencias y recomendaciones resultantes del trabajo antes descrito por parte de su personal y el suyo en lo particular.

Nos reuniremos, cuando menos, cada mes con usted y las demás personas que considere necesario a efecto de ir midiendo el comportamiento de los resultados de su empresa.

Sin otro asunto de momento y agradeciendo de antemano su preferencia por nuestros servicios profesionales me será grato comentar y ampliar personalmente el contenido de la presente.

Muy atentamente

**L.C. Cynthia Díaz Torres**  
Gerente Fiscal del Despacho  
de Consultores Expertos, S.C.

Conforme:

**Lic. Mauricio Gante Barrón**  
Director General de Domingo  
B.E.S.T., S.A. de C.V



DESPACHO DE CONSULTORES EXPERTOS. S.C. —  
Asesoría Contable, Fiscal, Administrativa y de Auditoría

# ANEXOS

---

---



**ANEXO I.**

**REPORTE DE ASISTENCIA**

Responsable \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_ Folio \_\_\_\_\_

Día	Nombre	Hora		Empresa	Observaciones
		Entrada	Salida		

**ANEXO II.**

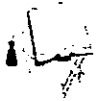
**CALENDARIO DE TRABAJO**

Nombre de la Empresa \_\_\_\_\_ Elaboro \_\_\_\_\_

Gerencia \_\_\_\_\_ Reviso \_\_\_\_\_

Fecha de elaboración \_\_\_\_\_ Autorizo \_\_\_\_\_

Trabajo a desarrollar	Personal que realizará el trabajo	Fecha de		Horas presupuestadas
		revisión	entrega	



**ANEXO I.**

**REPORTE DE ASISTENCIA**

Responsable \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_ Folio \_\_\_\_\_

Día	Nombre	Hora		Empresa	Observaciones
		Entrada	Salida		

**ANEXO II.**

**CALENDARIO DE TRABAJO**

Nombre de la Empresa \_\_\_\_\_ Elaboro \_\_\_\_\_  
Gerencia \_\_\_\_\_ Reviso \_\_\_\_\_  
Fecha de elaboración \_\_\_\_\_ Autorizo \_\_\_\_\_

Trabajo a desarrollar	Personal que realizará el trabajo	Fecha de		Horas presupuestadas
		revisión	entrega	



**ANEXO III.**

**SOLICITUD PARA GASTOS DE VIAJE**

Nombre del solicitante \_\_\_\_\_ Folio \_\_\_\_\_

Fecha de solicitud \_\_\_\_\_

Puesto \_\_\_\_\_

Descripción del trabajo \_\_\_\_\_

Cliente \_\_\_\_\_

Tiempo programado para el trabajo \_\_\_\_\_

Lugar \_\_\_\_\_

Nombre y firma de quien elaboro \_\_\_\_\_

Nombre y firma de quien reviso \_\_\_\_\_

Nombre y firma de quien autorizo \_\_\_\_\_

Observaciones \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



**ANEXO IV.**

**REPORTE DE GASTOS DE VIAJE**

Nombre \_\_\_\_\_ Folio \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

Cliente \_\_\_\_\_

Trabajo \_\_\_\_\_

Día	Concepto	Documento fuente	Importe	Observaciones

Total \$ \_\_\_\_\_

Pagado con cheque No. \_\_\_\_\_ Firma de quien paga \_\_\_\_\_

Fecha de pago \_\_\_\_\_ Firma de recibido \_\_\_\_\_

Este reporte se presentará con los documentos que amparen las erogaciones, de no ser así, explicar el motivo \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Elaboro \_\_\_\_\_ Reviso \_\_\_\_\_ Autorizo \_\_\_\_\_



# DESPACHO DE CONSULTORES EXPERTOS. S.C.

Asesoría Contable, Fiscal, Administrativa y de Auditoría

## ANEXO V.


### REPORTE DE ACTIVIDADES


Nombre \_\_\_\_\_ Folio \_\_\_\_\_  
 Fecha \_\_\_\_\_  
 Cliente \_\_\_\_\_  
 Dirección \_\_\_\_\_

Día	Actividades realizadas	Tiempo ocupado	Supervisor	Observaciones

## ANEXO VI.

### TARJETAS DE PRESENTACIÓN

 <p>DESPACHO DE CONSULTORES EXPERTOS, S.C. ASESORÍA FISCAL, ADMINISTRATIVA.</p>
<p>L.C. VERÓNICA LIMA L. GERENTE DE AUDITORÍA</p>
<p>LAGUNA DE MAYRÁN 258 COL. ANAHUAC MÉXICO, D.F. TEL: 203 - 89 - 38</p>

<p>DESPACHO DE CONSULTORES EXPERTOS, S.C.</p>		<p>ASESORÍA FISCAL, CONTABLE, ADMVA. Y DE AUDITORÍA</p>
<p>L.C. LISBETH ESPINOSA M. GERENTE DE AUDITORÍA</p>		
<p>LAGUNA DE MAYRÁN 258 MÉXICO, D.F.</p>		<p>COL. ANAHUAC TEL: 203 - 89 - 38</p>





# DESPACHO DE CONSULTORES EXPERTOS. S.C.

Asesoría Contable, Fiscal, Administrativa y de Auditoría

## ANEXO V.

### REPORTE DE ACTIVIDADES

Nombre \_\_\_\_\_ Folio \_\_\_\_\_  
Fecha \_\_\_\_\_  
Cliente \_\_\_\_\_  
Dirección \_\_\_\_\_

Día	Actividades realizadas	Tiempo ocupado	Supervisor	Observaciones

## ANEXO VI.

### TARJETAS DE PRESENTACIÓN

<p>DESPACHO DE CONSULTORES EXPERTOS.S.C. ASESORÍA FISCAL, ADMINISTRATIVA,</p>
<p>L.C. VERÓNICA LIMA L. GERENTE DE AUDITORÍA</p>
<p>LAGUNA DE MAYRÁN 258 COL. ANAHUAC MÉXICO, D.F. TEL: 203 - 89 - 38</p>

<p>DESPACHO DE CONSULTORES EXPERTOS, S.C.</p>	<p>ASESORÍA FISCAL, CONTABLE, ADMVA. Y DE AUDITORÍA</p>
<p>L.C. LISBETH ESPINOSA M. GERENTE DE AUDITORÍA</p>	
<p>LAGUNA DE MAYRÁN 258 MÉXICO, D.F.</p>	<p>COL. ANAHUAC TEL: 203 - 89 - 38</p>

## CONCLUSIONES

A veces estudiamos una carrera para la cual no tenemos vocación, pero estoy segura que si cada uno de nosotros decidiéramos amar a nuestra profesión, todos lograríamos quererla más que a nuestra misma vocación: médicos, escultores, abogados, arquitectos, publicistas, músicos, maestros, pilotos, etc.

En el ejercicio profesional de tu carrera, deberás actuar siempre con responsabilidad, pero sobre todo no antepongas los honorarios al espíritu de tus servicios. Además deberás recordar que el cliente no es de nadie, solo de aquel quien lo realiza o de quien presta el servicio.

Recuerda solamente que en tu ejercicio profesional, deberás aprender a darle fuerza a tus palabras, y siempre cumple lo que hables o prometas y exige de una manera clara y tranquila, lo que te corresponde.

No te olvides de agregar un poco de voluntad, de calidad humana y profesional, de hacer las cosas y ayudar a quien lo necesite, pues esto es más importante que tener los conocimientos necesarios y no querer utilizarlos en beneficio de los demás: familiares, clientes, amigos, socios, compañeros de escuela, maestros, etc.

Y por último recuerda, que cuando en el ejercicio profesional te soliciten un servicio, cumple y da siempre algo más, y cumple también con ser honesto, porque en nuestro tiempo esto no es una opción sino un **REQUERIMIENTO**.

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

1. Academia de Estudios Fiscales de la Contaduría Pública, A.C. “ NORMAS DE ACTUACIÓN PROFESIONAL EN MATERIA FISCAL ”. México, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., 1991.
2. Anda Gutiérrez Cuauhtémoc. “ ADMINISTRACIÓN Y CALIDAD ”. México, LIMUSA, 1997.
3. Comisión de Apoyo al Ejercicio Independiente del IMCP. “ MANUAL PARA ESTRUCTURAR Y ORGANIZAR PEQUEÑAS Y MEDIANAS FIRMAS DE CONTADORES PÚBLICOS ”. México, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., 1997.
4. Elizondo López Arturo. “ LA PROFESIÓN CONTABLE, SELECCIÓN Y DESARROLLO ”. México, ECASA, 1990.
5. Elizondo López Arturo. “ METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CONTABLE ”. México, ECASA, 1993.
6. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. “ ESTATUTOS Y SUS REGLAMENTOS ”. México, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., 1996.
7. Mahon Eberto. “ EXCELENCIA: UNA FORMA DE VIDA ”. Buenos Aires, Argentina, Javier Vergara, 1992.

8. Oficina Internacional del Trabajo. “ LA CONSULTORÍA DE EMPRESAS ”. México, LIMUSA, 1995.
9. Vázquez Bonilla José de Jesús. “ PROYECCIÓN SOCIAL DEL CONTADOR PÚBLICO ”. México, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., 1996.

## **REVISTAS**

10. Corona Rivera Juan Pablo. “ CALIDAD EN EL SERVICIO DEL CONTADOR PÚBLICO ”. CONTADURÍA PÚBLICA No. 265. México, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., Septiembre 1994. Pp. 52 - 55.
11. Escobar Arvizu José Ángel. “ REFERENDO POR MEDIO DE LA NORMA DE EDUCACIÓN PROFESIONAL CONTINUA ”. CONTADURÍA PÚBLICA No. 257. México, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., Enero 1994. Pp. 23 - 24.
12. Navarrete Magdaleno José Guillermo. “ CÓDIGO DE ÉTICA, MORAL Y AUTOANÁLISIS ”. CONTADURÍA PÚBLICA No. 260. México, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., Abril 1994. Pp. 50 - 57.
13. Ponencia presentada en San José de Costa Rica. “ ATREVÁMONOS A ENSEÑAR ÉTICA EN LOS NEGOCIOS ”. CONTADURÍA PÚBLICA No. 221. México, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., Enero 1991. Pp. 42 - 44.
14. Vázquez Bonilla José de Jesús. “ EL CONTADOR DEL SIGLO XXI ”. CONTADURÍA PÚBLICA No. 267. México, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., Noviembre 1994. Pp. 52 - 57.

## **TESIS**

15. Dimas Hernández Hugo. “ EL CONTADOR PÚBLICO, SU FORMACIÓN PROFESIONAL Y SU CAMPO DE TRABAJO ”. Tesis. México, Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, UNAM, 1996.
16. Gurrola De Santiago Alma Rosa. “ EL LC COMO CONSULTOR FISCAL, ORGANIZACIÓN Y ACTIVIDAD PROFESIONAL ”. Tesis. México, Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, UNAM, 1993.

## **CÓDIGOS Y LEYES**

17. **CÓDIGO CIVIL PARA EL DISTRITO FEDERAL**. México, PORRÚA, S.A., 1996.
18. **CÓDIGO DE ÉTICA PROFESIONAL**. México, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., 1997.
19. **COMPENDIO DE LEYES FISCALES FEDERALES Y SUS REGLAMENTOS**. México, ISEF, S.A., 1997.
20. **CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS**. México, PORRÚA, S.A., 1996