

**PROYECTO DE ESTABLECIMIENTO
DE UN DESPACHO PARA SERVICIOS
MÚLTIPLES**

GABRIELA PÉREZ REYNOSO



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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 CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

PROYECTO DE ESTABLECIMIENTO DE UN DESPACHO PARA SERVICIOS
MÚLTIPLES

TESIS PROFESIONAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN CONTADURÍA

PRESENTA:

GABRIELA PÉREZ REYNOSO

2011

CONTENIDO

<u>INTRODUCCIÓN.....</u>	8
JUSTIFICACIÓN	8
METODOLOGÍA.....	9
OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	11
ALCANCE DEL PROYECTO.....	11
<u>I ANTECEDENTES SOBRE LOS DESPACHOS.....</u>	13
I.1 SIGNIFICADO Y FUNCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES EN LA SOCIEDAD	13
I.2 HISTORIA DE LOS DESPACHOS.....	16
I.3 LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	18
I.3.1 LA ESTRUCTURA FUNCIONAL	19
I.3.2 ESTRUCTURA DIVISIONAL	21
I.3.3 ESTRUCTURA MATRICIAL	24
I.3.4 LA ORGANIZACIÓN SIN LÍMITES	26
I.4 LOS DESPACHOS HOY EN DÍA EN MÉXICO.....	28
I.4.1 LA MISIÓN	30
I.4.2 LA OFERTA DE SERVICIOS	32
I.5 LA ORGANIZACIÓN JURÍDICA DE LOS DESPACHOS.....	32
I.5.1 LA SOCIEDAD MERCANTIL	33

II	<u>PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</u>	35
II.1	VISIÓN	35
II.2	MISIÓN.....	36
II.3	ESTRATEGIAS	36
II.4	OBJETIVOS	37
II.4.1	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	37
II.4.2	POLÍTICAS	40
II.5	CÓDIGO DE CONDUCTA	41
II.5.1	EL CÓDIGO DE CONDUCTA	41
II.5.2	LA ÉTICA DEL DESPACHO	43
II.5.2.1	Actitud del Despacho hacia las personas con las que se relaciona	44
II.5.2.2	Actitud del Personal del Despacho hacia las demás personas con las que se relaciona ..	45
II.5.2.3	Actitud de los clientes y proveedores hacia el Despacho.....	46
II.5.3	LOS VALORES ÉTICOS DEL DESPACHO	47
II.5.4	LA CONCIENCIA MORAL	49
III	<u>EL ESTUDIO DE MERCADO.....</u>	51
III.1	LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO DE LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS....	53
III.1.1	LA OFERTA DE DESPACHOS	53
III.1.1.1	Planeación fiscal, financiera y contable	55
III.1.1.2	Asistencia jurídica	55

III.1.1.3	Administración estratégica e integral.....	55
III.1.1.4	Comercio internacional.....	59
III.1.1.5	Otros servicios.....	60
III.1.2	LA DEMANDA DE SERVICIOS	60
III.1.3	EL PERFIL DEL CLIENTE	65
III.1.4	LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS, UN MERCADO SINGULAR	67
III.2	LA ESTRATEGIA DE VENTAS	70
III.3	LA CARTERA DE SERVICIOS Y TARIFAS.....	71
III.4	EL NOMBRE DEL DESPACHO Y PERSONALIDAD JURÍDICA	73
III.5	LOCALIZACIÓN DEL DESPACHO	74
III.6	LA COMUNICACIÓN.....	75
III.6.1	EL PORTAL	76
III.6.2	LA RED SOCIAL	78
III.6.3	LA HOJA DE PROPAGANDA	80
IV	<u>ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y TÉCNICO.....</u>	81
IV.1	ORGANIZACIÓN.....	81
IV.1.1	ORGANIGRAMAS	82
IV.1.1.1	Fase de implantación	82
IV.1.1.2	Fase de crecimiento	83
IV.1.1.3	Fase de consolidación	84
IV.1.1.4	Fase de expansión.....	86

IV.1.2	LOS PUESTOS DE TRABAJO	87
IV.1.3	FUNCIONES Y COMPETENCIAS DEL PUESTO	90
IV.1.3.1	Funciones y competencias de la familia de puestos de personal directivo.....	92
IV.1.3.2	Funciones y competencias de la familia de puestos de profesionales.....	93
IV.1.3.3	Funciones y competencias de la familia de puestos de técnicos y profesionales medios. 96	
IV.1.3.4	Funciones y competencias de la familia de puestos de secretarias/asistentes.....	97
IV.1.4	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	99
IV.1.5	LA TRAYECTORIA LÓGICA DE ASCENSO	101
IV.1.6	LA VALUACION DEL PUESTO	104
IV.1.7	SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA	106
IV.1.8	LOS SERVICIOS A PRESTAR POR EL DESPACHO	107
IV.1.9	LA CARTERA DE SERVICIOS	107
IV.1.10	PROCESOS DE EJECUCIÓN DE LOS SERVICIOS	112
IV.2	MOBILIARIO Y EQUIPO.....	117
<u>V</u>	<u>EL ANÁLISIS FINANCIERO.....</u>	<u>118</u>
V.1	LA INVERSIÓN INICIAL Y EL MONTO DEL PRÉSTAMO.....	119
V.1.1	LA INVERSIÓN EN ACTIVOS Y LOS GASTOS DE INSTALACIÓN	119
V.1.2	LOS GASTOS INICIALES DE OPERACIÓN	120
V.1.3	MONTO DEL ABONO MENSUAL PARA LA REDENCIÓN DEL PRÉSTAMO	123
V.1.3.1	El Plan de Financiamiento.....	123

V.1.3.2	Fórmula para el Cálculo de la Anualidad.....	125
V.1.3.3	Cálculo de la Anualidad para redimir el Préstamo.....	126
V.1.3.4	Importe del Préstamo	129
V.2	ESTADOS PROFORMA.....	129
V.2.1	COMPONENTES DEL FLUJO DE EFECTIVO	130
V.2.2	LOS INGRESOS	130
V.2.3	LOS EGRESOS (COSTOS)	132
V.2.4	DEMÁS RECURSOS	133
V.2.5	LOS FLUJOS DE EFECTIVO ANUALES	134
V.2.5.1	Primer Año	135
V.2.5.2	Segundo Año.....	136
V.2.5.3	Tercer Año.....	136
V.2.5.4	Cuarto Año	137
V.2.5.5	Quinto Año	138
V.2.5.6	Años 6 y 7	138
V.2.5.7	Año 8	138
V.2.5.8	Años 9 y 10.....	139
V.2.5.9	Los Flujos de Efectivo Calculados.....	139
V.3	EVALUACIÓN DEL PROYECTO.....	150
V.3.1	LA TASA MINIMA DE RENDIMIENTO	150
V.3.1.1	El Indice Nacional de Precios al Consumidor	151

V.3.1.2	La Tasa Riesgo del Proyecto	153
V.3.2	EL VALOR PRESENTE NETO	154
V.3.2.1	Fórmula para calcular el Valor Presente Neto	155
V.3.2.2	El Valor Presente Neto del Proyecto del Despacho	157
V.3.2.3	Viabilidad del Proyecto de Despacho según su Valor Presente Neto	161
V.3.3	EL INDICE DE RENDIMIENTO O RENTABILIDAD	161
V.3.4	LA TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	162
V.3.5	EL COSTO - BENEFICIO	165
V.3.6	EL TIEMPO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN A VALOR PRESENTE	166
V.3.7	PUNTO DE EQUILIBRIO	168
<u>CONCLUSIONES.....</u>		170
<u>A N E X O S</u>		173
<u>ANEXO 1 CUADRO DE ANÁLISIS DE LA OFERTA DE SERVICIOS DE DESPACHOS FISCAL Y CONTABLES</u>		174
<u>ANEXO 2. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....</u>		178
<u>ANEXO 3. TRAYECTORIAS LOGICAS DE ASCENSO</u>		188
<u>ANEXO 4. SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA. DESCRIPCIÓN DE PUESTO .</u>		194
<u>BIBLIOGRAFIA.....</u>		205

INTRODUCCIÓN

JUSTIFICACIÓN

La razón para haber optado por la opción de titulación vía la elaboración de un Proyecto, se debe a que me permite considerar en su preparación diversos componentes tales como mi experiencia en los trabajos que he desempeñado en dependencias públicas (federal, local e internacional), mi formación académica que ha derivado en la especialidad fiscal; la adquisición de competencias en la utilización de programas computacionales, en hacer presupuestos, en relaciones públicas y la disciplina que me he impuesto de auto capacitación.

La orientación que se plantea en el proyecto de este Despacho obedece a lo siguiente:

- Intensificar el aprovechamiento del creciente conocimiento y el desarrollo de competencias en el campo de lo fiscal, presupuestal y contable que el ejercicio de mi profesión me ha brindado.
- Ser un interlocutor eficaz entre el contribuyente y el SAT considerando que hay nuevas leyes que introducen más impuestos; que hay modificaciones a las vigentes, a sus reglamentos, al Código Fiscal, a la miscelánea fiscal, todo lo cual le complica al contribuyente el cumplimiento de sus obligaciones fiscales y las encarece. Los trámites para pagar impuestos son cada vez más oscuros y misteriosos para el común de la gente. Los trámites electrónicos que ha desarrollado el SAT, son

rapidísimos, simplificados, económicos para el SAT pero enigmáticos, costosos, enredados para las, persona físicas y los pequeños contribuyentes. Baste mirar la página inicial del portal del SAT.

- Diversificar los servicios que puede ofrecer el Despacho en base a alianzas con expertos en otros campos aplicativos, útiles para las empresas, que he conocido y con quienes he colaborado. Campos como la reingeniería administrativa, administración de personal, evaluación de proyectos, evaluación de puestos introducción de sistemas en pequeñas empresas.



METODOLOGÍA

El presente proyecto ha sido preparado combinando diferentes recursos metodológicos.

El empirismo. Utilizado cuando se hace la sistematización de la experiencia profesional para conformar criterios, procesos administrativos eficaces, minimizar riesgos. Por ejemplo las enseñanzas dejadas por: el cumplimiento de funciones relacionadas con la valuación de puestos, la investigación y elaboración de perfiles de puestos (en el Instituto Latinoamericano de Comunicación Educativa, ILCE), a la contabilidad y ejercicio presupuestal de instituciones del sector gobierno (INFO DF); la asesoría y gestión fiscal

continúa a contribuyentes (personas físicas, pequeños y medianos contribuyentes) y la atención de la diversidad de situaciones que confronta la vida cotidiana de un despacho por sus clientes, proveedores y mantenimiento de equipamiento.

El análisis e investigación documental. Una tarea que consistió en la organización de los temas de este proyecto para proceder enseguida a la búsqueda de fuentes documentales y selección de apartados y referencias temáticas para enriquecer y dar credibilidad al contenido de este documento. En este sentido, la Red facilita el acceso a documentos en formato electrónico que se someten al análisis para encontrar su significado, como han sido las modificaciones del marco normativo fiscal del gobierno federal y, en menor grado, del marco normativo del Gobierno del D. F., que inciden en los servicios la gestoría fiscal a los contribuyentes. Ejemplo de esto fue la obtención para su análisis, de los formatos electrónicos y procesos de gestión fiscal que están en el portal del SAT, y que no siempre son fáciles comprender y utilizar convenientemente.

La experimentación. En particular, se experimentaba en el último despacho en que trabajé, con la introducción de nuevos servicios y bienes de consumo a ofrecer a los clientes para detectar y conservar aquellos que tenían una rápida recuperación de sus costos; y la supresión de los servicios y bienes cuya venta no daban márgenes suficientes de beneficios, ni despertaban el interés que se esperaba entre los clientes, y que hasta generaban mermas o pérdidas al negocio.

Lo científico. Se retoman y aplican conocimientos y principios de las disciplinas científicas que se relacionan con los diversos capítulos del presente proyecto: administración de empresas, contabilidad, finanzas, mercadotecnia, entre otras.

La deducción, inducción y síntesis. Aplicadas a los resultados obtenidos con los recursos metodológicos anteriores para inducir ideas y se construye con ellas los apartados de este proyecto.

OBJETIVOS DEL PROYECTO

El objetivo general de la Tesis es el de proponer un proyecto de inversión viable para instalar un Despacho para Servicio Múltiples tales como fiscales, contables, gerenciales y de planeación estratégica.

Los objetivos específicos de este trabajo son:

- Mostrar y desarrollar los componentes a tener en cuenta en la planeación de un Despacho de servicios.
- Determinar el portafolio de servicios y presentar el análisis de los medios de penetración en el mercado.
- Calcular los indicadores financieros de la propuesta que sustentan la viabilidad del Despacho. Llevar a cabo un análisis crítico de los recursos humanos y del capital del Despacho.

ALCANCE DEL PROYECTO

El proyecto desarrolla los siguientes temas principales:

- La planeación estratégica que es la parte en la que se manifiesta la intención y la orientación del proyecto expresada en su visión, misión, estrategia, objetivos y código de valores.
- La organización que trata de los recursos humanos para el proyecto, el perfil de los puestos que se necesitan y la estructura funcional para el corto y mediano plazo.
- La mercadotecnia que comprende el análisis del mercado del entorno del Despacho, la identificación el perfil del cliente, la cartera de servicios a ofrecer y su tarifa, la publicidad y las ventas.
- El análisis financiero del proyecto considerando niveles de inversión inicial, costos, financiamiento, presupuesto de ingresos, indicadores de rentabilidad, punto de equilibrio, flujo de efectivo, viabilidad del proyecto.

La implantación del proyecto comprende un programa de actividades y la evaluación de los resultados de su operación y sus procesos mediante indicadores, su medición, registro e interpretación.

I ANTECEDENTES SOBRE LOS DESPACHOS

La fundación del Despacho implica, además de su concepción, conocer qué sitio va ocupar en el entorno socioeconómico que le espera y en qué ambiente va a tener que abrirse paso para ganarse un lugar. ¿Por qué y cómo han llegado los despachos contables a su forma actual? ¿Cuál ha sido la evolución de su autointerpretación y de su adaptación a las condiciones variables de la oferta y demanda de los servicios que prestan? ¿Por qué son necesarios y útiles para la sociedad actual?

I.1 SIGNIFICADO Y FUNCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES EN LA SOCIEDAD

Las organizaciones existen porque se requieren para alcanzar fines y metas que los individuos por sí solo no pueden ni podrán alcanzar.

La organización se crea en torno de una visión, una misión, objetivos estratégicos y objetivos específicos. La organización conjunta componentes de distinta naturaleza para dirigirse hacia esa visión y, en el camino, obtener las metas que se plantea. La

organización introduce armonía y coherencia entre sus partes (personas, recursos, conocimiento, insumos, comunicación, información, tecnologías, procesos) para producir ya sea bienes o servicios; les da orden, los relaciona entre sí, les da funcionalidad. La organización incluso conjunta extremos y elementos difícilmente combinables.

La organización genera poder, libera energía. Poder para crear fuentes laborales, para procesar insumos, para producir mercancías o servicios, para posesionarse en los mercados, para generar utilidades, para acumular capital, para mantener un orden, para asignar tareas y establecer jerarquías. Poder para expandirse, para crecer, para competir hasta en condiciones desventajosas. Energía para impulsarse y relacionarse con otras organizaciones económicas.

Las organizaciones se planean y plantean, piensan, tienen memoria, deciden, toman riesgos. Son un fenómeno social indispensable para que las sociedades progresen, se modernicen y generen riqueza económica.

La organización es un sistema abierto. Se relaciona con su entorno socioeconómico, toma insumos de él, los procesa y les devuelve a su entorno como mercancías, servicios y desperdicios¹. La organización, como sistema abierto, puede alcanzar su desarrollo final “partiendo de diferentes condiciones iniciales y por diferentes caminos”². Un despacho al ser una organización social, es un sistema abierto con las características de un sistema abierto como son, entre otras, su totalidad o identidad, su crecimiento, diferenciación, orden jerárquico, dominación, control y competencia.³ Un despacho tiene entre sus componentes a seres humanos, con mente individual, con valores personificados que participan en el logro de sus objetivos y metas, pero que su comportamiento dentro de la organización no tiene porqué estar mandado por código férreo de eficiencia a menos que proponga autodestruirse.⁴

¹ Bertalanfy, Ludwig Von, TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS, ED. Fondo de Cultura Económica, México, D. F., 1976, p. 32.

² Idem. p. 40.

³ Ibidem. 1, p. 47.

⁴ Idem. p. 53.

Todo despacho de contadores públicos y, en general, de consultoría, es una empresa orientada a la prestación de servicios. En cuanto empresa, el despacho es una unidad económica-social, con fines de lucro, conformado por recursos humanos, materiales (factores de producción) y técnicos que interactúan en sus procesos productivos, con el objetivo de transformar insumos en servicios destinados a satisfacer las necesidades de otras unidades económicas y de personas físicas en materia administrativa, contable y fiscal.

Estos despachos acompañan y apoyan a la sociedad en su evolución, en su modernización, en sus conflictos, en sus crisis políticas y económicas. La sociedad mexicana salió de una política económica proteccionista de la producción nacional y entró a una política neoliberal, de libre mercado nacional e internacional enfilándose y caminando por un mundo económico globalizado.

Estas transformaciones de la sociedad matizan a su vez la naturaleza, la organización y funcionamiento de los despachos de servicios fiscales, administrativos y contables. Los despachos maximizan ganancias y minimizan costos, dirigen sus ventas a determinado perfil de clientes, compiten entre sí para ganarse nichos del mercado conformados por tipo contribuyente y posicionarse mejor en él. Las herramientas tecnológicas de globalización como el internet y las telecomunicaciones inalámbricas, hacen imperiosa la necesidad para los despachos de prever y establecer oficinas virtuales (portales, páginas web) que llevan a la planeación de organizaciones económicas sin límites (geográficos, territoriales, temporales). Los que no entran en esta dinámica operativa, que también es una dinámica de conocimiento globalizado, tarde o temprano, entrarán en demérito y decadencia.

Los despachos con giros fiscal, de auditoría, contable y de nómina, nacen crecen, se consolidan y, también desaparecen. El perfil profesional de sus fundadores corresponde a personas que han adquirido experiencia a partir de la práctica profesional, más o menos prolongada, en otros despachos en empresas públicas o privadas, y en dependencias del sector público. Su experiencia profesional se suma tanto a los conocimientos académicos de que disponen en áreas contable, administrativa y jurídica, como a las actualizaciones que se han ido procurando al contacto con asociaciones de contadores públicos ya como socios o como participantes de cursos de especialidades.

I.2 HISTORIA DE LOS DESPACHOS

Los despachos de contadores y similares, son uno de los subtipos de empresas de servicio en que se clasifican las unidades económico-sociales desde el punto de vista de su giro. Los antecedentes históricos de los despachos de contadores públicos en México, como empresas que son, están asociados al desarrollo de la administración en México lo que a su vez se explica por “la influencia cultural, científica y tecnológica de los Estados Unidos de América.”⁵

“La administración moderna se aplica y es introducida al país por las empresas extranjeras o de capital extranjero.”⁶ El desarrollo de la administración en México, en un principio “se redujo a la importación de textos, teorías y corrientes administrativas producidas en el extranjero” cuyas conceptualizaciones eran ajenas realmente a la estructura socioeconómica y a las necesidades mismas del país. Esto continúa prevaleciendo debido a la cultura organizacional extranjera con la que operan las empresas subsidiarias de las grandes empresas multinacionales establecidas en el país, a lo cual se atribuye que la capacidad creativa, la capacidad de investigación, la capacidad de desarrollo de conocimientos administrativos de propios de México, continúe siendo escasa.

Es a partir de 1900 se va conformando, lentamente, un cuerpo de conocimientos sobre las organizaciones económicas que más tarde estarían a la base de la fundación de las carreras de administración y contabilidad⁷. La incorporación de estas licenciaturas en universidades acelera la creación y evolución de todo tipo de organizaciones económicas entre las cuales están los despachos que ofrecen servicios administrativos, contables, fiscales y de nómina o equivalentes.

⁵ Szalay, Adalberto Ríos y Andrés Paniagua Aduna, ORÍGENES Y PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACIÓN, Ed. Trillas, Cd. de México, 2000, p.157.

⁶ Idem.

⁷ M.I. Rico Hernández, Amalia, LAS ORGANIZACIONES EN MÉXICO DESDE UNA PERSPECTIVA SOCIAL, Ed. Sindicato Único del Personal de la Universidad de Querétaro, *Superación Académica*, [Revista Trimestral], Año 15, No. 3., Querétaro, Qro. Disponible en: <http://www.uaq.mx/supauaq/superacion/n34/organizaciones.html>

El primer antecedente académico en México encaminado a la cultura administrativa fue la Escuela Nacional de Comercio fundada a fines del Siglo XIX la cual se integró a la UNAM en 1929. Y fue hasta muchos años después, en 1957, que se implantó la carrera de Administración de Empresas en la UNAM. Estos sucesos revelan lo desfasada que está la cultura administrativa propia del país y su dependencia del pensamiento americano principalmente en esta materia.

Las empresas que se fueron estableciendo o constituyendo en México, desde sus inicios hasta nuestros días, se conformaron y operan de acuerdo a la corriente del pensamiento organizacional prevaleciente en su momento:

- **Relacionismo.** Aplicación de técnicas de dominio y de influencia ideológica de los miembros de la organización para producir una armonía de clases (obrera y patronal) al interior de las empresas.⁸
- **Administración científica.** Uno de sus principios es la división de los problemas hasta en sus partes más elementales lo que lleva a la técnica del estudio de tiempos y movimientos.⁹
- **Estructuralismo.** Hace énfasis en las relaciones entre los elementos formales e informales de la organización como su medio ambiente social.¹⁰
- **Organización funcional.** Federico W. Taylor, aportó el principio de que cada obrero tiene que recibir instrucciones específicas de los expertos de cada una de las ramas de su trabajo.¹¹ Henri Fayol estableció que las empresas operan con seis tipos de funciones esenciales: técnicas comerciales financieras, de seguridad,

⁸ Ibídem. 5, p. 103.

⁹ Laris Casillas, Francisco Javier, ADMINISTRACIÓN INTEGRAL, Ed. CECOSA, México, D. F., 1997, p. 25.

¹⁰ Ibídem. 5, p. 113.

¹¹ Ídem. p. 80.

contabilidad y administrativas esta última integrada por cinco elementos prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.¹²

- **Administración por objetivos.** La administración por objetivos (APO) o administración por resultados es un modelo administrativo que posibilita la evaluación y control del desempeño de áreas y organizaciones. Se le atribuye a Peter F. Drucker, en 1954.¹³
- **Administración estratégica.** “Es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.”¹⁴
- **Administración por procesos.** Las empresas operan por procesos entendiéndose este como “el conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.”¹⁵

Actualmente entre los impulsores más conocidos de una cultura administrativa con características propias para el caso mexicano están: Francisco Laris Casillas, Agustín Reyes Ponce, Isaac Guzmán Valdivia y José Antonio Fernández Arenas.¹⁶

I.3 LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La organización es un componente esencial para que un despacho opere con eficiencia, se adecue al medio en el que actúa y haga posible su crecimiento. Para ello, toda entidad

¹² Ibídem. 9, pp. 28-29.

¹³ Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos31/administracion-por-objetivos-apo/administracion-por-objetivos-apo.shtml>

¹⁴ Disponible en: <http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionConcepcionesAdministracionEstrategica>

¹⁵ Disponible en http://web.jet.es/amosarrain/Gestion_procesos.htm

¹⁶ Ibídem. 5, Los autores más Representativos de la Administración de México., pp. 157-192.

económica adopta una estructura organizacional como un sistema formal de relaciones entre sí, de relaciones entre las tareas que realiza y de relaciones de autoridad que se establecen en su interior.¹⁷

Actualmente, las estructuras que adoptan las organizaciones son de tipo funcional, divisional y de matriz y equipo. Un mismo despacho puede pasar sucesivamente por cada una de estas opciones de organización debido a un proceso de diferenciación de las tareas que lleva a cabo para satisfacer la demanda de servicios a que está sujeto.

I.3.1 LA ESTRUCTURA FUNCIONAL

Una entidad económica está organizada por funciones cuando las tareas se asignan a las personas según su posición en la organización.¹⁸ A medida que la división del trabajo aumenta, los gerentes y los empleados, se especializan en algunas funciones contratándose algunas personas con las especializaciones que faltan.

En la estructura funcional, las funciones corresponden a unidades administrativas compuestas por un grupo de personas que trabajan juntas, poseen habilidades similares y utilizan el mismo tipo de conocimientos, herramientas o técnicas para realizar su trabajo.

A medida que crece la entidad económica, se distinguen cinco funciones:¹⁹

De apoyo. Son funciones que facilitan el control de la operación. Incluyen compras, ventas y mercadotecnia, publicidad, relaciones públicas y asuntos jurídicos.

De producción. Son las funciones que crean más valor a partir de insumos. Incluyen operaciones y control de producción y control de calidad.

De mantenimiento. Son las funciones que hacen posible la operación de sus unidades administrativas. Aquí se consideran el capital humano (reclutamiento y, capacitación de

¹⁷ Jones, Gareth R., TEORÍA ORGANIZACIONAL. DISEÑO Y CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES, Ed. Pearson Education, México, D. F., 2008, p. 193.

¹⁸ Ibidem. p. 91.

¹⁹ Ibidem. 18, p. 92.

personal), ingeniería (reparación de maquinaria) y servicios generales (higiene y seguridad en el trabajo, intendencia)

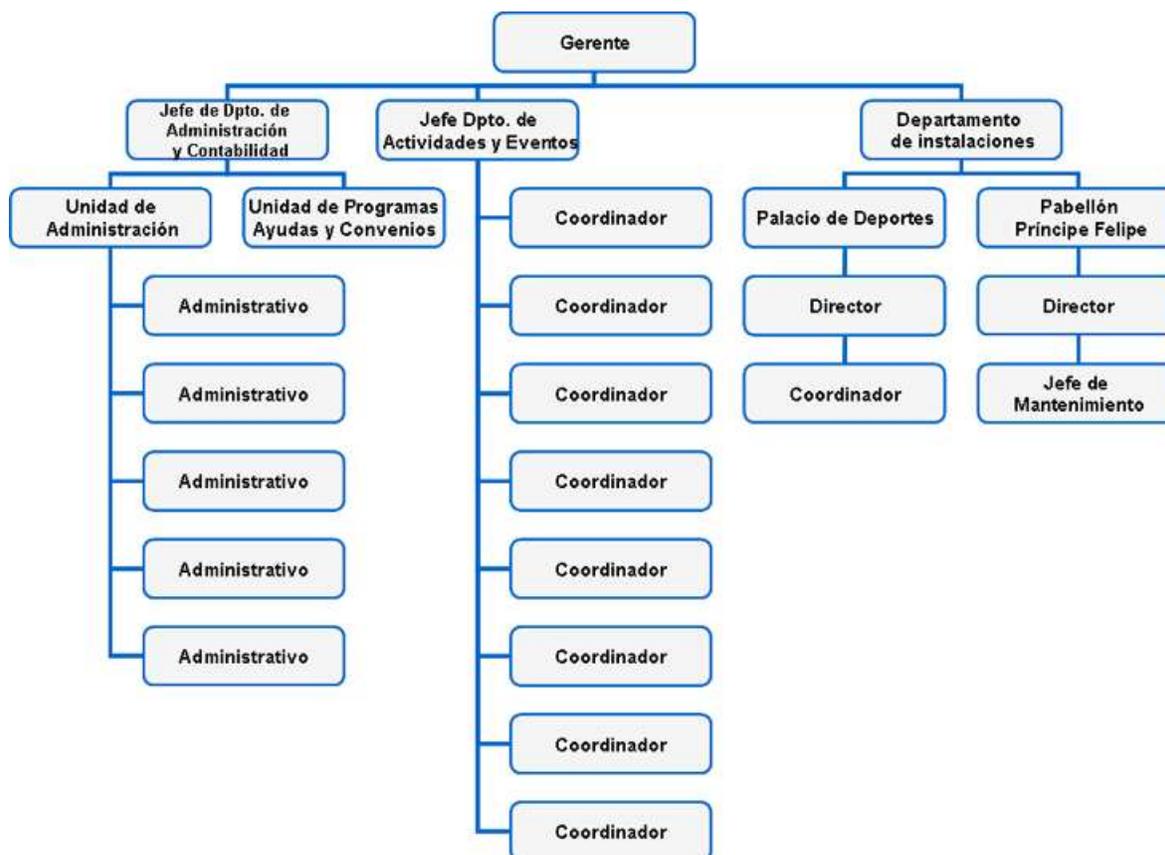
Adaptativas. Posibilitan la adaptación de la organización a los cambios de su entorno fortalecen las competencias. Implican funciones como la investigación y desarrollo tecnológico, la planeación a largo plazo, estudios de mercado, nuevos productos.

Administrativas. Facilitan el control y la coordinación de las actividades dentro de los departamentos y entre ellos. Atienden la adquisición e inversión de recursos.

La estructura funcional aporta las siguientes ventajas:

- Las personas aprenden unas de otras a ser más especializadas y productivas.
- Aplican técnicas para resolver mejor los problemas.
- A los empleados más hábiles se les da responsabilidades de supervisor y gerentes.
- Agrupa a los individuos en base a sus habilidades y pericia.
- Las personas se agrupan por habilidades comunes. Se supervisan y controlan mutuamente.
- Las tareas se agrupan en funciones para aumentar la productividad.
- Las personas desarrollan normas y valores que les permiten volverse más eficaces.

El organigrama de las organizaciones que adoptan una estructura funcional se asemeja al siguiente organigrama de la Zaragoza Deportes, empresa que organiza eventos deportivos:²⁰



I.3.2 ESTRUCTURA DIVISIONAL

Cuando las organizaciones crecen la organización funcional es insuficiente. Necesitan una estructura que simultáneamente:²¹

²⁰ Disponible en: <http://www.zaragozadeporte.com/OrganigramaFuncional.asp>

²¹ Ibídem. 18, p. 149.

- Aumente el control de los gerentes sobre las unidades y subunidades administrativas para satisfacer mejor las necesidades y especificaciones de la producción de bienes y servicios, y de los clientes.
- Permita controlar e integrar la operación de toda la empresa para asegurar que todas las unidades y subunidades cumplan con las metas organizacionales.
- Mantenga un elevado desempeño en el trabajo.
- Mida el desempeño de la administración divisional en términos de sus pérdidas o utilidades.
- Tome decisiones con rapidez y certidumbre desde el momento en que se está más cerca del campo de acción.

Esto se logra introduciendo divisiones en la estructura organizacional. La “**división** es una subunidad que consiste en un conjunto de funciones o departamentos que comparten la responsabilidad de producir un bien o un servicio en particular”.²² La división reúne todas las actividades, habilidades y experiencia requeridas para producir y comercializar productos específicos, lo cual está bajo la responsabilidad de un solo mando.

El diseño de una estructura divisional considera los siguientes aspectos:²³

- Aumento de la diferenciación vertical para recuperar el control vertical.
- Aumento del número de niveles jerárquicos.
- Se decide cuanta autoridad para la toma de decisiones hay que centralizar en los mandos superiores.

²² Idem. p.93.

²³ Idem. p.149.

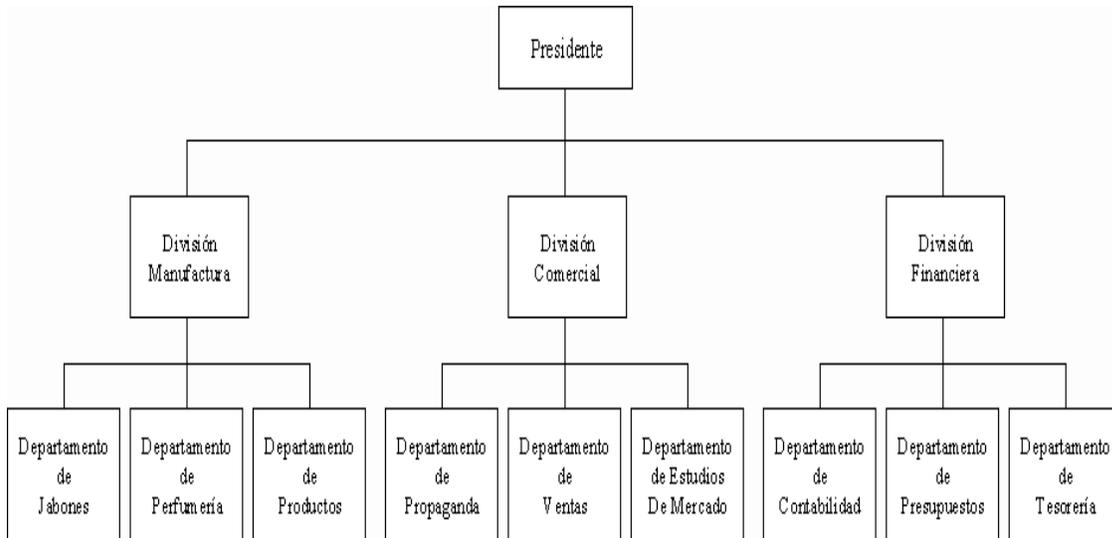
- Establece reglas, procedimientos y estándares de operación y de relaciones laborales.
- Aumento de la diferenciación horizontal con la introducción de divisiones por producto (bienes o servicios) o territoriales con los recursos necesarios para que cumplan sus metas.
- Aumento de su integración. Entre más alta es el grado de diferenciación que alcanza una organización es más complicado que se comporte plenamente integrada como una sola empresa.

La problemática de este tipo de estructura organizacional es ¿cuánta autoridad se necesita centralizar y cuánta descentralizar? Por una parte, las divisiones están más cerca del ambiente operativo por lo que la descentralización de la autoridad parece una opción lógica. Y, por la otra, sólo con la centralización se pueden hacer planes de crecimiento, de inversión, de financiamiento a un horizonte de largo plazo, además, la centralización abate costos al concentrar los servicios de apoyo que requieren las divisiones evitando la reduplicación de subunidades administrativas que realizan funciones iguales.

Algunas de las desventajas que se presentan en la organización por divisiones son:

- Que los intereses de la división se coloquen por encima de las metas de la organización entera.
- Que se opte por las ganancias a corto plazo a expensas de la rentabilidad a largo plazo.
- Aumentan los gastos administrativos porque cada división cuenta con su propio staff y especialistas, lo cual conduce a una costosa duplicidad de funciones.

- Un ejemplo simplificado de una estructura divisional por necesidades de la regionalización del mercado es el siguiente esquema:²⁴



Organigrama clásico

I.3.3 ESTRUCTURA MATRICIAL

Una **estructura de matriz**, “es un diseño organizacional que agrupa a las personas y a los recursos en dos formas simultáneamente: por funciones y por producto.”²⁵ La estructura de matriz se representa con una cuadrícula rectangular en la que el flujo vertical expresa la responsabilidad funcional (autoridad jerárquica) en tanto que el flujo horizontal muestra la responsabilidad respecto el producto (bien o servicio).

Cada persona en una estructura matricial reporta funcionalmente a quien tiene autoridad jerárquica sobre su puesto, pero su trabajo es supervisado por el líder (gerente) del grupo de **producción** del bien o servicio al que está asignado.

²⁴ Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos22/el-organigrama-empresarial/el-organigrama-empresarial.shtml#modelos>

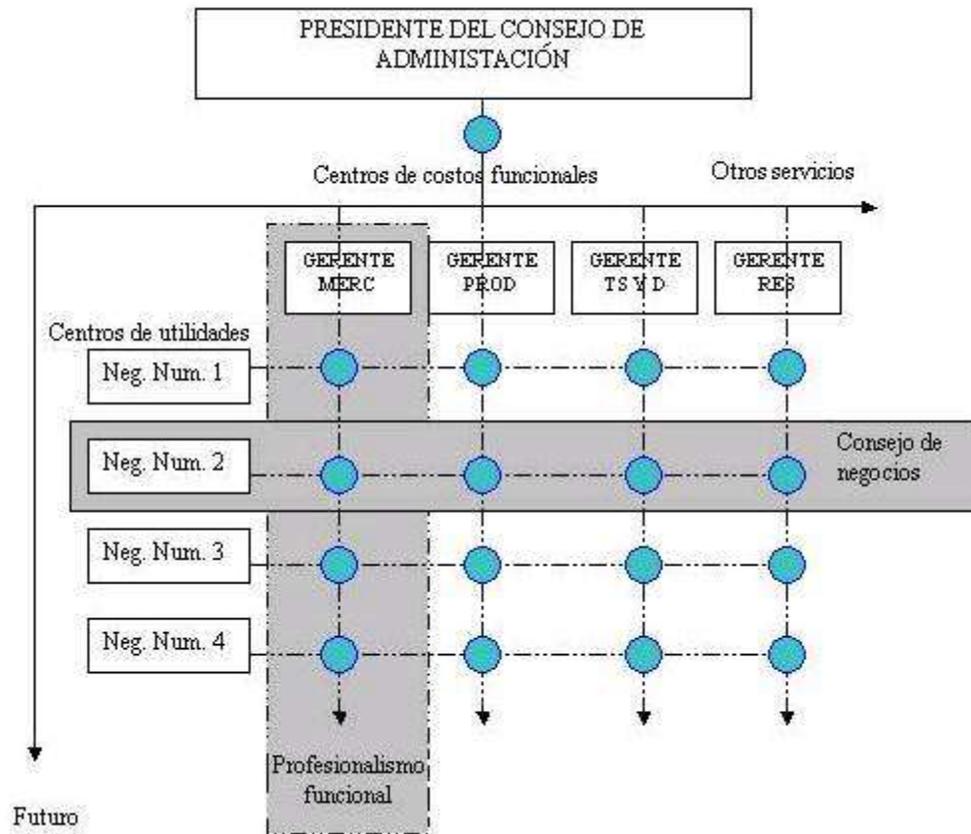
²⁵ Ibídem. 18, pp. 164 - 168.

Las personas resultan empleados de dos jefes: el Gerente del equipo del producto al que está asignado y el Gerente funcional. El equipo de producción es el principal, mecanismo de integración empresarial. El control vertical, jerárquico, es mínimo en tanto que el control horizontal es máximo.

Las ventajas de este tipo de estructura organizacional son:

- Los costos de producción se reducen. Se facilita la contratación de out sourcing de empresas especializadas en determinadas funciones y que las realizan a costos más competitivos que los propios.
- El control de los procesos se descentraliza a los equipos de producción elevándose la calidad de los productos.
- La organización reduce el tiempo de adaptación y de respuesta eficaz ante cambios de la demanda.
- Si alguna empresa asociada a la producción deja de cumplir con los estándares que se le exigen, es fácilmente sustituida.
- Los equipos de trabajo son interfuncionales. Reducen las barreras jerárquicas verticales.
- Se intensifica la comunicación entre los especialistas de diversas funciones.
- Permite utilizar eficazmente las habilidades de los empleados.
- Las personas se mueven por dondequiera que se le necesite.
- Se promueve la preocupación por el costo y la calidad de los productos.

La estructura matricial se adapta fácil y rápidamente a la incorporación de nuevos negocios temporales a cargo de gerentes de proyecto como se puede apreciar en el siguiente esquema de organización matricial.²⁶



I.3.4 LA ORGANIZACIÓN SIN LÍMITES

Las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC's) tienen un impacto en todos los sentidos en las sociedades, organizaciones y personas. Las TIC's las acercan, las interconectan, las intercomunican sin tener que cruzar fronteras, recorrer distancias, sobrevolar océanos, respetar censuras y estar restringidos en razón del color de la piel, la edad, creencias y cultura, mediante uno o más vehículos de comunicación simultáneos (texto, imagen fija, imagen en movimiento y audio),.

²⁶ Ibídem. 18, p. 25.

En el ámbito de las organizaciones económicas, de los despachos contables, las TIC's han posibilitado, por un lado, crear empresas virtuales, oficinas virtuales, mercados virtuales, clientes virtuales, procedimientos virtuales, transacciones virtuales, comercio virtual que no por ser virtuales son falsos. La virtualidad es porque las TIC's hacen posible la comunicación entre personas y grupos omitiendo su presencia física por medio de la Red (internet) y las redes locales (intranet) que se conectan a la Red.

Las TIC's hacen que los despachos contables, y similares, puedan captar el interés de clientes potenciales en cualquier parte del mundo mediante portales en los que ofrecen el catálogo de sus servicios, independientemente de si es un despacho grande o uno pequeño.

Con las TIC's las posibilidades de crecimiento y desarrollo de cualquier empresa en general y de cualquier despacho de contadores en particular, son ilimitadas.

Un ejemplo de esto lo constituye el despacho de contadores públicos Ocaña Ocaña y Cía., S. C., fundado en el año 1955 por el señor Pascual Ocaña Weyer (1924-1999), Contador Público Titulado egresado de la Universidad Autónoma de México. Tiene presencia en varios estados de la República con despachos que llevan el mismo nombre que el de la matriz en la Cd. de México. Pero también ha crecido estableciendo alianzas con otras empresas, también de contadores públicos, que ahora le están asociadas entre las cuales están:

- Asistencia Administrativa, S.A. de C.V.
- Ocaña Consultores Fiscales, S.C.
- Pascual Ocaña Weyer y Cia., contadores públicos, S.C.
- Ocaña Weyer Auditores Externos, S.C.
- Canton Global Business S.A. de C.V. www.cantongb.com
- Servicios Profesionales Grupo Integra S.A. de C.V.
- El Pórtico Editores, S.A. de C.V.

Sus servicios de asesoría y consultoría tampoco se limitan al campo contable. Se extienden a diversas ramas del conocimiento como son Contaduría, Auditoría,

Administración, Economía, Comercio Internacional, Legal, Ingeniería Financiera, Informática y Administración Pública.

Este despacho tiene también presencia internacional porque ofrece consultorías para enfrentar estratégicamente los retos y aprovechar las oportunidades que brinda el mercado globalizado, para obtener los beneficios inherentes al intercambio comercial entre naciones. Tiene representaciones comerciales en las ciudades de Guangzhou en la provincia de Guandong al sur de China y en la ciudad de Shanghai, asesoran a hispanoparlantes para que opten por soluciones altamente competitivas a los requerimientos de sus respectivos clientes.²⁷



I.4 LOS DESPACHOS HOY EN DÍA EN MÉXICO

Los despachos contables y demás organizaciones análogas, ofrece atender a sus clientes con personal que se distingue porque lo constituyen “profesionistas altamente capacitados”²⁸, con experiencia, permanentemente actualizados en el campo del conocimiento en que se ocupan. No destacan su estructura organizacional sino la competencia de sus miembros.

Los despachos dan relevancia a los años que tienen de presencia en el mercado. Dan a entender que entre más años tienen de haber sido fundados, más confiables son los servicios que prestan a los clientes y de mejor calidad. Si no han desaparecido es porque

²⁷ Disponible en: <http://www.ocana.com.mx/>

²⁸ “Somos un grupo formado de profesionistas altamente calificados con más de 10 años de experiencia en sus ramos.” SGM Consultores, Disponible en: http://www.sgmconsultores.com/page_1188404398701.html

su respectiva cartera de clientes está satisfecha con los servicios y atención que reciben y es lo suficientemente numerosa para sostenerlos económicamente.

Hay despachos que sobreviven a su fundador.²⁹ Y así lo hacen notar en su publicidad. De esto se puede deducir que el despacho se consolidó, es estable, hay una integración interna sólida y que ha sabido adaptarse al entorno socioeconómico y a la transformación que ha experimentado la normatividad contable y fiscal y los principios contables generalmente aceptados. También, que han sido organizaciones en que se han ensamblado convenientemente generaciones sucesivas de profesionistas con mentalidades diferentes por haberse formado en escenarios del conocimiento más evolucionados.

Hay despachos que no nacen grandes³⁰ ni en número de personas que lo integran ni con un capital de trabajo sobrado. Esto revela que la base financiera de su funcionamiento era modesta. Después crecen,³¹ lo que sugiere que penetraron en un nicho de mercado y han sido competitivos, por la calidad de sus servicios, porque ampliaron el abanico de sus servicios, porque aportan los servicios que los contribuyentes y empresas están necesitando y tarifas accesibles.

Cualquier año es un buen año para fundar un despacho. Este año o el próximo. Su éxito dependerá no del año en que se crea sino de otros factores: la planeación de su

²⁹ “El DESPACHO MIGUEL DEL OLMO, Contadores Públicos y Asesores, fue fundado por el C.P. Miguel del Olmo Benítez, el día 1o. de Mayo de 1935 en la Ciudad de México.” “El C.P. Miguel del Olmo Benítez, falleció el 7 de Agosto de 1971, dejándonos un ejemplo de profesionalismo que tratamos de seguir.” Disponible en: <http://www.dmo.com.mx/>

³⁰ “El Despacho Siqueiros Hernández y Compañía, S. C. fue constituido el 15 de julio de 1993. Sus socios fundadores, la C. P. C. Ma. Guadalupe Hernández Rubio y el C. P. C. José Alberto Hernández Siqueiros tienen una amplia experiencia de más de 25 años de servicio ... Los socios y personal que laboran en el despacho constantemente se actualizan tomando cursos de capacitación en las áreas de su especialidad, así como en otras áreas de apoyo, obteniendo las constancias de actualización por parte del Colegio de Contadores Públicos de México, A.C., del cual son socios activos, y la certificación por parte del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.” Disponible en: <http://guiamexico.com.mx/empresas/siqueiros-hernandez-y-compania-s-c-contadores.html>

³¹ “1989 Comienza de manera formal la empresa teniendo una pequeña cartera de clientes por mostrar a la hora de firmar nuevos contratos.” Consultoría Fiscal Integral del Norte, S. C. Disponible en: <http://homepages.mty.itesm.mx/al595993/index-1.html>

organización y de sus funciones, el profesionalismo de su personal, de la calidad de los servicios, de la capacitación continua de de sus miembros, de la estrategia para darse a conocer en el mercado, de la energía y fe de su o sus creadores.

I.4.1 LA MISIÓN

La Misión debiera significar lo que es el despacho y lo que le hace diferente a otros despachos semejantes para retener, a primera vista, la atención de los clientes potenciales. Los textos siguientes expresan misiones que parece que manifiestan ciertas diferencias que caracterizan al despacho que las adopta.

“Proveer soluciones integrales de negocios orientadas a mejorar las operaciones diarias de empresas de diferentes sectores con la aplicación de herramientas administrativas adecuadas y el desarrollo constante de nuestros profesionales”.³²

“Brindar soluciones en gestión y mejora a micro, pequeñas y medianas empresas, que las impulse a ser más productivas, rentables y competitivas a través de consultoría, capacitación y servicios externos (outsourcing) en materia de calidad, fiscal-contable y recursos humanos.”³³

“Ofrecer soluciones de auditoría, fiscales y contables de alta calidad, a través de un servicio personalizado.”³⁴

“Prestación de los mejores servicios profesionales posibles a nuestros clientes. Capacitar continuamente al personal en un ambiente de respeto y armonía. Proyectar los servicios al interior del país. Formar un patrimonio para los socios. Ser fuente de trabajo segura para sus integrantes.”³⁵

32 CONSULTORIA INTEGRAL EN DESARROLLO DE NEGOCIOS S. C. Disponible en:

<http://www.cidenmexico.com/>

33 Ibidem. 28.

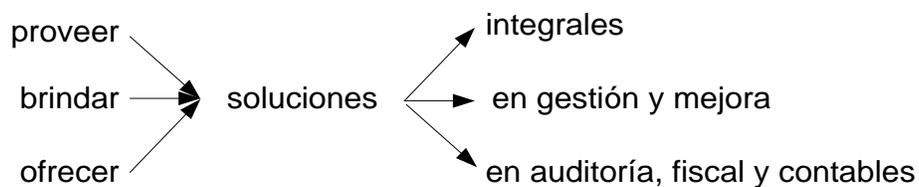
34 Despacho Siqueiros Hernández y Cía. S. C. Disponible en: <http://guiamexico.com.mx/empresas/siqueiros-hernandez-y-compania-s-c-contadores.html>

35 Ibidem. 29.

“Ofrecer los mejores servicios profesionales a sus clientes, ya sean compañías comerciales de transformación o de servicios así como asociaciones y sociedades de carácter civil e instituciones de asistencia privada.”

“Capacitación continua de su personal para garantizar aplicaciones prácticas en la ejecución de los trabajos, desarrollo humano de la persona e integración como grupo de trabajo persiguiendo con ello eficiencia, respeto y amabilidad del trato con el cliente.”³⁶

Sin embargo los textos caen en lugares comunes: proveer, brindar, ofrecer **soluciones** cuya característica recurrente es que, se asegura, que son **las mejores**. En el siguiente esquema se ilustra esta observación.



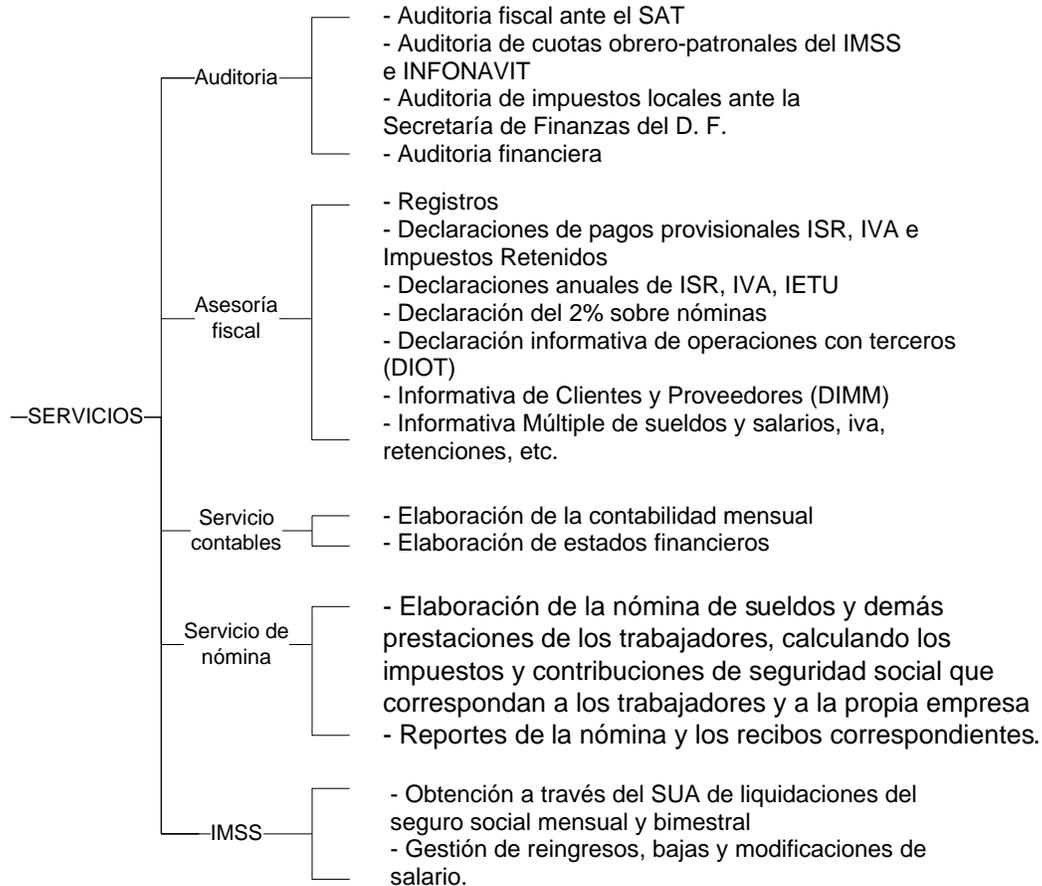
En consecuencia, el cliente que mira el portal en internet de un despacho y de otro, y de otro más, si se queda sólo con la lectura de la Misión, no percibirá una primera orientación sobre los servicios que está buscando. La Misión no está siendo utilizada para manifestar la identidad de un despacho; aquello que hace, a los ojos del cliente, que un despacho se presente a sí mismo como distinto a los demás contra los cuales compete.

Esto tiene efectos en el éxito a que aspira todo despacho en posicionarse dentro de un determinado nicho del mercado de contribuyentes y de empresas. Si los clientes potenciales no distinguen a primera vista lo que ofrece un despacho de lo que ofrecen los demás, elegirá al azar el despacho que lo asesore para sus negocios.

³⁶ RCRK Consultores. Disponible en: <http://www.rcrk.com.mx/portal/index.php>

I.4.2 LA OFERTA DE SERVICIOS

Los servicios que ofrecen los despachos se agrupan en torno a los siguientes asuntos:



Observando la cartera de servicios de los despachos es como se pueden encontrar diferenciaciones entre ellos útiles para guiar el criterio de elección de los clientes potenciales.

I.5 LA ORGANIZACIÓN JURÍDICA DE LOS DESPACHOS

En México, los despachos tienen distintas opciones jurídicas para funcionar, incluyendo la figura de persona física con actividad profesional o empresarial.

Lo primero a tener en cuenta, a la hora de elegir el tipo de sociedad, es si se quiere limitar la responsabilidad patrimonial de los socios debido a las deudas de la sociedad para que se atengan sólo al valor de sus aportaciones realizadas para la constitución de dicha sociedad.

Si no se desea limitar la responsabilidad de todos los socios se pueda optar entre las siguientes sociedades:

- Sociedad en Nombre Colectivo.
- Sociedad en Comandita Simple.
- Sociedad en Comandita por Acciones.

Si se desea limitar la responsabilidad de todos los socios, la elección se centrará entre:

- Sociedad Anónima.
- Sociedad de Responsabilidad Limitada.

Nuestra Ley General de Sociedades Mercantiles, reconoce, los siguientes tipos de sociedades:

- Sociedad en Nombre Colectivo.
- Sociedad en Comandita Simple.
- Sociedad de Responsabilidad Limitada.
- Sociedad Anónima.
- Sociedad en Comandita por Acciones.
- Sociedad Cooperativa.

I.5.1 LA SOCIEDAD MERCANTIL

La sociedad mercantil es una persona jurídica distinta de la de sus socios y en tal virtud, tiene un patrimonio, un nombre, un domicilio y una nacionalidad distintos de los de sus socios. Los socios, por su parte, tienen responsabilidades frente a terceros respecto de las obligaciones que adquiera la sociedad las cuales difieren según sea el tipo de establecimiento mercantil al cual estén adheridos, obligaciones que están establecidas en la normatividad mercantil.

El reconocimiento de la personalidad jurídica determina una completa autonomía entre la sociedad y la persona de sus socios. La atribución de personalidad jurídica a las sociedades mercantiles les confiere el carácter de sujetos de derecho, las dota de capacidad jurídica de goce y usufructo de bienes. La capacidad jurídica es la aptitud para ser sujeto de derechos y obligaciones y para poder ejercitar éstos por sí mismo.

Los tipos de sociedades mercantiles son:

La Sociedad de Nombre Colectivo. Esta sociedad mercantil tiene una razón social. En ella, todos los socios responden de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales.

La Sociedad en Comandita Simple. Se presenta bajo una razón social. La integran uno o varios socios comanditarios que responden de una manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, y de uno o varios socios comanditados que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones.

La Sociedad de Responsabilidad Limitada. Se constituye con socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones sin que las partes sociales puedan ser representadas por títulos negociables a la orden y al portador. Las partes sociales sólo pueden cederse en los casos y con los requisitos legalmente preestablecidos.

La Sociedad Anónima. Esta sociedad mercantil tiene una denominación social. La integran exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones.

La Sociedad en Comandita por Acciones. En esta sociedad mercantil los socios comanditados, desde uno en adelante, responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales. Los socios comanditarios, que también pueden uno más, únicamente están obligados al pago de sus acciones.

La Sociedad Cooperativa. Esta sociedad está integrada por individuos de la clase trabajadora con el propósito de, en calidad de productores o consumidores, obtener el beneficio de eliminación de intermediarios. Los socios son dueños del patrimonio de la cooperativa. Sus partes sociales se denominan participaciones.

II PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica del Despacho reúne y establece las disposiciones que conducen a su diseño, fundación, funcionamiento y operación, sorteando las dificultades que se sucedan, con el fin de agregar valor al patrimonio de sus accionistas, su capital humano, sus clientes y ciudadanos en general que le están próximos.

II.1 VISIÓN

Ser reconocido a nivel regional como un despacho que agrega valor a las operaciones económicas de sus clientes pues les soluciona todos los asuntos administrativos que le son confiados, y lo hace con eficacia, calidad, oportunidad, conocimiento actualizado de las normas hacendarias y laborales, dominio de los procesos y mediante los trámites a que están sujetas.

II.2 MISIÓN

Brindar servicios de asesoría técnica, gestión fiscal, contable y de nómina a personas físicas y a pequeñas y medianas empresas a precios accesibles a su capacidad de pago y fortaleza económica.

II.3 ESTRATEGIAS

Las estrategias generales del Despacho son: de Planeación, Evaluación y Control, Económicas y de Recursos. Las estrategias específicas se derivan de las anteriores y constituyen tres grupos cada uno de los cuales son integrados con subgrupos de estrategias más especializadas. El arreglo de estrategias se muestra en el esquema siguiente:



La manifestación de las estrategias se organiza para cuatro momentos de la vida del Despacho: la implantación, su crecimiento, la consolidación y expansión.

El **período de implantación** comprende desde la formulación del proyecto hasta los primeros seis meses contados a partir de la fecha del inicio de sus operaciones (el muy corto plazo). La **fase de crecimiento** desde el comienzo del segundo semestre hasta finalizar el tercer año de operación (el corto plazo). La **fase de consolidación** comprende los años cuatro, cinco y seis de operación del Despacho (el mediano plazo). Y, la **fase de expansión** va a partir del séptimo año de operación en adelante (el largo plazo).

Las estrategias que se plantean para el proyecto pueden o no ser permanentes y pueden o no ser uniformes en su instrumentación. Conforme la vida del Despacho transcurre de un periodo a otro de los cuatro considerados, las estrategias, en algunos casos varían o se sustituyen.

El cuadro que se presenta más adelante como Mapa de Estrategias combina los tres grupos de estrategias y sus respectivos subgrupos con los cuatro períodos considerados que suman los diez años que abarca el proyecto de este Despacho.

II.4 OBJETIVOS

II.4.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

El proyecto del Despacho se plantea los siguientes objetivos estratégicos:

- Lograr en seis años su instalación, crecimiento y consolidación mediante un firme posicionamiento en el mercado local para que el despacho sea financieramente autosuficiente y prestigiado.
- Enfocarse a la prestación de sus servicios de gestoría fiscal, contabilidad y nómina correspondientes al segmento de las actividades económicas que llevan a cabo las personas físicas en cualquiera que sea su régimen tributario, y los pequeños y medianos contribuyentes independientemente de la figura jurídica que hayan adoptado, tanto federal como del Distrito Federal.
- Lograr que el personal del Despacho perciba ingresos dignos, por encima de los mínimos profesionales con las prestaciones de ley correspondientes que tenga estabilidad laboral. Y que mejoren sus percepciones conforme aumenten los ingresos de la organización.
- Favorecer a sus clientes y con tarifas preferenciales por los servicios que brinda el Despacho y a sus proveedores con revisiones a los precios de compra de los productos que venden para corresponder a su lealtad, a la calidad de los bienes y servicios que entregan, y a la oportunidad con la que la hacen.
- Extender la zona de influencia del despacho del barrio a la Delegación y, después, a la región mediante la publicidad apropiada.

MAPA DE ESTRATEGÍAS				
ESTRA- TEGIAS	PERÍODOS DE OPERACIÓN			
	Muy Corto Plazo	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
DE PLANEACIÓN, EVALUACIÓN Y CONTROL				
De Organización				
Dotar a la estructura organizacional de una rápida adaptabilidad a los períodos de crecimiento o de contracción prolongados del nivel de negocios que registre el Despacho				
Proveer al Despacho de una estructura de hasta dos niveles de mando			Proveer al Despacho de una estructura organizacional de hasta tres niveles de mando	
Disponer de un solo grupo de trabajo	Constituir departamentos atendiendo al volumen de servicios que produzcan para garantizar la satisfacción del cliente	Constituir direcciones administrativas agrupando servicios homogéneos y formalizar apoyos de especialistas externos al Despacho	Incluir divisiones administrativas por la cobertura de mercados regionales y/o especialidades y alianzas con otras organizaciones para la atención a clientes	
Considerar descripciones de puestos multifuncionales y escasamente diferenciados	Considerar descripción de puestos multifuncionales poco diferenciados	Considerar descripciones de puestos diferenciados	Considerar descripciones de puestos altamente diferenciados (especializaciones)	
Estandarizar procesos de producción de servicios combinando recursos humanos, materiales, financieros y de información de una manera óptima				
Considerar como figura jurídica organizacional de persona física	Considerar como figura jurídica organizacional de persona física con actividad empresarial	Evolucionar como figura jurídica a una Asociación Civil		
De Sinergias para los negocios				
Sustentar la diversificación del portafolio de servicios con alianzas con personas físicas que ejercen libremente su profesión y así incrementar el volumen de negocios				
Ampliar la oferta de servicios especializados del Despacho con alianzas con otros despachos y así incrementar el volumen de negocios				
De evaluación				
Construir indicadores de impacto, eficiencia, productividad y calidad de los insumos, los procesos y los productos. Medirlos, registrarlos y estudiar los resultados en relación a sus respectivos estándares				
Elaborar prospectivas del volumen de los negocios por tipo de servicios prestados para ajustar portafolio de servicios y replantear los planes de crecimiento, consolidación y expansión del Despacho				
Investigar los niveles de satisfacción del cliente para ajustar la calidad de los servicios				
De control				
Establecer los procedimientos para la prestación de servicios que procuren la equilibrio de los egresos y utilidades con los ingresos				
Llevar un seguimiento periódico del cumplimiento de objetivos y metas para replantear oportunamente programas, ajustar la conducción de la organización y vislumbrar a tiempo las crisis operativas y económicas por venir para neutralizarlas, sortearlas o enfrentarlas exitosamente				

MAPA DE ESTRATEGÍAS				
ESTRA- TEGIAS	PERÍODOS DE OPERACIÓN			
	Muy Corto Plazo	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
ECONÓMICAS				
De Mercado				
Investigar, seleccionar, establecer, evaluar y actualizar el portafolio de la oferta de servicios en función de la demanda histórica, actual y potencial del Despacho, de sus fortalezas y debilidades, y de la redituabilidad real o esperada de cada uno de ellos				
Maximizar la rentabilidad, el volumen de ventas de servicios y la participación en el mercado del Despacho, proporcionalmente a su capacidad instalada, mediante la información, difusión, publicidad y persuasión personalizada dirigida a clientes tanto actuales como potenciales				
Constituir un nicho de mercado para los servicios que ofrece el Despacho en la zona de influencia inmediata a su domicilio, destacando las diferencias que le distinguen de los servicios que ofrecen los despachos y personas físicas que operan en la misma zona				
Extender el nicho de mercado para la oferta de los servicios del Despacho al Área Metropolitana de la Cd. de México privilegiando la información y publicidad virtual de la red				
Extender el nicho de mercado para la oferta de los servicios del Despacho al territorio nacional				
Hacer estudio de precios que prevalecen en el mercado circundante a la sede del Despacho, de los servicios análogos que ofrece y de lo bienes que comercializa para incluir en su cartera de sus actividades económicas sólo aquellos que puede ofrecer a los clientes a precios o tarifas más bajas que la competencia				
Llevar registros históricos de la velocidad de rotación de los bienes que se comercializan y conservar aquellos cuyos índice de rotación sea lo suficientemente elevado que favorezca mensualmente una capitalización porcentualmente atractiva				
Incluir en la cartera de servicios el pequeño comercio de rápida revolvencia para fortalecer los ingresos en tanto la venta de los servicios fiscales se afianzan y extienden				
De Finanzas				
Financiar gastos de inversión y de operación con ahorro interno y aportaciones de los socios del Despacho				
Para contribuir al financiamiento del Despacho en su etapas de implantación y del corto plazo, actividades económicas de rápida revolvencia de efectivo				
Monitorear periódicamente, analizar, formular informes y hacer prospectivas de la rentabilidad del despacho				
Recurrir a préstamos bancarios de corto plazo solo para gastos operativos coyunturales				
Recurrir a préstamos bancarios de largo plazo para gastos de inversión redituables				
Llevar un control estricto control del flujo de efectivo				
Emitir estados financieros mensuales y anuales				

MAPA DE ESTRATEGÍAS				
ESTRA- TEGIAS	PERÍODOS DE OPERACIÓN			
	Muy Corto Plazo	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
DE RECURSOS				
De Capital Humano				
Establecer remuneraciones y estímulos económicos acordes al valor del puesto, y al desempeño y productividad del personal				
Privilegiar la contratación de personal con competencias multifuncionales consistentes con el perfil de los puestos vacantes y acendrada ética profesional				
Considerar descripciones				
Considerar descripción				
Considerar descripciones				
Considerar descripciones				
Capacitar al personal mediante transferencia de conocimientos, formación externa y autoformación dirigida para que esté actualizado en los				
Introducir, instrumentar y aplicar el plan de carrera personalizado y la trayectoria profesional de ascensos que beneficie tanto el desarrollo				
Constituir la cartera de personal a contratar para trabajos por tiempo				
Recurrir a la contratación de personal "just in time", por proyecto, para				
Asignar simultáneamente al personal tareas, responsabilidades y roles por proyecto y por función				
De materiales y suministros				
Adquirir insumos, consumibles y bienes a comercializar con el criterio de "just in time" para mantener baja los gastos e inversión en inventarios.				
Contar con un cartera de proveedores con registros históricos de los precios de sus artículos y servicios que se les adquiere				
Mantener a niveles ínfimos las mermas y desperdicios de insumos y bienes a comercializar				
De equipamiento				
Adquirir mobiliario y equipo de acuerdo a las necesidades de la operación evitando en todo tiempo la				
Operar el equipo de cómputo y sus periféricos en red				
Considerar en el mantenimiento integral del equipo de cómputo su escalamiento, antes de proceder a su				
Instrumentar programas de sustitución de equipo en función de la				

II.4.2 POLÍTICAS

Las políticas que se propone el Despacho son las siguientes:

- Constituir, renovar y publicitar la cartera de servicios.
- Contar con personal competente y promover su mejoramiento continuo en conocimientos, habilidades y competencias para que esté actualizado y pueda desempeñar funciones múltiples, hacer carrera profesional en la organización y dé resultados altamente calificados.

- Llevar un seguimiento minucioso sobre el nivel de ventas y a sus fluctuaciones mensuales tanto globales como por tipo de servicio, para renovar la cartera de servicios y ajustar la publicidad.
- Monitorear diariamente el flujo neto de efectivo para armonizar pagos e ingresos evitando al máximo recurrir al crédito bancario para cubrir déficit presupuestal.
- Mantener bajo el monto de las cuentas por cobrar e incobrables, con la práctica de cobro de anticipos por los servicios que se presten y bonificaciones por pronto pago.
- Cultivar la atención personalizada a los clientes y proactiva aprovechando las nuevas tecnologías de comunicación a distancia.

II.5 CÓDIGO DE CONDUCTA

II.5.1 EL CÓDIGO DE CONDUCTA

El Despacho tiene una Misión y una Visión las cuales dirigen sus actividades y hacia las cuales dirige sus actos. Este comportamiento se explica a la luz de los objetivos y las estrategias que ha de dar resultados cuantificables pero, es un comportamiento humano, totalmente humano.

El personal que conforma la organización (socios, asociados, ejecutivos, analistas, operativos en general) actúa e interactúa según sus respectivos roles funcionales, según las metas planeadas para el Despacho, según los procesos que opera, según su experiencia, según su formación, según sus conocimientos, según su ingenio, según sus intereses y según su escala de valores individual.

El comportamiento del personal aunque debiera ser siempre el correcto, el bueno, el legal y justificado (comportamiento ético) puede estar equivocado, ser malo, ilícito o irresponsable (comportamiento inmoral). La probabilidad de que se manifieste un comportamiento inmoral en los actos humanos relacionados con la actividad del Despacho, será un riesgo latente en todo tiempo y circunstancias del que hay que precaverse.

Para ayudar al personal a que su comportamiento en la organización sea el deseable, es útil que sepa y aplique criterios técnicos y éticos pertinentes cuando tenga que escoger uno entre varios de los actos o decisiones posibles, en particular en aquellas situaciones trascendentes para la buena marcha del Despacho y para el bienestar de sí mismo.

La elección de la conducta a seguir es un proceso humano complejo y ético. Lo ético es un código de principios morales que establece estándares de lo que es bueno y de lo que es malo, lo correcto y lo erróneo en una conducta dada, de ahí que el código de conducta sea una guía para el comportamiento de una persona o de un grupo. “Elegimos **A** porque lo preferimos por sus consecuencias a **B** ó **C**. Podríamos decir también que **A** es preferido porque se nos presenta como un comportamiento más digno, más elevado moralmente o, en pocas palabras, más valioso.”³⁷

En la práctica, el comportamiento ético es lo que es aceptado en un contexto social como “bueno” y “recto” y el comportamiento inmoral, no ético, lo que es calificado como “malo” o “erróneo”. ¿Qué es lo bueno y recto? ¿Qué es lo malo y erróneo? El significado de estos valores es un asunto central de la ética, de la moral pero sobre lo cual no hay una respuesta absoluta, universal, inmutable, válida para todas las sociedades, para todas las culturas, para todas las actividades económicas, para todas las empresas, para todos los gobiernos, para todos los individuos.

Ejemplos de criterios para calificar los actos humanos si son o no éticos, son los siguientes³⁸:

Utilitarismo: un comportamiento es ético cuando se genera el más grande bien para el mayor número de beneficiados.

Individualismo: el comportamiento es ético cuando garantiza avances en el largo plazo para los intereses de las personas. Si el interés individual concuerda con los intereses de largo plazo, entonces el comportamiento es ético.

³⁷ Sánchez Vázquez, Adolfo, ÉTICA, Ed. Grijalbo, S. A., México, 1969, p. 113.

³⁸ Shermerhorn, John R., MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, Ed. John Wiley & Sons, New York 1996, 48 y 49 pp.

Si garantiza los derechos humanos fundamentales: es ético todo comportamiento que protege y respeta los derechos humanos fundamentales como la vida, la libertad, lo legal, la privacidad, la libre expresión, el libre consentimiento, la salud, la seguridad y/o la libertad de conciencia.

Justicialismo: las decisiones son éticas cuando tratan a las personas afectadas con imparcialidad respecto las reglas y estándares establecidos.

II.5.2 LA ÉTICA DEL DESPACHO

Ninguna sociedad tiene establecida una ética empresarial absoluta, universal, inmutable, conocida y reconocida como tal por todos (socios, directivos, empleados, clientes y proveedores, instituciones, organizaciones sociales y organizaciones empresariales), por lo que cada empresa adopta una postura sobre el significado o descripción de lo que para ella es el bien y lo que es incorrecto. Cada organización económica es libre de destacar y sustentar en su Código de Conducta aquellos comportamientos humanos que se califican como éticos.

El funcionamiento del Despacho no puede desatender el comportamiento moral de las personas que lo habrán de integrar o con las personas con las que habrá de relacionarse cuando empiece a operar (socios, clientes y proveedores) porque su conducta puede favorecer perjudicar, acelerar o entorpecer la marcha de la organización y, más aún, llevarla del éxito a la ruina según que sea una conducta ética incorrecta o inmoral. Por ejemplo, la deshonestidad en la disposición del efectivo y/o en las transacciones financieras puede alcanzar tales niveles que lleven a la quiebra al Despacho.

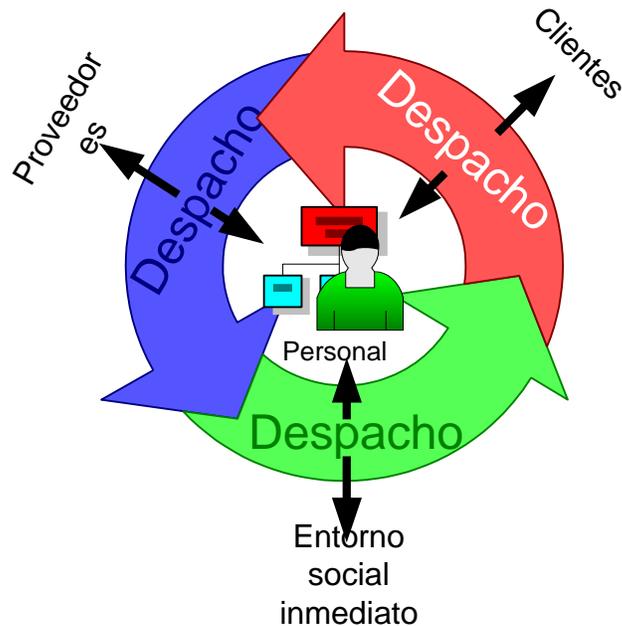
Por otra parte, el éxito económico del Despacho, el cumplimiento de las metas de resultados, de eficiencia, de productividad y de calidad no se ha de lograr con perjuicio (actitudes y políticas no éticas) de su personal, de sus socios comerciales, de sus clientes y/o del entorno social.

Para lograr una armonía entre la Misión, Visión, Estrategias y metas del Despacho con los intereses legítimos del componente humano, se considerarán tres enfoques del comportamiento ético.

II.5.2.1 ACTITUD DEL DESPACHO HACIA LAS PERSONAS CON LAS QUE SE RELACIONA

El Despacho como organización se conducirá con ética en las relaciones con su personal y con las personas físicas y morales de su medio ambiente externo.

El comportamiento del Despacho como ente organizacional, procurará el bienestar y desarrollo del personal que lo integra. Para ello, reinvertirá en su capital humano parte de su superávit económico registrado cuando y en una cantidad que no ponga en riesgo el capital de inversión, el capital de trabajo, el nivel de capitalización para crecer y expandirse o las reservas para hacer frente a erogaciones imprevistas.

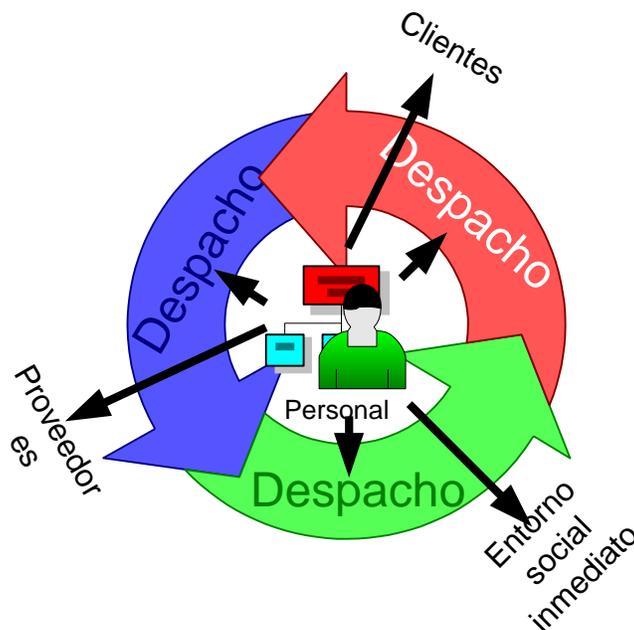


El cliente es una persona física o moral que carece de algo que le es necesario y que el Despacho está en condiciones de darle plena satisfacción con oportunidad, legalidad y trato esmerado a cambio de una contraprestación económica justa y competitiva.

II.5.2.2 ACTITUD DEL PERSONAL DEL DESPACHO HACIA LAS DEMÁS PERSONAS CON LAS QUE SE RELACIONA

El personal que presta sus servicios en el Despacho, como grupo y como individuos, se conducirá con ética en sus relaciones con el propio Despacho considerado como organización, con sus socios y con las personas físicas y morales externas al mismo.

El personal ha de tener presente que sin su trabajo, productividad, talento, creatividad laboral, competencias, perfeccionamiento profesional, lealtad, honestidad el Despacho para el cual trabaja no puede sostenerse en el mercado de los negocios y, menos aún, crecer o expandirse, y hasta podría presentarse el caso de tener que disolverse desapareciendo con él los empleos que hubiere creado.



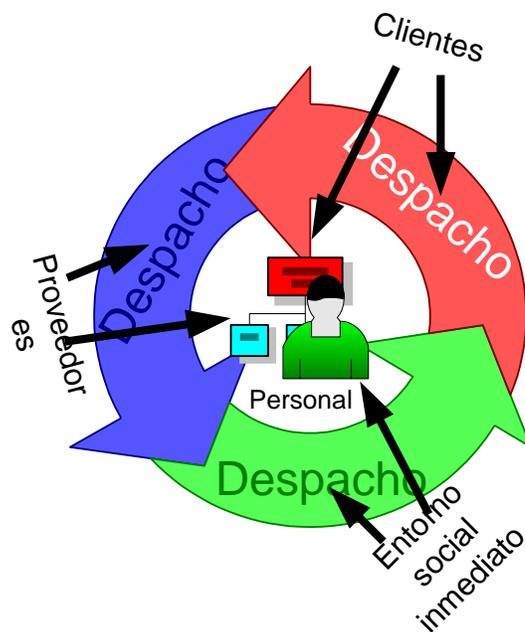
Las decisiones administrativas que tomen tanto el personal directivo como el operativo cuando hay que optar por una de entre varias alternativas posibles para cumplir con las metas programadas, han de dirigirse hacia aquellas opciones que impulsen la producción hacia más y mejores resultados pero que también aporten satisfacciones y motivaciones relevantes entre las personas que intervengan en los procesos operativos ya sea en su calidad de analistas, asesores, directivos, accionistas, proveedores o clientes.

II.5.2.3 ACTITUD DE LOS CLIENTES Y PROVEEDORES HACIA EL DESPACHO

El Despacho conservará relaciones comerciales sólo con las personas físicas y morales de su medio ambiente que se conduzcan con ética para con la organización y para con su personal.

El Despacho se esmerará por conservar e incrementar los clientes cuyo comportamiento denota aceptación e influencia de un código personal de ética afín con los principios morales que practica.

El Despacho apreciará en sus proveedores el que tengan precios y tarifas justos y competitivos por los bienes y/o servicios que le suministran, que satisfagan las especificaciones convenidas, que los entreguen con oportunidad y en la cantidad solicitadas y que hagan honor a las garantías que los respaldan.



Teniendo presente estos tres enfoques, como principio generador de conductas éticas del Despacho, se esperará que genere un bien a las personas físicas y morales involucradas en esos procesos, tanto las que interactúan dentro de la organización como las que interactúen con el Despacho desde afuera, desde su entorno social y económico.

II.5.3 LOS VALORES ÉTICOS DEL DESPACHO

Las consideraciones anteriores fundamentan la serie de valores que se enlistan a continuación. La relación no pretende ser exhaustiva sino indicativa puesto que es imposible fijar una lista definitiva, irreductible que abarque todo las manifestaciones de lo que es bueno y lo que es malo para el binomio empresa-persona.

Relación con los contribuyentes y usuarios:

- Atender y orientar al contribuyente con oportunidad, eficacia y cortesía.
- Actuar con honestidad, legalidad y lealtad en la relación con el contribuyente.
- Proporcionar al contribuyente la información que corresponda para propiciar el cumplimiento voluntario y oportuno de sus obligaciones fiscales.
- Tratar a los clientes como el centro de su actividad laboral y establecer relaciones duraderas con ellos basadas en la recíproca aportación de valores y en la confianza mutua.

Manejo de la información:

- Guardar total confidencialidad sobre la información que aporten los contribuyentes con la cual se trabaja o de aquella que el Despacho genera y que les atañe.
- Guardar y custodiar la información de los contribuyentes hasta su restitución al interesado o su destrucción porque ya no esté vigente.

Conocimiento y aplicación de la norma:

- Asumir sin excepciones la obligación de observar la legislación aplicable a las actividades y operaciones económicas en general que realiza el Despacho y, en particular, aquellas de naturaleza fiscal.

Comportamiento profesional:

- Mantener una conducta propositiva, diligente, honesta e imparcial al proporcionar servicios a los clientes y al ejecutar las tareas que le competen dentro del Despacho.
- Tomar decisiones y llevar a cabo actuaciones con objetividad profesional sin aceptar la influencia de conflictos de interés o de otras circunstancias que pudieran cuestionar la integridad del Despacho o del personal que presta sus servicios.
- Asumir una actitud responsable, que implica la identificación e inmediata resolución, de situaciones que conlleven riesgos de comportamiento éticamente cuestionables.

Desarrollo profesional:

- Propiciar la actualización de los conocimientos y competencias necesarios para realizar las funciones del puesto y dar cumplimiento a los servicios que contratan los clientes.
- Compartir los conocimientos con los compañeros y colaboradores.

Relación con los compañeros de trabajo:

- Tratar a los compañeros de trabajo con respeto, cortesía y equidad, sin importar la jerarquía.
- Reconocer los méritos de los colaboradores y no apropiarse de sus ideas o iniciativas.
- Abstenerse de realizar actos de comercio o propaganda ajenos a las responsabilidades y funciones que se derivan del puesto.

- Difundir o fomentar rumores que causen incertidumbre o daño a las personas.
- No interferir con el desarrollo del trabajo de los demás o que los molesten.

Uso y asignación de recursos:

- Utilizar adecuada y eficientemente los bienes y servicios del Despacho.
- Realizar dentro de los plazos establecidos la comprobación de los gastos a comprobar y los recursos financieros que le hayan sido asignados.

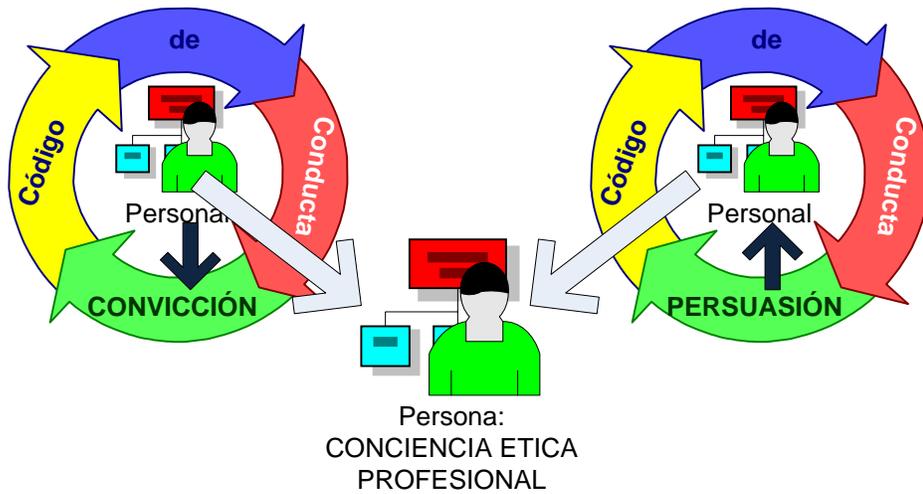
Seguridad e higiene:

- Mantener limpio, ordenado y seguro el lugar de trabajo.

II.5.4 LA CONCIENCIA MORAL

El enfoque que se da al Código de Conducta en algunas empresas como BIMBO es el de un catálogo que incluye también una correlación de faltas y castigos a discreción aplicables por la autoridad administrativa en el ámbito laboral de la empresa. Esto implica poner el acento en una “legislación” patronal punitiva.

El Código de Conducta del Despacho se circunscribe a lo ético, a suscitar y procurar una conducta de los individuos en sus relaciones con otros individuos movida por la persuasión y la convicción de lo que es bueno, de lo que es correcto. El Código de Conducta como un recurso para persuadir a cada individuo de actuar éticamente. La persuasión, como una fuerza interior que mueve a cada individuo a conformar su comportamiento al Código de Conducta del Despacho. Persuasión y convicción de lo que es bueno y correcto, constitutivos de la Conciencia Moral individual.



El comportamiento ético del personal ha de ser espontáneo y no un consecuencia de un código conducta coercitivo. Tal es el caso del Código de Ética del Grupo Bimbo en el que establece, por ejemplo, que:

“El **Código de Ética** es el conjunto de normas que ha de observar todo aquel que pertenece al Grupo Bimbo. No es un conjunto de buenos propósitos, sino la guía que debe regir en todas nuestras prácticas de negocios.”³⁹

“Cualquier Colaborador que realice prácticas de negocios en términos diferentes a las establecidas por la Empresa estará violando los principios de este código, en cuyo caso **la empresa se reserva el derecho de dar por terminada la relación laboral.**”⁴⁰

Lo coercitivo de conductas inaceptables cae en el ámbito de las condiciones que estén establecidas en los contratos de trabajo y en la legislación laboral vigente que sea aplicable a las situaciones concretas de comportamientos irregulares en el sitio del trabajo.

³⁹ CÓDIGO DE ÉTICA DE GRUPO BIMBO: NUESTRA PERSONALIDAD, p. 1. Disponible en <http://www.grupobimbo.com.mx/display.php?section=1&subsection=1&topic=8>,

⁴⁰ Idem. p. 4.

III EL ESTUDIO DE MERCADO

El estudio de mercado lleva al conocimiento, características, dimensionamiento y tendencias de lo que necesitan los contribuyentes en materia fiscal y otros servicios relacionados con la contabilidad de las empresas, clientes potenciales localizados dentro del área de influencia del Despacho. El resultado del estudio y monitoreo oportuno del mercado, aporta el perfil de los servicios que tendrá la cartera de negocios del Despacho, con más probabilidad de éxito. También aporta fundamentos valiosos para descubrir estrategias sobre cómo filtrarse entre la competencia preexistente, construir y promocionar la imagen del Despacho, y conocer los topes a los precios que la gente está dispuesta a pagar por los servicios que se ofrecerán.

Stanton, Etzel y Walker, autores del libro "Fundamentos de Marketing", explican que el concepto de marketing "pone de relieve la orientación hacia el cliente y la coordinación de las actividades mercadológicas para conseguir los objetivos corporativos. En ocasiones se sintetiza en la expresión: El cliente manda. No obstante, aunque ese eslogan subraya

de manera elocuente la satisfacción del cliente no debemos olvidar nunca, que la consecución de los objetivos constituye la razón fundamental del marketing”.⁴¹

En ese sentido, y a criterio de esos autores, el concepto de marketing se basa en las siguientes tres creencias: ⁴²

Toda la planeación y las operaciones han de **orientarse al cliente**. Es decir, la organización como los empleados han de procurar ante todo averiguar y atender las necesidades de él.

Todas las actividades mercadológicas deben coordinarse. Esto significa que sus diversos aspectos (planeación de producto, fijación de precios, distribución y promoción) han de diseñarse y combinarse de modo coherente y que todo ejecutivo debe tener la autoridad y la responsabilidad general para llevarlas a cabo.

Un marketing orientado al cliente y coordinado, es esencial para alcanzar los objetivos de desempeño organizacional. En las empresas no lucrativas el objetivo podrá ser la cantidad de personas atendidas o la diversidad de servicios prestados.

Atendiendo a lo anterior, el estudio de mercado aporta al proyecto del Despacho las características concretas de los servicios a ofrecer para que su oferta sea exitosa, el perfil del cliente-objetivo a persuadir, el volumen de ventas posible a esperar, el tiempo para posicionarse en el mercado para alcanzar un nivel de ingresos que equilibre los costos y gastos más un margen de utilidad razonable. También identifica los signos que señalarán la próxima presencia de riesgos que de no neutralizarse conducirían a la pérdida de la inversión y al fracaso económico.

Las conclusiones que se derivan de cualquier estudio de mercado dan las pautas en la preparación de más alternativas para la toma de decisiones en materia de características de servicios actuales y nuevos servicios a comercializar, precios, publicidad, promoción,

⁴¹ Stanton, J. William, Michel J. Etzel y Bruce J. Walker, FUNDAMENTOS DE MARKETING, Ed. McGraw_Hill, México, 1996, p. 12.

⁴² Id.

segmento del mercado de contribuyentes a atender, todo ello con la intención de lograr alcanzar, sobre todo, el nivel de ventas planeado.

Desde luego que para los fines de este proyecto, el estudio de mercado es de dimensiones limitadas. Las fuentes de información son básicamente dos: la información que los despachos contables dan a conocer por medio de su respectiva página web, y la entrevista a personas con un cuestionario preestablecido.

III.1 LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO DE LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS

III.1.1 LA OFERTA DE DESPACHOS

El conocimiento de la oferta de los servicios tributarios se soportó en portales de despachos contables que se publicitan en la red de internet. Se estudiaron varios portales al azar. La oferta de los servicios se agrupó en cinco grupos. Los grupos resultaron al reunir los servicios semejantes de entre los que ofrecen los despachos teniendo en cuenta que la publicidad de sus servicios ni utiliza las mismas frases.

El grupo de **planeación fiscal, financiera y contable** comprende la oferta de servicios tales como: asesoría fiscal y contable, estudios de factibilidad, estudios de mercado, planeación financiera, ejecución de procesos contables, formulación e interpretación de estados financieros, auditorías, procesos y análisis de costos, formulación y pago de nómina, selección y contratación de personal, movimientos y gestoría de personal ante el IMSS, INFONAVIT y AFORE; y todo lo relativo al registro de contribuyentes, declaraciones tributarias, pago de impuestos.

El grupo de **servicios de administración estratégica** integral diagnóstico y recomposición organizacional de negocios, estudio y reingeniería de procesos, desarrollo de recursos humanos, revisión y formulación de manuales de organización, asesoría a ejecutivos de nivel directivo y gerencial, administración de empresas.

Los **servicios de naturaleza jurídica** comprenden temas tales como determinación de la personalidad jurídica de nuevas empresas, gestión de trámites ante diversas

dependencias del sector público, peritajes, investigación de fraudes, asesoría y constitución de nuevas empresas, asesoría en amparos, defensoría fiscal y conducción de juicios civiles, mercantiles y quiebras.

Los servicios en torno al comercio internacional comprende outsourcing en importaciones, localización de proveedores, fletes; negociación, seguimiento y control de la calidad de las mercancías, localización de clientes potenciales, preparación de agendas de negocio, participación en ferias.

Y otros servicios como la adaptación e instalación de software para contabilidad, nómina, facturación, y cálculo de impuestos.

Se estudiaron 16 casos tomados al azar apreciándose 229 enunciados de servicios que se distribuyeron en los cinco grupos de servicios referidos antes. El concentrado de los resultados se presentan en el siguiente cuadro.

OFERTA DE SERVICIOS DE DESPACHOS CONTABLES Y FISCALES

TIPO DE SERVICIOS CONTABLES Y FISCALES	CASOS IDENTIFICADOS	FRECUENCIA RELATIVA EN %
PLANEACIÓN FISCAL, FINANCIERA Y CONTABLE	105	45.9%
LEGAL	55	24.0%
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA INTEGRAL	42	18.3%
COMERCIO INTERNACIONAL	16	7.0%
OTROS SERVICIOS	11	4.8%
TOTALES	229	100.0%

Los servicios en torno a los asuntos fiscales, financieros y contables son los más recurrentes. Casi es la mitad del total de servicios de los despachos.

Los servicios de carácter internacional que se apoyan en personal con alta especialidad, familiarizados con el derecho internacional, con la normatividad arancelaria, con legislaciones fiscales de los países involucrados, con vinculación a despachos especializados localizados en otros países, con transportación multimodal. Este tipo de servicios resulta naturalmente, costoso para los clientes.

El detalle de estos cinco grupos se comenta en los siguientes apartados.

III.1.1.1 PLANEACIÓN FISCAL, FINANCIERA Y CONTABLE

El cuadro **Planeación Fiscal, Financiera y Contable** muestra que 105 casos del primer grupo, es la más diversificadas de los cinco grupos.

Los subgrupos de este tipo de servicios que más presencia tienen en la oferta son el de contabilidad con 14.3%, le sigue el relativo a nómina, contratación de personal y finiquitos, con 11.4%; enseguida vienen los servicios relacionados con el fisco, con 10.5% de incidencia, y un poco atrás, les sigue el de elaboración e interpretación de estados financieros. Los menos frecuentes son los que se refieren a estudios de mercado.

III.1.1.2 ASISTENCIA JURÍDICA

La oferta de **servicios legales** sigue en importancia con 55 casos. Destacan las asesorías y acompañamiento a clientes para la constitución de sociedades y asociaciones, personas morales, de cualquier naturaleza, con 12.7% de incidencias. Con el mismo porcentaje, están los servicios de asesoramiento jurídico en materia de amparos, defensoría fiscal, embargos, respuesta a requerimientos del SAT. Luego está la gestoría de trámites de diferente índole ante dependencias e institutos del sector público con el 10.9% de casos. Y, en cuarto lugar está la interposición de medios de defensa de los contribuyentes como los recursos administrativos y fiscales. Los servicios menos publicitados son los que se refieren a investigación de fraudes y la atención a acta de inspección levantada por diversas autoridades federales y locales, ambos, con un 1.8% (ver cuadro subsiguiente).

III.1.1.3 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA E INTEGRAL

El cuadro que se refiere a **la oferta de la Administración Estratégica Integral** destacan con el 19.0% de los 42 casos de este grupo, los servicios para llevar el control interno a nivel estratégico y táctico de los negocios, hacer diagnósticos de la situación organizacional de las empresas para hacer las recomendaciones que la hagan más eficiente y llevar a cabo estudios para reingeniería de procesos.

OFERTA DE SERVICIOS	SERVICIOS QUE INTEGRAN LA OFERTA		
	Clase y Tipo de Servicios Observados	Por ciento de caso respecto del total de 229 casos	Por ciento de servicios respecto del grupo
PLANEACIÓN FISCAL, FINANCIERA Y CONTABLE	45.9%	100.0%	105
Asesoría fiscal y contable.	1.7%	3.8%	4
Realización de perfiles económicos de negocios y su factibilidad.	1.3%	2.9%	3
Realización estudios de mercado. Revisión de las tendencias del producto o de los servicios en el mercado en todos los aspectos que en éste intervenga.	0.9%	1.9%	2
Determinación de capital de trabajo, repercusiones fiscales y necesidades financieras y de personal de empresas nuevas	1.3%	2.9%	3
Servicios de procesamiento de contabilidad y organización contable (catálogo de cuentas, registros contables, conciliaciones bancarias, depuración de cuentas, control de importaciones, activos fijos, etc.)	6.6%	14.3%	15
Auditoría externa, contable, de estados financieros, de informes económicos, operativa o de gestión, de sistemas. Análisis e interpretación de estados financieros. Dictámenes fiscales	3.1%	6.7%	7
Consultoría en la elaboración e implementación de sistemas de costos y productividad.	3.5%	7.6%	8
Asesoría para la reestructuración y actualización de costos.	2.6%	5.7%	6
Servicios de procesamiento y elaboración de nóminas. Elaboración de finiquitos y liquidaciones. Elaboración de contratos y contratación de personal. Descuentos de Infonavit.	5.2%	11.4%	12
Elaboración, análisis e interpretación de estados financieros.	4.4%	9.5%	10
Se realizan auditorías fiscal tanto de personas físicas como de personas morales, las cuales se presentan ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público	2.6%	5.7%	6
Avisos ante el IMSS (altas, bajas, modificaciones de salario). Inscripción de patrones. INFONAVIT. AFORE. Pagos	3.1%	6.7%	7
Auditorías de seguridad social (IMSS)	2.2%	4.8%	5
Planeación estratégica para el cumplimiento de las obligaciones fiscales. Asesoría fiscal.	3.1%	6.7%	7
Servicios tributarios: registro en el RFC, en el padrón de importadores; tramitación de la FIEL, la CIEC; elaboración y envío por internet de declaraciones mensuales y anuales de personas física y morales; pago de impuestos, devoluciones de impuestos,	4.8%	10.5%	11
Planeación financiera estratégica en escenarios a corto, mediano y largo plazo.	1.3%	2.9%	3

OFERTA DE SERVICIOS	SERVICIOS QUE INTEGRAN LA OFERTA		
Clase y Tipo de Servicios Observados	Por ciento de caso respecto del total de 229 casos	Por ciento de servicios respecto del grupo	No. de casos detectados de la oferta
LEGAL	24.0%	100.0%	55
Asesoría y gestión de la determinación de la personalidad jurídica de una nueva organización	1.7%	7.3%	4
Realización de Trámites Administrativos, ante autoridades como son la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Secretaría de Relaciones Exteriores, el Instituto Mexicano del Seguro Social, etcétera.	2.6%	10.9%	6
Peritajes legales ante los órganos del Poder Judicial de la Federación en materia contable para los sectores público y privado	0.9%	3.6%	2
Investigación de fraudes	0.4%	1.8%	1
Asesoría en la negociación, elaboración y revisión de contratos, convenios y demás acuerdos entre compañías, entes gubernamentales e individuos nacionales e internacionales.	1.7%	7.3%	4
Asesoría y apoyo a clientes en normas y procedimientos del Instituto Mexicano del Seguro Social para asegurar a sus trabajadores	1.7%	7.3%	4
Asesoría en la constitución de sociedades y asociaciones de cualquier clase. Obtención de financiamiento	3.1%	12.7%	7
Registros de Inversiones Extranjeras: Patentes y Marcas, nombres y avisos comerciales y las relativas a Derecho de Autor	0.4%	1.8%	1
Consultoría para la realización de fusiones y escisiones.	1.7%	7.3%	4
Asesoría para el cumplimiento de las obligaciones sociales.	0.9%	3.6%	2
Asesoría jurídica y acciones en materia de amparos, defensoría fiscal, requerimientos del SAT, laboral y mercantil.	3.1%	12.7%	7
Asesoría al contribuyente ante las auditorías directas que practican las autoridades fiscales.	1.3%	5.5%	3
Atención de las actas de inspección levantadas por diversas autoridades administrativas.	0.4%	1.8%	1
Interposición de los medios de defensa que prevén las leyes administrativas y fiscales, como son recursos administrativos y fiscales.	2.2%	9.1%	5
Conducción de Juicios Civiles, Familiares, de Arrendamiento y Mercantiles, incluyendo éstos últimos los Juicios de Suspensión de Pagos y Quiebras. Tramitación del Juicio de Garantías y Amparo.	0.9%	3.6%	2
Consultoría para el cumplimiento de las Normas Oficiales Mexicanas y la auditoría respectiva.	0.9%	3.6%	2

Con el mismo nivel de oferta, 11.9% cada una, están los servicios para la administración y desarrollo de recursos humanos (incluye capacitación y servicio profesional de carrera); el diseño y elaboración de manuales de operación; la evaluación de estrategias, políticas, sistemas y procedimientos; y la administración de procesos claves de los negocios como la tesorería, la cobranza, la facturación y la logística.

Luego vienen con 9.5% de interés, dos categorías de servicios complementarios como es la consultoría para el desarrollo directivo y gerencial, y la toma de la propia dirección de los negocios.

Los servicios de menor incidencia, con 2.4%, son los que se refieren a conducir la certificación de calidad con los estándares ISO (International Organization for Standardization) y a la representación en consejos de administración.

OFERTA DE SERVICIOS	SERVICIOS QUE INTEGRAN LA OFERTA		
Clase y Tipo de Servicios Observados	Por ciento de caso respecto del total de 229 casos	Por ciento de servicios respecto del grupo	No. de casos detectados de la oferta
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA INTEGRAL	18.3%	100.0%	42
Control interno, a nivel estratégico, táctico y operativo. Diagnóstico y mapeo de procesos, reingeniería de procesos, organización empresarial	3.5%	19.0%	8
Administración y desarrollo de recursos humanos.	2.2%	11.9%	5
Diseño y elaboración de manuales de organización, políticas, métodos, sistemas y procedimientos.	2.2%	11.9%	5
Asesoría previa a la certificación ISO de sus principales procesos.	0.4%	2.4%	1
Consultoría sobre el desarrollo directivo y gerencial.	1.7%	9.5%	4
Soporte técnico y representación personal en consejos de administración.	0.4%	2.4%	1
Administración gerencial y directiva.	1.7%	9.5%	4
Administración de empresa de bienes y servicios. Tesorería, facturación, cobranza, logística	2.2%	11.9%	5
Técnicas de análisis de la información.	0.9%	4.8%	2
Auditorías administrativas y operacionales	1.3%	7.1%	3
Administración de proyectos.	0.4%	2.4%	1
Gestoría ante autoridades federales, estatales y municipales.	1.3%	7.1%	3

III.1.1.4 COMERCIO INTERNACIONAL

En lo que respecta al grupo sobre el **Comercio Internacional**, el resultado se orienta hacia la preferencia por los servicios de importación de mercancías. Comprende el ciclo completo de importación desde la localización de proveedores hasta la internación en el país. La clasificación arancelaria, la gestión de los permisos de importación, el pago de impuestos y aranceles, es toda una especialidad.

OFERTA DE SERVICIOS	SERVICIOS QUE INTEGRAN LA OFERTA		
Clase y Tipo de Servicios Observados	Por ciento de caso respecto del total de 229 casos	Por ciento de servicios respecto del grupo	No. de casos detectados de la oferta
COMERCIO INTERNACIONAL	7.0%	100.0%	16
Outsourcing en compras; desarrollo y localización de proveedores; localización, investigación, muestras, cotización de fletes, negociación de campo y control de calidad de productos, gestión de créditos para importación, seguros par el traslado de mercancías	1.7%	25.0%	4
Clasificación arancelaria; cálculo de costos de importación y exportación. Precios de transferencia	0.9%	12.5%	2
Investigación y localización de proveedores en el extranjero de productos solicitados; obtención de su respectiva ficha técnica, imágenes digitales etc., para su evaluación	0.9%	12.5%	2
Negociaciones para obtener precios altamente competitivos en la industria.	0.9%	12.5%	2
Investigación y localización de clientes potenciales.	0.9%	12.5%	2
Preparación de agendas de negocios.	0.4%	6.3%	1
Estudios de factibilidad de inversión en proyectos a largo plazo, etc.	0.9%	12.5%	2
Asesoría especializada para la participación en ferias en Asia: perfil de la feria, contratación de espacios, asesoría para la contratación de traductores, logística de viaje.	0.4%	6.3%	1

III.1.1.5 OTROS SERVICIOS

El grupo denominado Otros Servicios incluye aquellos casos dispares que no se acomodaban en los cuatro grupos anteriores con asesoría a la medida de los temas a tratar y su amplitud, y a la implantación, capacitación y soporte tecnológico de redes de equipos computarizados, de bases de datos, de procesamiento electrónico de la información datos, de comunicación digital, etc.

OFERTA DE SERVICIOS	SERVICIOS QUE INTEGRAN LA OFERTA		
Clase y Tipo de Servicios Observados	Por ciento de caso respecto del total de 229 casos	Por ciento de servicios respecto del grupo	No. de casos detectados de la oferta
OTROS SERVICIOS	4.8%	100.0%	11
Consultorías especializadas o personalizadas. Se lleva un cierto seguimiento del cliente.	2.2%	45.5%	5
Asesorías por un cierto momento en particular o en sobre algún tema específico.	0.9%	18.2%	2
Dictámenes de venta de acciones	0.4%	9.1%	1
Instalación de software contable a la medida Capacitación y asesoramiento	1.3%	27.3%	3

De todo lo anterior se constata que el proyecto de este Despacho entrará a hacerse un lugar precisamente en el conjunto de servicios que son más ofertados, los contables y fiscales. Con esta perspectiva, el personal del Despacho ha de tener un perfil profesional orientado a las competencias que procuren la prestación de tales servicios con calidad y competitividad.

En el Anexo 1, está el cuadro detallado que reúne el análisis de las ofertas de los servicios de los despachos considerados en estos últimos apartados.

III.1.2 LA DEMANDA DE SERVICIOS

El ejercicio de la investigación de la demanda de los servicios y del perfil del cliente tiene como referencia el resultado de una encuesta hecha a personas en su calidad de compradores de servicios. Los reactivos considerados en la encuesta están en el formato

“Guía de preguntas para entrevistas a clientes reales o potenciales”. El número de encuestados fue de cien personas, tomadas al azar, mayores de 18 años, número que desde luego no constituye una muestra representativa de una población mucho mayor; haberlo hecho así, con todo el rigor estadístico, estaba por encima de mis recursos. El número de encuestados, cien, facilita considerar a la vez los resultados como valores absolutos y como valores porcentuales. Se considera como respuesta afirmativa todo cliente que requiere un servicio al menos una vez por mes. Los resultados así obtenidos son un sondeo de percepción de posibles clientes del Despacho. Las personas encuestadas fueron clientes que acudían al despacho en que atendía, en Santa Anita 160, Col. Magdalena Atlazolpa, Delegación Iztapalapa

El cuestionario tiene cuatro módulos. El primer módulo recoge información sobre servicios complementarios que demandan los clientes pero que son muy frecuentes y recurrentes.

El segundo módulo de preguntas lleva a descubrir la composición de la demanda por tipo contribuyente en el área de influencia del Despacho por su ubicación.

El tercer módulo revela los servicios que buscan los clientes en razón de las obligaciones fiscales y contributivas registradas ante instituciones fiscalizadoras.

El cuarto y último módulo del cuestionario busca detectar la competencia que satisface la demanda actual y se localiza en las cercanías del Despacho.

GUÍA DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTAS A CLIENTES REALES O POTENCIALES

Fecha: resumen de las entrevistas

I Los servicios requeridos que utilizan equipamiento electrónico, generalmente para obtener líneas de captura, y de telecomunicaciones.

	SÍ	NO		SÍ	NO
1 Actas de nacimiento	29	71	7 CURP	35	65
2 Tenencia de vehículo	23	77	8 FAX	17	83
3 Placas	8	92	9 Internet	75	25
4 Pago de contribuciones	7	93	10 Fotocopiado	95	5
5 Pago de multas	16	84	11 Recarga tiempo aire	92	8
6 Cobro de pensión	4	96	12 Otros	61	39

II ¿Qué tipo de contribuyente es?

2.1 ¿Asalariado?	21	2.4 REPECOS	23
2.2 ¿Ejercicio libre de la profesión?	9	2.5 Persona moral?	2
2.3 ¿Persona física con actividad empresarial?	4	2.6 No es contribuyente	41
		Total de entrevistados	100

III ¿Qué gestiones hace con el Gobierno Federal y cuánto paga o está dispuesto a pagar por ellas?

	SÍ	NO	¿Cuánto paga?	¿Cuánto pagaría?
3.1 Consulta de saldo pensión	17	83	\$30	\$10
3.2 Altas en el RFC	23	77	\$150	\$100
3.3 Bajas o en suspensión en el RFC	14	86	\$150	\$100
3.4 Actualizaciones en el RFC	38	62	\$150	\$100
3.5 Obtención de la FIEL y CIEC	35	65	\$150	\$100
3.6 Declaraciones de impuestos mensuales	24	76	De \$ 250 (pers. Física) a \$ 1500 (pers. Moral)	\$ 100 a \$ 1000
3.7 Declaraciones de impuestos anuales	49	51	\$300	\$150
3.8 Devoluciones de impuestos	37	63	\$300	\$200
3.9 Atención a requerimientos del SAT	28	72	\$200	\$100
3.1 Contabilidad de negocios	15	85	\$450	\$300
3.11 Altas en el IMSS	18	82	\$250	\$100
3.12 Bajas en el IMSS	13	87	\$250	\$100
3.13 Otros	28	72		

IV ¿Tiene alguien que de manera fija le hace los trámites a que se refiere el módulo anterior?

	SÍ	No	Los que gestionan al menos un servicio
4.1 Recurre a alguien para las gestiones	47	15	62
4.2 Lo hace el propio interesado	15	47	62
4.3 ¿Sabe de algún despacho o persona física que da estos servicios?	53	9	62
4.4 ¿Se acude a un despacho contable?	13	49	62
4.5 ¿Se acude a un gestor?	34	28	62

Los resultados obtenidos están vaciados en la propia Guía. En ella, los servicios complementarios, **primer módulo** del cuestionario, son muy demandados. Todos estos requieren de soporte de equipo electrónico: computadoras, fotocopidora, teléfono y fax. Por ejemplo, las gestiones de pagos consisten en buscar en la red, las oficinas virtuales de los gobiernos federal, del Distrito Federal y del Estado de México para, entrar a la ventana apropiada para obtener la línea de captura correspondiente, llenarla, bajarla e imprimirla. El fotocopiado, a pesar de la concurrencia es siempre demandado. Las recargas tiempo-aire son muy frecuentes también, puede decirse que la población, desde los adolescentes hasta las personas mayores, independientemente de su condición social, han desarrollado una verdadera adicción por el celular. La concurrencia a los servicios que ofrece el internet, mayoritariamente son jóvenes, principalmente se ocupan en el correo electrónico, chateo, videos y juegos.

El **segundo módulo** revela que el 41% no es contribuyente, son amas de casa, señoras que trabajan desde su casa por ejemplo haciendo y vendiendo comida, o personas que aún trabajando, lo hacen bajo un arreglo verbal, sin prestaciones ni obligaciones fiscales para sí ni para el patrón. Hay pequeños artesanos (sastres, plomeros, zapateros, carpinteros), vendedores ambulantes y personas desempleadas o sólo dedicadas al trabajo de casa. Los asalariados trabajan la mayoría lejos de su domicilio, lejos del sitio de la entrevista.

Quienes ejercen su profesión por su cuenta, son pocos. El 9%, lo hace así principalmente porque evitan deliberadamente registrarse como contribuyentes para eludir los impuestos que tendría que pagar. Son personas que no tienen el hábito de reunir facturas para la deducción de sus gastos y bajar el monto de sus posibles impuestos. Para ellas, los impuestos son complejos de entender y más aún lo es el comprender el manejo de los procesos de acreditamiento de gastos, y de retenciones y pagos de impuestos; y peor, aceptar el pago de los servicios de un contador para procurarse el cumplimiento de las obligaciones fiscales.

En el mismo caso están las personas físicas con actividad empresarial, apenas el 4%. Son comerciantes (farmacias, comercios establecidos, talleres).

Los REPECOS relativamente abundan. La zona tiene muchos pequeños comercios, talleres mecánicos, tiendas de abarrotes, verdulerías y muy cerca está el mercado el Sifón.

Como personas morales están los grandes comerciantes de verduras que se relacionan con la Central de Abastos, herrerías, agencias de vehículos, cancelerías, entre otros establecimientos.

El **tercer módulo** devoluciones muestra la demanda de servicios de relacionados con las contribuciones. Prevalcen las gestiones relacionadas con el Registro Federal de Contribuyentes: altas, bajas, actualizaciones de la FIEL (cada tres años hay que renovarla). Las operaciones sobre declaraciones mensuales, anuales y devoluciones son también las requeridas por los clientes. Los servicios de contabilidad son de los menos solicitados.

El último módulo de preguntas muestra que el 62% ha utilizado uno o más de los servicios relacionados trámites fiscales. El 15% de los entrevistados hace personalmente sus propios gestiones y el 47% paga a alguien para que se lo haga. El 13% de los casos acude a un despacho contable y el 34% a una persona que se desempeña como gestor.

Solo se encontró un despacho fiscal en las inmediaciones al lugar en que se realizaron las entrevistas (un kilómetro a la redonda). Se deduce que los contribuyentes que se apoyan en despachos contables para sus trámites, se desplazan lejos de la zona.

Las personas que individualmente prestan servicios de gestoría trabajan desde su domicilio en las horas que les deja su trabajo normal pues es frecuente que sean empleados en un despacho contable. Estos prestadores de servicios tributarios no hacen publicidad, sus clientes los conservan de años atrás. Compiten a base de tarifas ínfimas por su trabajo y expanden su cartera de clientes por recomendaciones de los clientes que ya tienen y que están satisfechos por sus servicios.

Tal cual se vislumbra la demanda con el resultado de las entrevistas, el Despacho que se propone dirigirá su atención para competir exitosamente en la demanda de estas características en:

Destacar los servicios procedimentales tributarios: altas, suspensiones, bajas del Registro Federal de Contribuyentes, trámite de la FIEL, el CIEC, la utilización de la factura electrónica.

Concentrar los esfuerzos iniciales en el estrato de los REPECOS pues en la zona inmediata al punto escogido para referir la investigación, y en los barrios aledaños a un kilómetro a la redonda, hay decenas de pequeños y medianos establecimientos de toda clase de giros comerciales, artesanales, de manufacturas, de talleres.

Enfocarse al segundo segmento de población-objetivo que son los contribuyentes clasificados como personas físicas que ejercen libremente su profesión. Es un segmento también numeroso pero que tiende a evadir el cumplimiento de sus obligaciones fiscales.

Crear varios tipos de medios para comunicarse con la población-objetivo para informarle sobre los impuestos, para sembrar y reforzar lo indispensable de una cultura tributaria, difundir la oferta de servicios del Despacho.

Fomentar la práctica del registro de contabilidades a fondo y el pago de las obligaciones fiscales.

Contar con programas de cómputo para realizar el trabajo contable, de nómina, financiero y tributario para incrementar la productividad y abatir al máximo la tarifas.

Dar un espacio a los servicios genéricos de alta demanda, aunque no estén directamente relacionados con el objeto del Despacho que se proyecta, son muy eficaces como servicios gancho para dar a conocer y publicitar los servicios contables y tributarios.

III.1.3 EL PERFIL DEL CLIENTE

El cliente se caracteriza en que se rehúsa a pagar voluntariamente sus impuestos y cualquier otra contribución; casi tachan al contador de incompetente cuando no les obtiene devoluciones independientemente que procedan o no.

El perfil del cliente en materia tributaria es el siguiente:

Desconoce sus obligaciones fiscales. Y no quiere saber nada sobre ellas. No está expuesto al impacto de una publicidad eficaz, variada, suficiente que lo motive y le convenza de pagar impuestos voluntariamente.

No sabe porqué existe la obligación de contribuir coercitivamente al pago de los gastos en que incurre el gobierno para ejercer sus funciones y atribuciones.

Ignora los eventos importantes dentro del proceso de tributación: registro en el RFC, obtener la FIEL, contar con el CIEC, ahora la facturación electrónica.

El contribuyente está renuente a aceptar como bueno el cálculo de los impuestos a pagar que se le presenta. Tiene la certeza absoluta, sin demostrarlo, de que el saldo es a su favor. Para él, ya le han retenido impuestos en exceso y ha pagado impuestos indirectos en demasía. Se niega a pagar cualquier monto que resulta en contra.

Tampoco quiere retribuir al contador por su trabajo en las gestiones fiscales. Impuestos más los honorarios del contador resultan pagos desorbitantes para el cliente.

Siempre quiere tener devoluciones importantes en la declaración anual aunque no lo justifique.

No pide facturas a sus proveedores o por sus compras. Está siempre corto en gastos facturados para aplicarlos como deducciones en el cálculo de los impuestos.

Es desordenado para guardar facturas.

No sabe los requisitos fiscales de las facturas para que sean deducibles.

Ignora qué facturas son deducibles en función del tipo de gasto.

Considera al IVA que recibe, como un componente neto de su ingreso, y se lo gasta. No acepta que el importe del IVA le pertenece al Estado y, no a él. Que sólo puede gastarse el importe de IVA que está en facturas que utiliza como deducciones autorizadas. Trae como consecuencia que llegado el momento de la declaración anual, el contribuyente es deficitario en capacidad de pago de impuestos a favor del SAT porque ya se había gastado el IVA. Y su angustia es mucha, y exige al contador que le justifique el no pago de algún saldo en contra.,

Los contribuyentes reales y potenciales, conforman la demanda de servicios tributarios. Pero no es una demanda libre, espontánea, sino forzada, impuesta por las autoridades gubernamentales. Por ello, la actitud de los contribuyentes, a evadir este rol. Tal demanda de servicios de gestión tributaria, no surge de una necesidad individual, interna, sino de una necesidad institucional, externa a su persona.

III.1.4 LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS, UN MERCADO SINGULAR

El mercado de servicios tributarios al que el Despacho se incorpora, es singular. Como en cualquier otro mercado económico, hay oferta, hay demanda y hay un servicio objeto de la transacción. La oferta la ponen en la mesa los proveedores de servicios tributarios (personas físicas y despachos contables). La demanda son los contribuyentes, personas físicas y morales. Pero los servicios tributarios objeto de las transacciones entre despachos y contribuyentes, no es un servicio que surge y se modifica libremente en el mercado sino que le es **impuesto** al mercado por el Gobierno (Servicio de Administración Tributaria).

Las características de los servicios tributarios que ofrecen los despachos a los contribuyentes, están dictadas, creadas por las leyes y normas tributarias del país. El SAT instrumenta los servicios fiscales, los ejecuta, fija procedimientos de cálculo de tribuciones, e incluso, pone a la disposición de proveedores y contribuyentes, programas operativos específicos, algunos obligatorios como las facturas electrónicas y otros optativos como el cálculo de las declaraciones provisionales y definitivas. Los siguientes son algunos de los servicios tributarios que tienen que estar considerados en la cartera de servicios de los despachos⁴³:

Los despachos compiten entre sí en el nicho de servicios tributarios que se ofrecen a los contribuyentes revisando y mejorando los procesos internos que ha ideado para producir tales servicios con calidad y a costos reducidos. También, cuidando la incorporación de tecnología apropiada en sus procesos y variando la instrumentación de sus estrategias de comunicación y propaganda dirigida a los contribuyentes.

⁴³ Disponible en: http://www.sat.gob.mx/sitio_internet/informacion_fiscal/tramites_fiscales/102_12004.html

• Definiciones



- Inscripción en el RFC
- Avisos relacionados con el RFC



- Medios electrónicos de autenticación (Fiel/CIEC)
- Comprobantes fiscales



- Declaraciones, pagos y garantías



- Devoluciones y compensaciones



- Terceros que colaboran con el SAT
- Solicitudes y avisos diversos



- Aclaraciones, sugerencias y quejas

La gestión de la demanda de servicios, su expansión es también impuesta por el Gobierno. Todas las personas físicas y morales que realizan transacciones económicas son contribuyentes, tienen la obligación de contribuir a los gastos del Gobierno, tienen el deber de pagar impuestos. Todos. En este sentido, los despachos se ahorran gastos para crear demanda. La demanda ya existe, es muy numerosa y diversificada, solo hay que atraerla para venderles servicios a los contribuyentes que les permitan cumplir a tiempo con sus obligaciones fiscales. Las leyes y normas jurídicas también diversifican la demanda porque se refieren a una variedad larga de impuestos, contribuciones y derechos que hay que pagar.

Los compradores de los servicios (contribuyentes) que ofrecen los despachos están clasificados por el propio SAT.⁴⁴

Consulte toda la información que requiera sobre los trámites o servicios más recurrentes, ingresando primero al segmento o perfil de contribuyente al que usted pertenece, y después, en la siguiente pantalla, al servicio o trámite que desee.

 <p>INDIVIDUOS <u>Profesionistas</u> <u>Arrendadores de Inmuebles</u> <u>Empresarios Individuales</u></p>	 <p>EMPRESAS <u>Empresas</u> <u>Empresas con fines No lucrativos</u> <u>Grandes Contribuyentes</u></p>
---	---

Los servicios tributarios que ofrecen los diversos despachos, sean personas físicas o morales, no se diferencian unos de otros. Un despacho fiscal no puede competir con otro despacho a base de ofrecer a los contribuyentes (clientes potenciales) un servicio fiscal novedoso porque los impuestos que se tienen que pagar son los mismos: ISR, IVA, IETU, IDE.

La segmentación del mercado por el tipo de contribuyente también está hecha. Los contribuyentes están clasificados por el Sistema de Administración Tributaria. Esta clasificación hay que tenerla en cuenta para la gestión del pago de impuestos.

La competencia en el mercado de servicios tributarios ha de acentuarse en la construcción y difusión de una imagen fuerte y atractiva del nombre del Despacho, y en el cultivo de la relación personal con los clientes para reforzar su satisfacción personal por

⁴⁴ Disponible en:

http://www.sat.gob.mx/sitio_internet/informacion_fiscal/tramites_fiscales/guiartf/CST_ASTC1.htm

los servicios que les presta Despacho. La competencia a través de la calidad de los servicios es menos impactante porque se parte de la presunción que todos o la mayoría de los despachos fiscales hace su trabajo muy bien.

A todo esto se suma la sociedad virtual a la cual se llega a través del internet. La virtualidad hace posible la presencia de mercados casi ideales en los cuales concurren, simultáneamente, por una parte, un sin número de proveedores a exponer la venta de sus servicios (o productos) y, por la otra, otro sin número de clientes potenciales que indagan precios, condiciones en busca de la mejor oferta.

Para un despacho contable que inicia esto es ventajoso y una desventajoso. Ventajoso porque a muy bajo costo, expone su oferta de servicio a todo el mundo, sin límite de distancias. Es desventajoso porque, apenas comenzando a operar, está inmerso en una competencia con muchos otros despachos y profesionistas ya consolidados y prestigiosos.

Así es el mercado de los servicios fiscales.

III.2 LA ESTRATEGIA DE VENTAS

Las ventas son una función esencial del Despacho. Implica estar consciente de qué sean las ventas, de cómo hacerlas y los medios para impulsarlas El enfoque que el Despacho prevé para las ventas tiene las siguientes características:

- Todo el personal del Despacho, vende. Está en la posibilidad de hacerlo, y hacerlo muy bien porque todos los empleados conocen perfectamente los servicios que se ofrecen y están en posición de prestarle una asistencia genuina a los clientes sobre la materia.
- Las acciones de venta tienen que estar respaldadas por la calidad superior de los servicios que aportan al cliente (contribuyente), la eficacia de los resultados y la adaptabilidad a las situaciones particulares de cada caso atendido.
- En el acto de vender, el Despacho aportará una orientación útil y veraz al cliente.

- Las ventas se sustentan en escuchar al cliente, entenderlo, y guiarlo para que tome una decisión. Así se contribuirá en ganar su confianza y justificar su lealtad hacia el Despacho
- Conversar con el cliente en un lenguaje libre de tecnicismos. No confundirlo.
- Invertir todo el tiempo que sea necesario y esfuerzo para dejar satisfecho al cliente tanto por las gestiones fiscales llevadas a buen término (calidad funcional o calidad producida) como por la sensación de tranquilidad interna que se le aporta (calidad emocional o calidad entregada).⁴⁵
- Han de comprenderse las quejas de los clientes, averiguar en qué consiste exactamente sus respectivos problemas y darles rápidamente, entre ambos, una solución que les satisfaga y con la que queden contentos, aun en los asuntos en los casos en que no les asista la razón. Para nada hay que detenerse en averiguar quién tuvo la culpa. Los errores no han de justificarse sino rectificarse. Informar pacientemente a los clientes de la conveniencia para él mismo y para el bienestar social del pago de impuestos. No todo es corrupción.

III.3 LA CARTERA DE SERVICIOS Y TARIFAS

La composición de la cartera de servicios se presenta más adelante en el apartado IV.1.9. En este apartado se toca el tema de las tarifas de los servicios en particular, los criterios para su análisis y cálculo.

El Despacho considerará para establecer las tarifas de sus servicios el comportamiento de los precios en el mercado, los costos internos de producción de servicios y las expectativas de pago por los servicios de los propios clientes.

Los despachos ya establecidos cobran por sus servicios montos más o menos estabilizados como consecuencia por su experiencia, la cobertura de clientes que tienen, la lealtad de los mismos, los procesos internos que utilizan, la complejidad de los servicios

⁴⁵ JOHANSSON, Johny K., y Ikujiro Nonaka, IMPLACABLE. AHORA SÍ, POR FIN, LA MANERA JAPONESA DE HACER MARKETING, Ed. Grupo Editorial Norma, Interés General, Colombia, 1997, pp. 33, 34 y 41.

que venden, sus costos fijos y variables. Averiguar cuáles sean estos precios/servicios y actualizarlos en la medida de lo posible, aporta un marco de referencia valioso que ahorrará al Despacho incertidumbres, le servirá de guía y, para ciertos casos, como meta de eficiencia a alcanzar para después superarla.

Los precios de los servicios del Despacho multiplicados por el volumen de sus respectivas ventas, tienen que resultar en valores de las ventas suficientes para hacer frente a los gastos del Despacho. Esta condición para fijar los precios de los servicios puede arrojar tarifas más altas que los precios en el mercado. No obstante esto, habrá que comenzar las operaciones del Despacho así y preparar de inmediato un plan de eficiencia para irlos bajando hasta niveles competitivos. El plan de eficiencia considerará la revisión y mejora de: los procesos internos de trabajo, los medios de comunicación del Despacho con sus clientes potenciales para atraerlos y convertirlos en clientes reales y leales, los programas operativos que se utilizan, los niveles de consumo de los insumos, el nivel de satisfacción de los cliente detectado (calidad y oportunidad de los resultados, acompañamiento profesional eficaz durante la prestación del servicio).

El cliente tiene sus propias expectativas de pago por los servicios que le ofrece el Despacho. Estas expectativas del cliente se forman porque sabe de las limitaciones de su capacidad de pago, porque hay otros despachos o personas físicas más baratos, porque considera que los gastos que tiene que hacer para tramitar el pago de impuestos son costos que no le aportan ninguna satisfacción personal ni mejora al nivel de vida familiar.

Tener la obligación de pagar impuesto y todavía ¿pagar para pagarlos y para comprobar documentalmente que se ya le fueron retenidos por algún patrón o por algún proveedor? Es un razonamiento que inhibe al cliente potencial de los despachos contables y fiscales.

En el siguiente cuadro se presenta un listado de tarifas de servicios para el inicio de las operaciones del Despacho. Los montos son valores promedio por cliente que se atiende. Se establecieron por la experiencia personal y no tanto por un análisis de costos. Es un listado de referencia a partir del cual se calcula el precio personalizado por los servicios que solicita el cliente el cual dependerá por, ejemplo para declaraciones fiscales, del volumen de facturas que maneja, tanto las que expide como las que le dan.

SERVICIOS DEL DESPACHO	TARIFA
Fiscales (por mes)	\$ 1000
Contables (por mes)	\$ 1500
Por servicios de formulación de nóminas (por mes)	\$ 1000
Por servicios hacendarios federales diversos (por evento)	\$ 200
Por gestiones IMSS (por evento)	\$ 200
Por servicios hacendarios locales (por evento)	\$200
Asesorías en administración de negocios (por evento)	\$ 200
Por servicios generales (por evento)	\$30

Una vez iniciada as operaciones del Despacho se reconsiderará este listado teniendo en cuenta los costos en que se incurra para proporcionarlos.

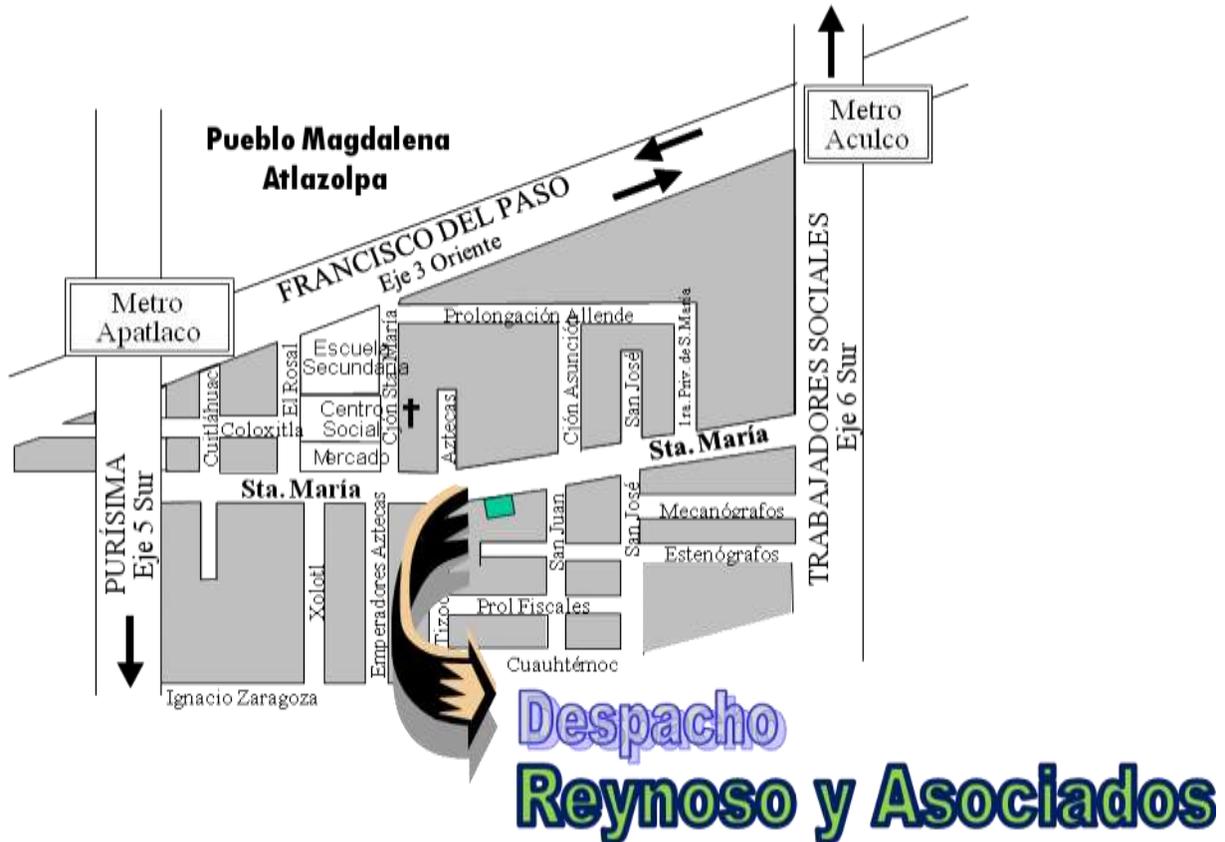
III.4 EL NOMBRE DEL DESPACHO Y PERSONALIDAD JURÍDICA

El nombre que se selecciona tiene la característica de identificar a su fundador y propietario pero con una perspectiva de compartir el negocio con futuros asociados y dar el mensaje a los clientes de ser una Despacho con un sólido respaldo profesional. El nombre será:

Reynoso y Asociados
Despacho

La personalidad jurídica también será evolutiva. Iniciará sus operaciones como persona física bajo el régimen de libre ejercicio de su profesión, después como persona física con actividad empresarial para pasar, por último, a una organización como persona moral la cual será una Sociedad Civil de profesionales en la que los socios participan en las actividades del negocio, aportan recursos en dinero y tienen participación en sus utilidades.

III.5 LOCALIZACIÓN DEL DESPACHO



La localización del Despacho en su primera y segunda etapas, estaría en la calle de Santa María 160, Pueblo de Magdalena Atlazolpa, Delegación Iztapalapa, C.P. 09410. La decisión obedece a oportunidades: es una zona que conozco, he trabajado alrededor de diez años en el rumbo, las personas me conocen. La calle es la vía principal del Pueblo, está lleno de pequeños comercios, a unos doscientos metros está el mercado El Sifón. En todas las calles del alrededor, hay bastantes establecimientos comerciales de todos los giros mercantiles, talleres mecánicos, farmacias, dos o tres comerciantes mayoristas de verduras y frutas. A unos setecientos metros hay una unidad habitacional importante que alberga una quinientas familias.

Por otra parte hay sólo un solo negocio de contadores pero no es visible. Otros contadores son independientes, trabajan desde su casa pero no están actualizados, me consultan sobre temas fiscales y procedimentales que desconocen o por las dudas que

tienen. De estos, solo hay uno es titulado. Los demás son contadores privados o gestores que basan su trabajo en la experiencia que adquirieron como ayudantes de algún contador o el trabajo en algún establecimiento contable, pero no a partir de una formación universitaria completa.

III.6 LA COMUNICACIÓN

El Despacho establecerá canales de comunicación con sus clientes actuales y con los potenciales. Cualquiera que sea el medio que utilice, el efecto de los mensajes tendrán diferentes facetas: la propaganda, la persuasión, la información y la cultura.

La **propaganda** es la característica de la comunicación que busca difundir, de propagar la Misión, Visión y objetivos de la empresa, de los servicios que ofrece, presentados atractivamente como los más valiosos, eficaces, ventajosos y necesarios en este tipo de negocios; que marcan diferencia y se distancian respecto de los demás despachos que ofrecen servicios iguales o semejantes. El éxito de la propaganda se dará cuando provoque que los clientes potenciales inclinen sus preferencias por los servicios que ofrece el Despacho. La propaganda anuncia a los clientes potenciales la gama de servicios del negocio que están a su disposición y en dónde los puede contratar, para cuando tenga necesidad de servirse de ellos, de recurrir a ellos.

La **persuasión** es un atributo imprescindible de la comunicación para lograr que el sujeto que la asimile, cambie de opinión y reoriente su conducta en el sentido que quiere el mensaje que el Despacho le lance. Lo que pretende con sus comunicados persuasivos es que la persona que requiere de servicios fiscales, contables o de algún de los servicios que vende, lo prefiera a cualquier otro competidor.

Hacer cambiar de parecer a las personas para que prefieran al el nuevo establecimiento por sobre cualquier competidor, es el efecto más importante que hay que lograr por todos y cada uno de los canales de comunicación que utilice para relacionarse con los clientes.

El mensaje ha de convencer. Al intelectual, el mensaje le enfatiza justificaciones razonadas de que los servicios del Despacho son los mejores que puede tener a su

alcance. Al urgido, el mensaje publicitario le ofrece la mejor, la más rápida y eficaz solución a sus dificultades. Al indeciso, le ofrece el precio más ventajoso para su bolsillo.

La **información** se refiere a la transmisión de noticias, conocimientos, eventos, consejos técnicos, calendarios fiscales, modificaciones a la legislación fiscal, interpretación de normas, sin pretender un cambio inmediato en el comportamiento del cliente que lo incline a la contratación de los servicios del Despacho, sin esperar nada a cambio. Con esta información, se presta un servicio gratuito a los clientes y a la comunidad que le circunda; le da percepciones de sus obligaciones fiscales, de los riesgos en que incurre si las incumple, de sugerencias para mejorar su negocio, de casos éxitos en el ambiente de los negocios y de las corrientes de planeación estratégica en boga. También con esa información se contribuye a cultivar y expandir su clientela potencial al aportarle elementos, conocimientos, criterios que intervienen en la selección de proveedores de los servicios que les son apropiados a sus necesidades y a su capacidad de gasto.

La **cultura** es la forma que asume la contribución que hace el negocio a las personas para que descubran sus recursos individuales y los aprovechen, por ejemplo la capacidad de pensar, de razonar, de dudar, de habituarse a encontrar su verdad y comportarse guiándose por ella.

El vehículo de la comunicación, además de la relación personal, utilizará principalmente dos canales: el portal del Despacho en la red y la hoja de mano, un impreso periódico.

III.6.1 EL PORTAL

La propaganda, la persuasión y la información se conjugan en la composición del portal del Despacho con la intención de ganar una posición sólida, persistente en el mercado virtual de servicios y de alcanzar un impacto máximo entre el universo de sus clientes potenciales explotando las características del comercio electrónico que quita fronteras, no le afecta las distancias, el envío de los mensajes y su distribución parece instantánea; el contenido de los comunicados combina multimedios estáticos y/o en movimiento; posibilita la interacción entre emisor y receptor, entre proveedor y cliente, entre oferente y demandante; el costo es muy reducido por unidad de mensajes transmitidos o recibidos.

El diseño del sitio web cuidará las siguientes características para esperar influir psicológicamente en sus visitantes en beneficio de los negocios del Despacho:

- El visitante de portal habrá de sentirse atraído por los servicios que oferte el Despacho y examinar la conveniencia de contratar alguna de ellos.
- El **estilo** del sitio será simple. Significa que será de sencilla interpretación. Las variaciones al contenido, la imagen y la estructura generales que se introduzcan en cada una de las páginas web del sitio, serán atractivas y agradables a la vista.
- Se guardará coherencia en el diseño entre la página digital inicial y las páginas interiores. Las diferentes páginas web del portal, conservarán ciertos elementos idénticos (en el formato, color, imagen, posición) en todas ellas para que se sepa que son páginas del sitio del mismo Despacho. Entre estos elementos están el logotipo y nombre del Despacho, los menús principales y secundarios, el color y la tipografía.
- Habrá contraste entre elementos de la página web. Los elementos principales y los secundarios tienen que estar perfectamente diferenciados. El contraste ayudará al visitante del sitio a descubrir la ruta de navegación que lo lleve al centro de su interés, y dirigirse a este punto con facilidad y rapidez. Como los textos son elementos de baja visibilidad, tienen que contrastarse muy bien de los demás elementos valiéndose de la tipografía y su color para que los gráficos no los opaquen. Esto tiene que estar bien cuidados porque los visitantes de las web's tienden a mantener el interés de la lectura por muy poco tiempo aunque estén conscientes de que la información más relevante se encuentra en los textos. El contraste es apropiado cuando se logra un equilibrio agradable a la vista entre los espacios ocupados y los espacios blancos o vacíos.
- Los elementos principales del sitio serán: el nombre del Despacho, su logotipo, el mapa del sitio, los menús para navegar dentro del sitio, los servicios que presta el Despacho y los vínculos entre elementos para que el visitante acceda a las secciones de su interés; asimismo, los enlaces a la página de inicio del sitio desde

cualquier página web secundaria del sitio. Otros elementos principales entre los módulos principales son la sección del chat, los foros para que interactúen clientes activos o potenciales del Despacho sobre temas de su interés, el vínculo a los servicio de correo electrónico, la ventana para entrar mediante contraseña a la carpeta personal del cliente hospedada en el servidor del Despacho para consultar sobre el estado que guardan los asuntos que tenga contratados con el Despacho.

- El diseño de cada página web no contendrá tal cantidad de elementos que dificulte encontrar referencias visuales y hagan incomprendible tanto la organización de la misma como su contenido. Los elementos se organizarán en módulos funcionales distribuidos en la página web de manera que permitan a los usuarios captar con un simple recorrido visual, dónde se encuentran los distintos puntos que le interesan de la página, cuales son los elementos importantes y cuáles los secundarios. Para facilitar la navegación interior y que sea clara, el menú principal será horizontal, colocado en la parte superior de la página inmediatamente abajo su título y se complementará con el menú horizontal al pie de la página web. Los menús secundarios se colocarán a la izquierda y derecha de la página web.
- Por último, el sitio frecuentemente ha de actualizarse con la frecuencia necesaria para que sea de utilidad y novedoso a sus visitantes, para que se les haga costumbre regresar al sitio. El sitio debe cargar rápido en las computadoras. Los buscadores habrán de encontrarlo fácilmente.

III.6.2 LA RED SOCIAL

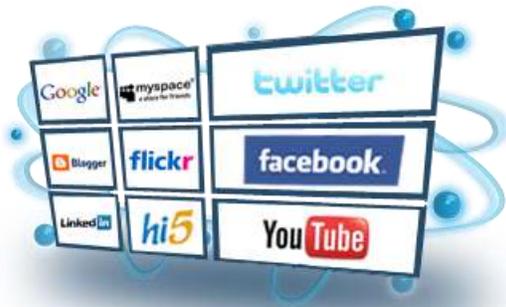
Otro medio que el Despacho utilizará para construir un nicho de mercado es la **red social** actualmente en boga pues cada “**red social** es una [estructura social](#) compuesta de personas (u organizaciones u otras entidades), las cuales están conectadas por uno o varios tipos de relaciones, tales como [amistad](#), [parentesco](#), intereses comunes, intercambios económicos, [relaciones sexuales](#), o que comparten creencias, conocimiento o [prestigio](#) [...]. Es un sistema abierto y en construcción permanente que involucra a conjuntos de elementos que se identifican en las mismas necesidades y problemáticas y

que se organizan para potenciar sus recursos, una de sus características principales es la de gran capacidad de transmisión de información.”⁴⁶

El Despacho ingresará en una de ellas para crear una comunidad creciente de clientes (personas física, pequeños negocios, asesores, investigadores, personal del despacho) conectados al Despacho y entre sí movidos por intereses relacionados con los servicios que ofrece con la ventaja de constituir un espacio virtual para intercambiar ideas, asesorarse mutuamente, poner en la mesa problemas y soluciones, compartir experiencias y proyectos.

“Las redes sociales conectan personas a bajo costo, lo que puede ser beneficioso para los [emprendedores](#) y las pequeñas empresas que buscan ampliar su base de contacto. Estas redes suelen actuar como una herramienta de gestión de las relaciones con los clientes para empresas que venden productos y servicios. Las empresas también pueden utilizar las redes sociales de la publicidad en forma de “banners” (publicidad móvil) y anuncios de texto. Dado que las empresas operan a nivel mundial, las redes sociales pueden hacer que sea más fácil mantener el contacto con personas en todo el mundo.”⁴⁷

Logotipos de algunas de las principales redes sociales son:



⁴⁶ Disponible en http://es.wikipedia.org/wiki/Red_social

⁴⁷ Disponible en http://es.wikipedia.org/wiki/Servicios_de_red_social#Aplicaciones_de_negocios

III.6.3 LA HOJA DE PROPAGANDA

La hoja de propaganda es un impreso periódico del Despacho para darse a conocer en las colonias que le circundan. La publicación lleva anuncios de los negocios cercanos y textos sobre temas simples de lectura rápida, sobre asuntos que atraigan la atención de las personas que lo reciban para que retengan en su memoria el giro de los negocios de barrio que se anuncian entre los cuales está el propio Despacho. El cobro de los anuncios financiará esta hoja de propaganda.

La estructura de la hoja de propaganda son anuncios situados en los bordes a izquierdo y derecho con textos en medio (de información, culturales, anecdóticos, historias locales, etc.), como se presenta en el siguiente gráfico.

<p>Espacio disponible para que te des a conocer en Atlazolpa Sta. María 260 A Tel. 2625 0087</p>	<p>HÁZTE PUBLICIDAD</p> <p>Así los clientes sabes qué vendes Así saben dónde está tu establecimiento Así saben qué días abres y con qué horario los atiendes Así te distinguirán de otros competidores</p>	<p>Espacio disponible para que te des a conocer en Atlazolpa Sta. María 260 A Tel. 2625 0087</p>
 <p>KIKE Cuando el buen gusto del comer te alcanza tengo PESCADOS Y MARISCOS para halagar al paladar Sta. María 21, A. (al aire libre) Col. Magdalena Atlazolpa, Apatlaco</p>	<p>¿Para qué pensamos?</p> <p>Para saber si lo que escuchas por la radio y veo en la tele es puro cuento o son cosas verdaderas, por ejemplo.</p> <p>Para escoger entre dos o más marcas de jabón en polvo.</p> <p>Para hacer un plan para encontrar trabajo.</p> <p>Para decidir si ir con las amigas a la disco, al cine o quedarme en casa a ver la tele.</p>	<p>Tramitamos tus IMPUESTOS para que tú aumentes tus GANANCIAS</p> <p>Tel 2621 0087 Santa María 260 "A" Col. Magdalena Atlazolpa</p> <p>PROBISER →</p>
<p>Espacio disponible para que te des a conocer en Atlazolpa Sta. María 260 A Tel. 2625 0087</p>	<p>Vecinos Cercanos</p> <p>Évangel y Hiram, pareja de supervecinos. Nació en Colombia, se casó y se casaron en el pueblo de Atlazolpa. Hoy en día sus hijos se casaron a un adolescente, muchacho y muchacha, siempre sonidos y los sábados se abren el negocio de alimentos preparados de sus padres que fundaron un restaurante sabiendo desconocidos, se basaron por la mañana y se acorta por la tarde.</p> <p>¿Su especialidad? ¡Humano! Los frutos del mar: camarones de pescado, mariscos, fritas, quesadillas, chiles rellenos y de omelette y de omelette, y para cerrar el menú, ensaladas de frutas. En Atlazolpa, la rebeldía, el alboroto el alboroto se combinan en las pláticas para realizar el color.</p> <p>Cuando pases por KIKE, véndete, tómalo, hazlo y volverá una excelente comida y trato cálido de Hiram y Évangel.</p>	<p>Espacio disponible para que te des a conocer en Atlazolpa Sta. María 260 A Tel. 2625 0087</p>

IV ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y TÉCNICO

Este Capítulo se concentra exponer los recursos los recurso humanos, técnicos y de mobiliario y equipo que demanda el proyecto, su organización, sus características, su funcionalidad y su intervinculación para generar los servicios que ofrecerá a sus clientes, y para evolucionar en situaciones de un mercado competitivo.

IV.1 ORGANIZACIÓN

La organización del Despacho responde a cada una de las fases consideradas en la estrategia: implantación, crecimiento, consolidación y expansión del proyecto El Despacho prevé para cada fase puestos interrelacionados en atención a líneas de mando y complementariedad de tareas, a tramos de control, a las características de las plazas, a la

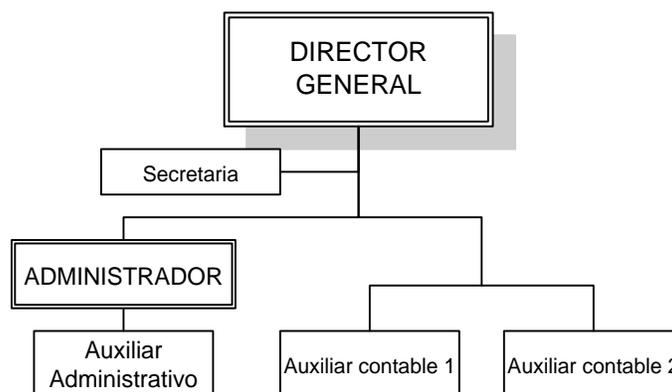
naturaleza de los servicios que proporcionará y al volumen de negocios que se planea concertar año tras año.

IV.1.1 ORGANIGRAMAS

Los organigramas son gráficos que muestran de un solo vistazo, las plazas con que cuenta el Despacho, la diversidad de puestos, la estructura organizacional, las líneas de mando, los niveles jerárquicos, la distribución agregada de funciones, un mapeo de la complementariedad de competencias.

IV.1.1.1 FASE DE IMPLANTACIÓN

La organización del Despacho para la fase de implantación cuya duración se extiende durante el primer semestre del primer año de operaciones se presenta en el siguiente organigrama.



La sencillez de la estructura tiene la ventaja de mantener costos mínimos de recursos humanos y no tener personal subutilizado lo cual es consistente con reducido número de clientes que se captarán por ser inicio de operaciones.

En esta fase las funciones de los distintos puestos estarán, en los hechos, poco diferenciadas. Todos los recursos humanos que ocupan estos puestos son principalmente del área de formación profesional contable pudiendo ser también, en menor número, de índole administrativa o de economía.

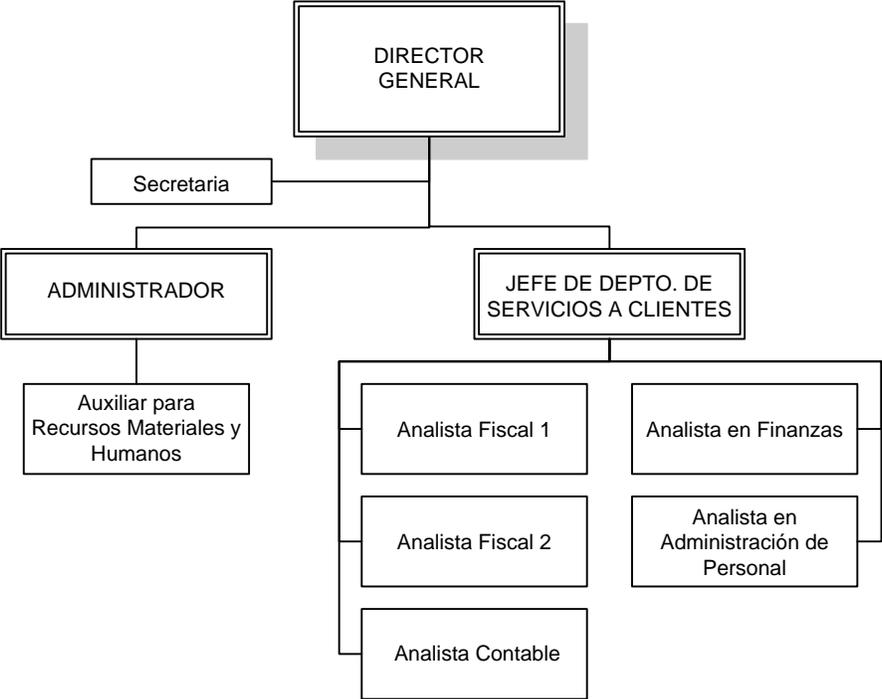
Los dos contadores se ocupan de llevar a cabo las actividades que requieren los servicios contratados por los clientes dentro del campo tributario y contable.

El Administrador y su auxiliar hacen frente a las tareas administrativas internas del Despacho: compras, pagos a proveedores, inventarios, contabilidad del negocio. Dado el caso, también apoyarán la labor que hacen los contadores para cumplir con los servicios contratados por los clientes, cuando las cargas de trabajo se acentúen.

El Director General planea los trabajos de sus subalternos, los dirige y supervisa que se ejecuten correctamente. Promueve las ventas y realiza pagos y la cobranza. Lleva el ejercicio y control del presupuesto de ingresos y gastos. Evalúa la marcha de los negocios del Despacho y se ocupa de todos los aspectos mercadológicos y de relaciones públicas.

IV.1.1.2 FASE DE CRECIMIENTO

La fase de crecimiento comprende los años del primero (a partir del segundo semestre) al tercero de la vida del Despacho. La organización toma la siguiente estructura para



sustentar el incremento del volumen de los negocios y extensión del área de influencia del Despacho.

Esta organización respecto a la anterior revela una mayor diferenciación de las funciones y tareas para corresponder a la intensificación de las ventas pero también a la diversificación de la cartera de servicios del Despacho.

El área Administrativa no aumenta en recursos humanos pero deja de apoyar a los analistas que producen los servicios contratados por los clientes. Se concentra en las funciones y quehaceres administrativos del Despacho.

Como área sustantiva se configura un departamento encargado de dar los servicios que demandan los clientes organizando la oferta/demanda en atención de los asuntos de carácter tributario, contable, financiero y de personal.

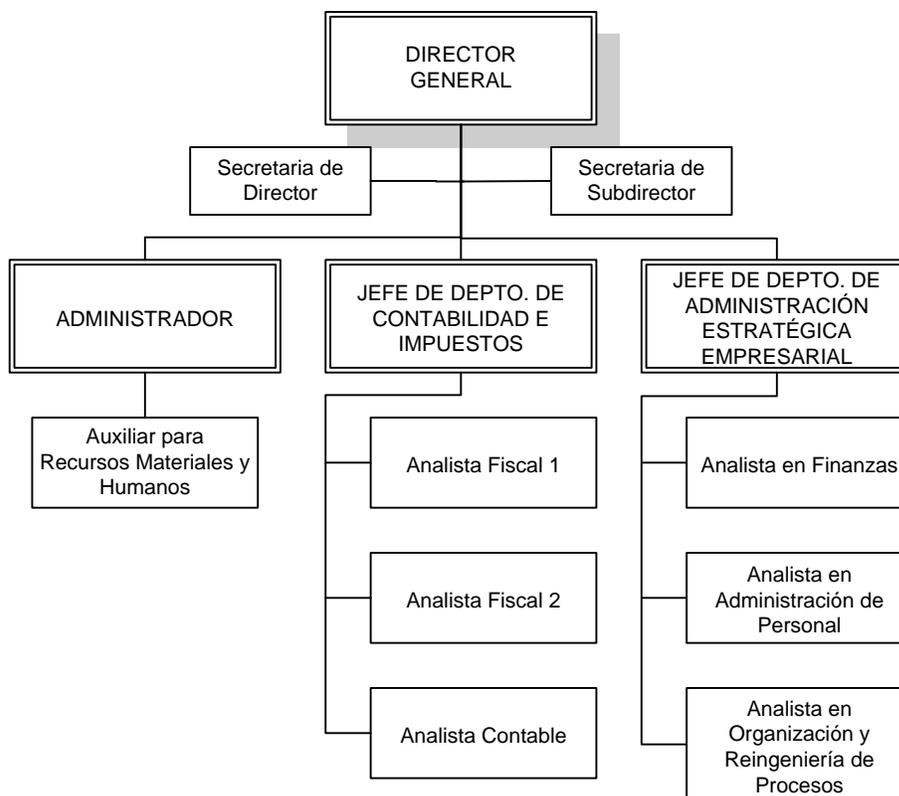
IV.1.1.3 FASE DE CONSOLIDACIÓN

La fase de consolidación empieza con el cuarto año de operaciones del despacho y termina en el séptimo. La organización se refuerza para atender la intensificación de las cargas de trabajo.

El principal interés es retener la cartera de clientes. Concentrar la atención y esfuerzos en mejorar la calidad de los servicios.

Se hace una clara distinción de las dos grandes ramas de los servicios, lo fiscal y contable por un lado y la planeación y administración de empresas por el otro.

El perfil profesional de estos dos grupos de servicios se delinea claramente introduciendo en la estructura organizacional una jefatura departamental más a la que existía en la fase de crecimiento. Cada jefatura se ocupará de una de las dos grandes divisiones del trabajo, la que se ocupa de lo fiscal-contable y a la que hace lo financiero-empresarial. Esta organización se representa en el siguiente organigrama.



Las áreas sustantivas se fortalecen. Son creados dos jefaturas de departamento. el Departamento de Contabilidad e Impuesto y el Departamento de Administración Estratégica Empresarial en sustitución de la Jefatura de Servicios a Clientes de la fase de crecimiento, anterior.

El Departamento de Contabilidad e Impuesto reúne los negocios tradicionales de la fase de implantación y de crecimiento del Despacho como son los relativos a impuestos y contabilidades de personas físicas y morales. El Departamento de Administración Estratégica Empresarial responde a la inclusión de nuevos servicios como: la evaluación de proyectos, la reingeniería de procesos, la planeación estratégica; el análisis financiero de la marcha de los negocios de los clientes, su interpretación y pronóstico de nuevas oportunidades de negocio; el servicio profesional de carrera, la capacitación de mandos y la evaluación del desempeño.

En este período se harán los estudios para preparar a detalle la fase de expansión.

IV.1.1.4 FASE DE EXPANSIÓN

Esta fase se propone formalizar sinergias con otros despachos y personas físicas especialistas en servicios afines a los que ofrece el Despacho para realizar trabajos conjuntos. El período de la fase de expansión va desde el octavo año de operaciones hasta el décimo.

La estrategia de expansión apuesta a combinar competencias y fortalezas profesionales del Despacho con las de otros agentes económicos para diversificar su cartera de servicios, para estar en condiciones de atender demandas de servicios más complejos, para competir con éxito en el nicho de mercado de servicios a empresas medianas o grandes y para extender su zona de influencia a todo el país.

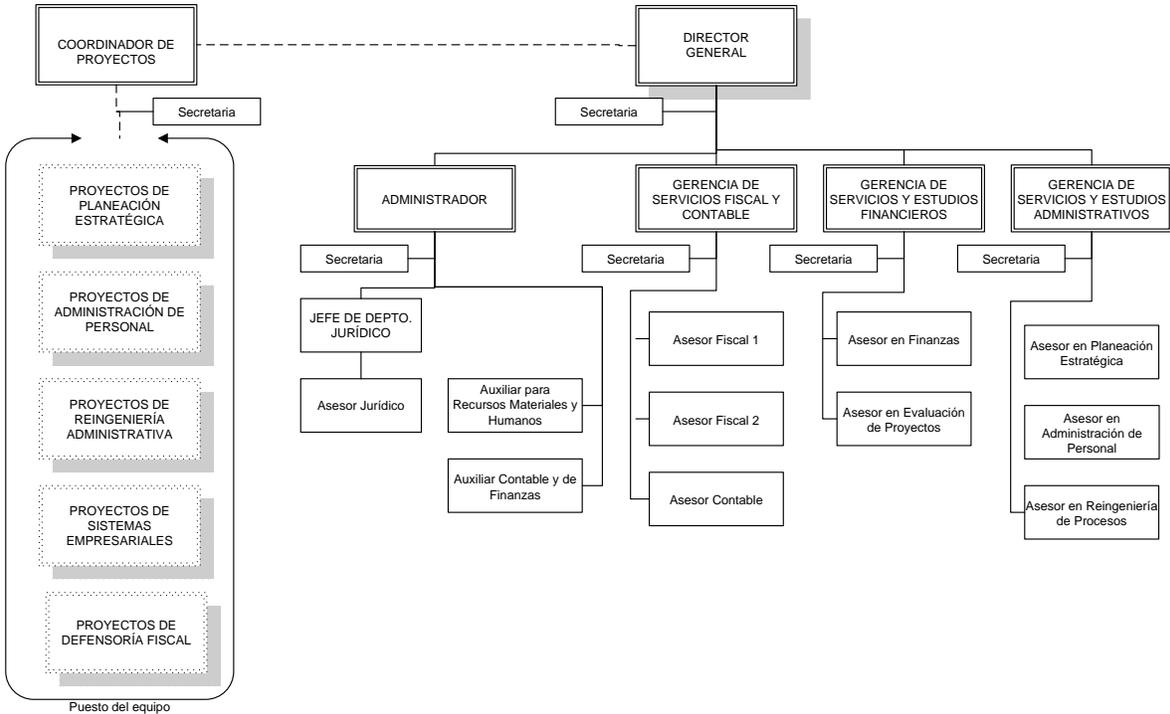
Para esto, la organización del Despacho habrá de contar con un Coordinador de Proyectos quien tendrá a su cargo la tarea de gestionar la venta de servicios a clientes siempre que estos servicios requieran para su ejecución de la participación de otros despachos y/o especialistas que ejerzan libremente su profesión, interesados en asociarse al Despacho en proyectos de servicio complejos como pueden ser la reingeniería de empresas, la evaluación de proyectos de inversión, la implantación del sistemas de evaluación de puestos y el servicio profesional de carrera, y la defensoría fiscal judicial de los derechos de los contribuyentes.

El Coordinador de Proyectos y el Administrador acordarán la asignación de los recursos humanos, materiales y financieros del Despacho (o su contratación) que necesite cada uno de los proyectos que se convengan ejecutar en asociación con elementos externos, despachos o personas físicas. También participará en el seguimiento de los programas de trabajo que se fijen a cada proyecto, sus metas su evaluación y la conclusión y finiquito de los contratos que se tengan firmados con los clientes.

Para avanzar por el camino de las alianzas para los negocios, el Despacho contará con un área jurídica encargada de formalizar tales asociaciones. Será una Jefatura de Departamento Jurídico con un abogado asistente. Este departamento estará adscrito al área Administrativa.

En esta etapa se reforzarán las áreas sustantivas del Despacho incorporando más mandos medios y personal subordinado cuyas competencias profesionales correspondan a especialidades en el campo laboral, fiscal, legal y organizacional. Las jefaturas de departamento se transformarán en gerencias y los analistas tendrán que responder como asesores especializados. Las Gerencias serán tres, organizadas de acuerdo a la naturaleza de los servicios prevaletientes que ofrecerá el Despacho: servicios fiscal y contable, servicios y estudios financieros, y servicios y estudios administrativos. Además, darán apoyo técnico en la ejecución de los proyectos que se convengan con otros despachos y personas físicas que ejercen libremente su profesión.

El siguiente diagrama muestra la organización del Despacho al entrar en esta fase de su operación.



IV.1.2 LOS PUESTOS DE TRABAJO

Todas las formas de organización del Despacho que han sido planteadas para el horizonte de 10 años que abarca el proyecto, están sustentadas en puestos de trabajo

que se combinan, se articulan, se armonizan para responder eficaz y eficientemente, en tiempo y forma a la demanda de servicios.

Cada puesto de trabajo representa un conjunto de tareas con roles específicos en los procesos de producción de servicios. Cada puesto para que se justifique su existencia, tiene que estar alineado a objetivos, programas, metas y productos **finales** del Despacho. Cada puesto es un nodo en la malla de comunicados, de controles, de supervisiones, de órdenes, de interrelaciones que suscita la actividad empresarial, la actividad cotidiana del Despacho. Cada puesto tiene asociado un lugar, mobiliario y equipo y tecnología. Cada puesto puede tener varias plazas pero cada plaza es asignada a una y solo una persona (el **empleado**) para que la ocupe. Los puestos se manifiestan sólo por el comportamiento de los trabajadores, empleados y directivos, cuando actúan a través de sus respectivas plazas.⁴⁸

El puesto es una convención organizacional compleja que se planea, se diseña, se prueba, se perfecciona con la experiencia y los resultados, y se elimina cuando no aporta valor agregado a la organización.

Los puestos laborales tienen que diferenciarse entre sí para no incurrir en la duplicación de funciones, para constatar su complementariedad en las tareas y procesos que se llevan a cabo para alcanzar las metas de producción de servicios contratadas por los clientes. Cada puesto se planea y su diseño ha de arrojar un perfil que es la descripción de las condiciones físicas de operación, de la formación profesional de quien lo ocupe, de las relaciones con otros puestos y del comportamiento esperado con la simbiosis de la persona, equipos e instalaciones. El resultado de este diseño se documenta como Descripción del Puesto.⁴⁹

⁴⁸ La Norma Mexicana para la Descripción, Perfil y Valuación de puestos establece en su Norma 2, pfo. 14, define al Puesto como “La unidad **impersonal** establecida en Catálogo General de Puestos de la Administración Pública Federal para la que se determina su misión, objetivos y funciones asignados; implica deberes específicos y delimita jerarquías y capacidades para su desempeño.” D. O. F. del 2 de mayo de 2005.

⁴⁹ La Norma Mexicana para la Descripción, Perfil y Valuación de puestos establece en su Norma 8, 1er. pfo. que “La descripción de un puesto es el proceso que permite su ubicación, identificación y análisis en el contexto organizacional [...]” D. O. F. del 2 de mayo de 2005.

LOS PUESTOS DEL DESPACHO SEGÚN SUS FASES DE EVOLUCIÓN Y AÑOS

PUESTOS	FASES Y AÑOS DEL PROYECTO											
	I	Crecimiento			Consolidación				Expansión			
	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Director General												
Secretaría de Director General												
Administrador												
Auxiliar administrativo												
Auxiliar Contable												
Auxiliar para Recursos Materiales y Humanos												
Jefe de Depto. de Servicios a Clientes												
Analista Fiscal												
Analista Contable												
Analista en Finanzas												
Analista en administración de Personal												
Jefe de Depto. de Contabilidad e Impuestos												
Jefe de Depto. de Administración Estratégica empresarial												
Analista en Organización y Reingeniería de Procesos												
Secretaría de Subdirector												
Coordinador de Proyectos												
Jefe de Depto. Jurídico												
Analista Jurídico												
Auxiliar Contable y de Finanzas												
Gerencia de Servicios Fiscal y Contable												
Gerencia de Servicios y Estudios Financieros												
Gerencia de Servicios y Estudios Administrativos												
Asesor Fiscal												
Asesor Contable												
Asesor en Finanzas												
Asesor en Evaluación de Proyectos												
Asesor en Planeación Estratégica												
Asesor en Administración de Personal												
Asesor en Reingeniería de Procesos												

En el cuadro “Los puestos del Despacho según sus fase de evolución y años” muestra que durante el periodo de 10 años del proyecto, se utilizarán 29 puestos. En la medida en que el Despacho se va desarrollando y pasa de una fase a otra, se incorporan otros puestos con nuevas funciones adicionales a los que ya existen o para sustituir a aquellos que ya no responden a la evolución de las actividades del Despacho.

IV.1.3 FUNCIONES Y COMPETENCIAS DEL PUESTO

Las funciones y competencias son aspectos determinantes de los puestos. Las funciones hacen énfasis a las tareas que corresponden al puesto en tanto que las competencias al perfil profesional de la persona que habrá de ocuparlo.

Las funciones del puesto son generalizaciones de las tareas que le están asignadas para que una empresa o despacho cumpla con su Misión, Visión, Objetivos Estratégicos y metas. Las competencias son, para la Oficina Internacional del Trabajo (OIT) “[...] la capacidad de desempeñar las tareas inherentes a un empleo determinado [...]”⁵⁰, entendiéndose como empleo al “[...] conjunto de tareas cumplidas o que se supone **cumplidas por una misma persona** [...]”⁵¹

Para explorar las funciones y competencias, los 29 puestos del Despacho, se agrupan atendiendo a sus características predominantes en cuatro familias de puestos: **personal directivo, profesionales, técnicos y profesionales medio**⁵² y **secretarias/asistentes**⁵³. Estas funciones y competencias, se detallan aún más para individualizar los puestos.

La clasificación de los 29 puestos del Despacho previstos para los diez años del proyecto, se presentan en el cuadro “Las Familias de Puestos”..

⁵⁰ Oficina Internacional del Trabajo (OIT), CIUO-88 CLASIFICACIÓN INTERNACIONAL UNIFORME DE OCUPACIONES, Edit. OIT, Ginebra, Suiza, 1991, p. 2., pfo. 4.

⁵¹ Idem., p. 2., pfo. 3.

⁵² Ibidem. 50, p. 4., Cuadro 1.

⁵³ Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), OECD COMPETENCY GUIDE, Inédit. p. 7.

LAS FAMILIAS DE PUESTOS

PUESTOS	PERSONAL DIRECTIVO	PROFESIONALES	TÉCNICOS Y PROFESIONALES DE NIVEL MEDIO	SECRETARIAS / ASISTENTES
Director General	X			
Coordinador de Proyectos	X			
Gerencia de Servicios Fiscal y Contable	X			
Gerencia de Servicios y Estudios Financieros	X			
Gerencia de Servicios y Estudios Administrativos	X			
Administrador	X			
Jefe de Depto. de Servicios a Clientes		X		
Jefe de Depto. de Contabilidad e Impuestos		X		
Jefe de Depto. de Administración Estratégica empresarial		X		
Jefe de Depto. Jurídico		X		
Asesor Fiscal		X		
Asesor Contable		X		
Asesor en Finanzas		X		
Asesor en Evaluación de Proyectos		X		
Asesor en Planeación Estratégica		X		
Asesor en Administración de Personal		X		
Asesor en Reingeniería de Procesos		X		
Auxiliar Administrativo			X	
Auxiliar Contable			X	
Auxiliar para Recursos Materiales y Humanos			X	
Analista Fiscal			X	
Analista Contable			X	
Analista en Finanzas			X	
Analista en administración de Personal			X	
Analista en Organización y Reingeniería de Procesos			X	
Analista Jurídico			X	
Auxiliar Contable y de Finanzas			X	
Secretaría de Director General				X
Secretaría de Subdirector				X

La conceptualización de las funciones y de las competencias tanto a nivel de familias de puestos como en lo individual, se revisará periódicamente por el personal directivo del Despacho para descubrir necesidades de nuevos puestos o incorporarles cambios que favorezcan la complementariedad de los mismos y eviten la duplicación de tareas o los retrabajos.

Las funciones y competencias de las familias de puestos se enuncian en los siguientes cuatro apartados. Sin un marco de referencia del cual se derivarán las funciones y competencias de cada uno de los 29 puestos al prepararse las descripciones de puesto para cada uno de ellos.

IV.1.3.1 FUNCIONES Y COMPETENCIAS DE LA FAMILIA DE PUESTOS DE PERSONAL DIRECTIVO

Funciones:⁵⁴

- Formular, instrumentar y actualizar la planeación estratégica.
- Planificar las actividades del Despacho, sus operaciones financieras y la administración interna.
- Preparar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar los programas, los presupuestos y las operaciones financieras.
- Planificar, dirigir y coordinar la política laboral.
- Planificar y realizar campañas para captar clientes.
- Definir y formular los manuales del Despacho. Velar por su cumplimiento.
- Realizar negociaciones en nombre del despacho con proveedores, con clientes, con profesionistas y con otros despachos.
- Representa y actuar en nombre del Despacho en sus relaciones con terceros incluidos el gobierno y otras autoridades
- Evaluar las operaciones, los resultados y la situación financiera del Despacho. Preparar informes al respecto.
- Supervisar y evaluar el desempeño de las áreas y de los empleados
- Seleccionar, contratar y capacitar al personal.
- Desempeñar otras tareas que les son afines.

Competencias:⁵⁵

⁵⁴ Ibidem. 53, pp. 27-50.

⁵⁵ Idem., pp. 10 y 11.

- Capacidad para concebir e implantar programas de trabajo que promuevan la Misión, Visión y objetivos estratégicos del Despacho.
- Habilidad para anticiparse e identificar riesgos,
- Habilidad para motivar e impulsar a empleados en lo individual e integrados en equipos de trabajo para alcanzar un alto desempeño mediante comunicados claros de las directrices, instrucciones y prioridades.
- Aptitud para analizar asuntos y problemas, encontrar causas y efectos; para entender situaciones complejas; y capacidad para tomar a tiempo decisiones apropiadas aún sin contar con información suficiente.
- Capacidad para formular planes y programas, establecer prioridades e implantarlos eficazmente.
- Experiencia en la evaluación cuidadosa de habilidades, competencias, y productividad del personal a su cargo y de candidatos a ocupar puestos vacantes.
- Habilidad para hablar y escribir clara y persuasivamente.
- Habilidad para identificar y construir relaciones con personal del Despacho y con personas externas al mismo en particular, aquellas que puedan crear alianzas u oportunidades en los negocios.
- Disponibilidad y flexibilidad para aceptar y triunfar en nuevos roles y situaciones.
- Aptitud para valorar realísticamente sus propias fortalezas y debilidades y su impacto en los demás.

IV.1.3.2 FUNCIONES Y COMPETENCIAS DE LA FAMILIA DE PUESTOS DE PROFESIONALES

Funciones:⁵⁶

- Aplicar en la operación “[...] los conocimientos pertinentes sean en materia de difusión de informaciones, organización y gestión de empresas o en relación con determinadas disciplinas, profesiones y actividades [...]”⁵⁷

⁵⁶ Ibidem. 53, pp. 51 - 92.

⁵⁷ Oficina Internacional del Trabajo (OIT), CIUO-88 CLASIFICACIÓN INTERNACIONAL UNIFORME DE OCUPACIONES, Edit. OIT, Ginebra, Suiza, 1991, p. 79.

- Recurrir a conceptos y teorías en materias tales como fiscal, contable, financiera, administrativa y lo contencioso administrativo, para resolver los problemas y retos que plantea el servicio a clientes.
- Idear, perfeccionar o desarrollar conceptos, teorías y métodos en sus respectivos campos del conocimiento que tengan aplicación en su trabajo.
- Planificar, dirigir y coordinar las actividades de producción de servicios que contratan los clientes con el Despachos.
- Planificar diariamente y dirigir las operaciones de producción de servicios.
- Preparar manuales de información profesional u ocupacional Asegurar la utilización racional de los recursos y el cumplimiento de los manuales y procedimientos que tenga establecidos del Despacho.
- Establecer y dirigir procedimientos administrativos y operativos.
- Estudiar aspectos financieros y legales de organización, de comercialización, de pago de impuestos y de otra índole relacionados con la marcha del Despacho y con los servicios contratados por los clientes.
- Realizar investigaciones o estudios sobre teorías y principios derecho tributario y la respectiva jurisprudencia.
- Asistir a clientes en la negociación de acuerdos o arreglos en caso de conflicto o litigio.
- Instrumentar políticas en administración de personal en temas tales como la contratación de personal, colocación, formación, ascenso e indemnización de trabajadores y las relaciones laborales; asesorar sobre estos asuntos.
- Estudiar las oportunidades de empleo, posibilidades de carrera profesional y necesidades de educación instrucción y formación complementaria. Asesorar a personas interesadas sobre el particular.
- Estudiar y analizar las tareas que realizan en un establecimiento, por distintos medios incluidos las entrevistas, los trabajadores, los supervisores y personal directivo. Redactar y sistematizar reportes detallados de esas tareas a partir de los datos obtenidos, para componer procedimientos o descripciones de los puestos de trabajo.
- Ordenar, almacenar y procesar información o recuperarla.
- Representar el área a su cargo en sus relaciones de trabajo con las demás.

- Supervisar a los empleados que les están subordinados, vigilar sus resultados y evaluar su desempeño.
- Desempeñar otras tareas que les son afines.

Competencias:⁵⁸

- Conocimientos de alto nivel y experiencia en materias fiscal, contable, financiera, administrativa y lo contencioso administrativo.
- Profunda experiencia y posesión de diversidad de habilidades tanto técnicas como analíticas y conceptuales; y capacidad para aplicarlas eficazmente en el ámbito del Despacho.
- Capacidad para comprender y analizar rápidamente cuestiones complejas, interpretarlas y aplicar acertadamente, leyes, códigos y demás regulaciones procedentes.
- Conocimiento detallado de la Visión, Misión, objetivos estratégicos y políticas del Despacho.
- Capacidad para presentar e implantar planes y programas operativos de corto y mediano plazos.
- Comportamiento permanentemente conformado a la escala de valores y ética de la profesión y del Despacho.
- Aptitud para expresar sus ideas con claridad y brevedad tanto oral como por escrito, ya sea a colegas o a personas externas al Despacho.
- Capacidad para desarrollar relaciones humanas sobre la base del reconocimiento y aceptación de los valores y puntos de vista de los demás.
- Habilidad para el trabajo en equipo.
- Aptitud para anticiparse y aceptar cambios de puesto, de tareas y de procesos.
- Automotivación y desempeño laboral dirigidos a resultados.
- Interés por profundizar en una variada gama de asuntos o temas más allá de lo que demanda el puesto.

⁵⁸ Ibidem. 53, pp. 23 - 24.

IV.1.3.3 FUNCIONES Y COMPETENCIAS DE LA FAMILIA DE PUESTOS DE TÉCNICOS Y PROFESIONALES MEDIOS.

Funciones:⁵⁹

- Concertación de citas y entrevistas con clientes actuales o potenciales.
- Explicar y asesorar a clientes sobre los servicios que ofrece el Despacho.
- Calcular declaraciones provisionales y anuales de impuestos y tramitarlas.
- Realizar trámites relacionados con el Registro Federal de Contribuyentes..
- Hacer trámites en los módulos de atención a contribuyentes del SAT
- Llevar la agenda fiscal de cada cliente.
- Hacer asientos en registros y libros contables
- Procesar información de asientos contables. Formular estados financieros.
- Interpretar, dictaminar y formular reportes estados financieros.
- Llevar el control de servicios contratados por clientes, sus pagos y finiquito.
- Administrar y llevar el control de inventarios de las existencias, verificar las entradas y salidas, evaluar las necesidades de suministros y hace pedidos para reponer existencias.
- Establecer y controlar el inventario de mobiliario, equipo del Despacho
- Calcular costos de producción de bienes y servicios. Preparar presupuestos.
- Calcular salarios que deben pagarse partiendo de registros de horas trabajadas o del trabajo a destajo, e importe de las prestaciones respectivas.
- Llevar la caja y los registros de pagos y cobranzas
- Formular, analizar y evaluar proyectos. Escribir reportes.
- Llevar a cabo estudios de campo en el ente económico del cliente en asuntos tales como lo laboral, organizacional y de procedimientos.
- Administrar y actualizar las bases de datos del Despacho.
- Desempeñar otras tareas que les sean afines.

⁵⁹ Ibidem. 53, pp. 124 - 132.

Competencias

- Profunda experiencia y posesión de diversidad de habilidades tanto técnicas como analíticas y conceptuales; y capacidad para aplicarlas eficazmente en el ámbito del Despacho.
- Ingeniosidad para encontrar soluciones oportunas y creativas a problemas derivados de las necesidades de los clientes sujetándose a las reglas y procedimientos utilizados por el Despacho.
- Habilidad para manejar, con certeza y seguridad, información escrita y oral empleando las técnicas y los procesos apropiados.
- Talento para organizar y calendarizar eventos, tareas, recursos con marcada eficiencia.
- Disposición para colaborar con otros de manera efectiva. Respeto al trabajo de los demás. Resistencia al trabajo bajo presión, adversidades, frustraciones y repeticiones.
- Flexibilidad para aceptar nuevos roles, modalidades en el trabajo y cambios metodológicos.
- Facilidad para organizar reportes y formular por escrito documentos complejos.

IV.1.3.4 FUNCIONES Y COMPETENCIAS DE LA FAMILIA DE PUESTOS DE SECRETARIAS/ASISTENTES

Funciones:⁶⁰

- Dirigir el trabajo diario de la oficina.
- Organizar, actualizar y administrar agendas de personal directivo.
- Organizar apoyar reuniones de trabajo. Atención a clientes y proveedores.
- Mecanografiar correspondencia, formularios, informes y demás documentos.
- Corregir y transcribir correspondencia, minutas o informes a fin de adecuarlos a las normas de la oficina.
- Recibir y despachar correspondencia

⁶⁰ Ibidem. 53, pp. 145 - 150.

- Capturar información en equipos informáticos, digitalización de imágenes.
- Modificar presentaciones.
- Organizar y supervisar los sistemas de archivo documental.
- Realizar actividades de archivo, de fotocopiado e integración de expedientes
- Enviar y recibir mensajes o facsímiles por internet o fax.
- Efectuar conexiones telefónicas internas y externas entre el solicitante y la persona a quien va dirigida la llamada.
- Desempeñar otras tareas que les sean afines.

Competencias.⁶¹

- Habilidad para manejar, con certeza y seguridad, información escrita y oral empleando las técnicas y los procesos apropiados.
- Meticulosa y consistente atención por los detalles.
- Capacidad para planear, organizar y distribuir tareas de una manera altamente eficiente.
- Conocimiento minucioso del Despacho, su personal, sus puestos y aplicación del mismo para conseguir que las cosas se hagan.
- Compromiso y aptitud para colaborar y facilitar el trabajo de los demás compañeros.
- Aptitud para expresar sus ideas con claridad y brevedad tanto oral como por escrito, ya sea a colegas o a personas externas al Despacho.
- Siempre concentrado en las tareas inmediatas, que están en curso.
- Resistencia al trabajo bajo presión, adversidades, frustraciones y repeticiones.
- Flexibilidad para aceptar nuevos roles, modalidades en el trabajo y cambios metodológicos.
- Desempeño orientado a resultados con un desarrollado sentido de la organización y de los valores del Despacho.

⁶¹ Ibídem. 53, pp. 108 - 109.

IV.1.4 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Las descripciones de puestos son útiles para la selección de personal, las promociones del personal, la reingeniería administrativa, los planes de capacitación personalizados, las trayectorias lógicas de ascenso, la valuación de los puestos, la asignación de las percepciones mensuales, la evaluación del desempeño y, sobre todo, para hacer que la producción de servicios esté debidamente alineada a la Misión y Visión del Despacho.

La descripción del puesto es el retrato hablado del puesto. El documento se integra con varios apartados:

- Los datos generales.
- El objetivo.
- Las funciones.
- Las competencias.
- Los resultados que el puesto debe arrojar y cómo se medirán.
- Los grados de libertad para la solución de problemas.
- Las relaciones (cliente-proveedor).
- El perfil profesional.
- Escolaridad y/o áreas del conocimiento.
- Experiencia laboral.
- Condicionantes laborales.
- Conocimientos y habilidades.
- Capacidades.
- Los rasgos de la personalidad de quien llegue a ocupar el puesto.
- Las habilidades técnicas.

Los datos generales dan a conocer la posición que tiene el puesto que se describe en relación a los demás puestos de la organización. Expresan el área laboral a la que está asignado, las líneas de mando a que está sujeto, el tramo de control a su cargo, si lo tiene; su posición jerárquica en el contexto organizacional, las relaciones internas que delimitan su grado de interacción con otras áreas y/o puestos, su localización física, las

relaciones externas al Despacho que tiene y condiciones particulares tales como la disponibilidad de viajar y de aceptación de cambios en el horario laboral.

El objetivo sintetiza el rol que se le asigna a un determinado puesto y que lo hace diferente a los demás puestos, los resultados que debe producir y que son la justificación de su creación. Cada puesto es único, es irrepetible en la organización. En el objetivo de cada puesto podrá identificar su dependencia y congruencia con la Misión, Visión y Objetivos estratégicos del Despacho.

Las funciones son enunciados que expresan lo que el puesto tiene como responsabilidades a cumplir y a hacer cumplir. La asignación de funciones diferentes por puesto es una consecuencia de la división del trabajo en beneficio de la obtención de resultados intermedios y finales. La distribución de funciones favorece que los ciclos de producción sean más y más eficientes, que la calidad de los servicios sea máxima, que los resultados sean eficaces para los clientes y que haya oportunidades para la creatividad e innovación de procesos, soluciones y nuevos servicios. Habrá funciones que sean comunes a varios puestos pero el conjunto ellas hace la diferencia de un puesto respecto de los demás.

Las competencias son las habilidades, conocimientos, manejo de instrumentos, comportamientos que tienen las personas consideradas como capital humano y de lo cual tienen que valerse para producir los resultados asociados al puesto. Competencia es la **capacidad de hacer** algo, de producir algo sea un bien o un servicio.

Las funciones y competencias de las familias de puestos que están enunciadas en los apartados anteriores, constituyen el marco de referencia para definir las funciones y competencias específicas de cada puesto que necesitará el Despacho para operar.

Los resultados y su medición que deben generar un puesto, están referidos a un determinado período: un día, un mes y/o un año. En la descripción de cada puesto, se identifican los resultados principales, su respectiva unidad de medida y la cantidad a producir por unidad de tiempo. Están también los indicadores del desempeño y de la productividad esperada, datos para llevar a cabo la evaluación del trabajo de los empleados o funcionarios.

Los grados de libertad para la toma de decisiones de quien ocupa un determinado cuando las tareas que lleva a cabo traen consigo dificultades de diversa naturaleza que resolver para avanzar en el proceso productivo. La solución puede estar en el manual de procedimientos o en los registros de casos anteriores, pero si la respuesta hay que inventarla o seleccionarla de entre varias alternativas las funciones y atribuciones del puesto tienen que describir los márgenes de libertad dentro de los cuales se permite la toma de decisiones autónomas.

Las relaciones del puesto con los demás puestos pueden ser sólo con otro puesto, con varios o con todos. También puede impactar directamente en el producto final o con agentes externos al Despacho. Estas relaciones se explicitan pues dan relevancia o no al puesto.

El perfil profesional son los estudios realizados por una persona que tienen valor curricular, las capacitaciones, actualizaciones, los adiestramientos y la experiencia laboral acumulada. El perfil profesional respalda las competencias.

Características específicas de la personalidad relacionadas con la conducción, intercomunicación e interrelación humanas, la percepción y jerarquización de valores, el desenvolvimiento del carácter en un clima laboral adverso, la autoestima y la inteligencia emocional.

Habilidades técnicas que se refieren a la utilización de máquinas, herramientas, vehículos, equipos de oficina, instrumentos y programas operativos

Cada puesto del Despacho tiene que tener documentada su respectiva descripción del puesto lo cual se hace en un formulario que puede tener una estructura muy variada. La que se propone el despacho esta en el formulario "Descripción del Puesto" y que viene acompañado de su guía de llenado. Estos dos documentos pueden consultarse en el Anexo 2.

IV.1.5 LA TRAYECTORIA LÓGICA DE ASCENSO

El conjunto de los 29 puestos del Despacho pensados para el período de diez años, forman un sistema de puestos seriados. Los puestos están seriados cuando sus funciones

y competencias aunque sean diferentes, son complementarias, son afines, guardan entre un parecido. Los puestos seriados forman cadenas de puestos que se articulan jerárquicamente por lo que el personal que los ocupa los puede ir escalando a base de promociones sucesivas. Esta característica permite diseñar las trayectorias lógicas de ascenso.

Para ser promovidos de un puesto a otro de los que integran una trayectoria lógica de ascenso, el personal tiene que adquirir las competencias que le hagan falta para ascender lo cual se logra con la ejecución de planes individuales de capacitación formulados con anticipación, la realización de estudios especializados y el adiestramiento debido.

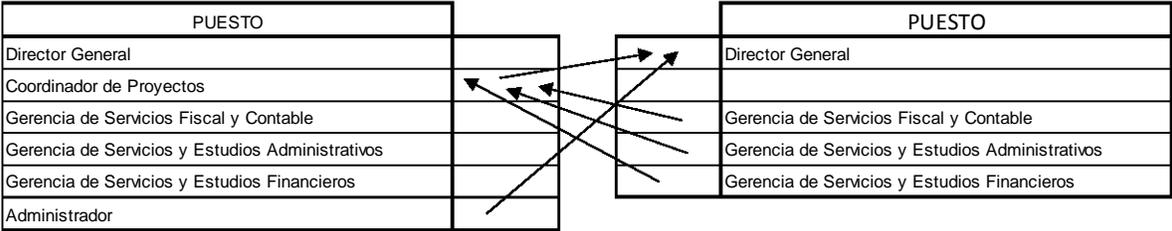
Llevar a cabo planes individuales de capacitación para activar las trayectorias lógicas de ascenso, aportará al Despacho varias ventajas: de contar con personal motivado y mejor retribuido, promover a los mejores, reducir el tiempo de la curva de aprendizaje para ocupar un puesto y contar con colaboradores competentes y leales en cada puesto.

Los siguientes cuadros presentan las diversas trayectorias de ascenso que prevé el Despacho cuando se presente una vacante o se requiera ocupar un puesto de nueva creación. La trayectoria está representada por una flecha que señala a dos puestos; tiene su origen en el puesto de menor jerarquía y apunta al puesto más inmediato de mayor jerarquía. Un empleado puede recorrer cada tramo del trayecto por promoción justificada en su desempeño, en su productividad, en la asimilación de nuevos conocimientos y en las competencias desarrolladas.

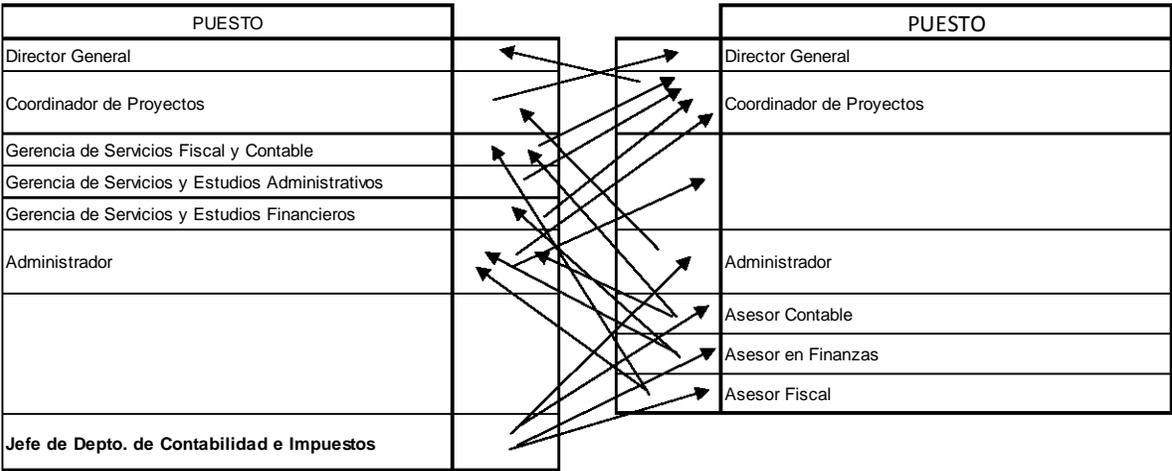
Cada puesto puede tener más de una trayectoria lógica de ascenso. Para mostrarlas de una manera más sencilla en tres series de cuadros: trayectorias lógicas de ascenso de personal ejecutivo, de asesores y el resto del personal.

A continuación se exponen tres esquemas de trayectorias lógicas de ascenso. EN el Anexo 3, se presenta la serie completa de estos esquemas, 16, que involucran a los 29 puestos que se plantean para el Despacho durante el horizonte de 10 años.

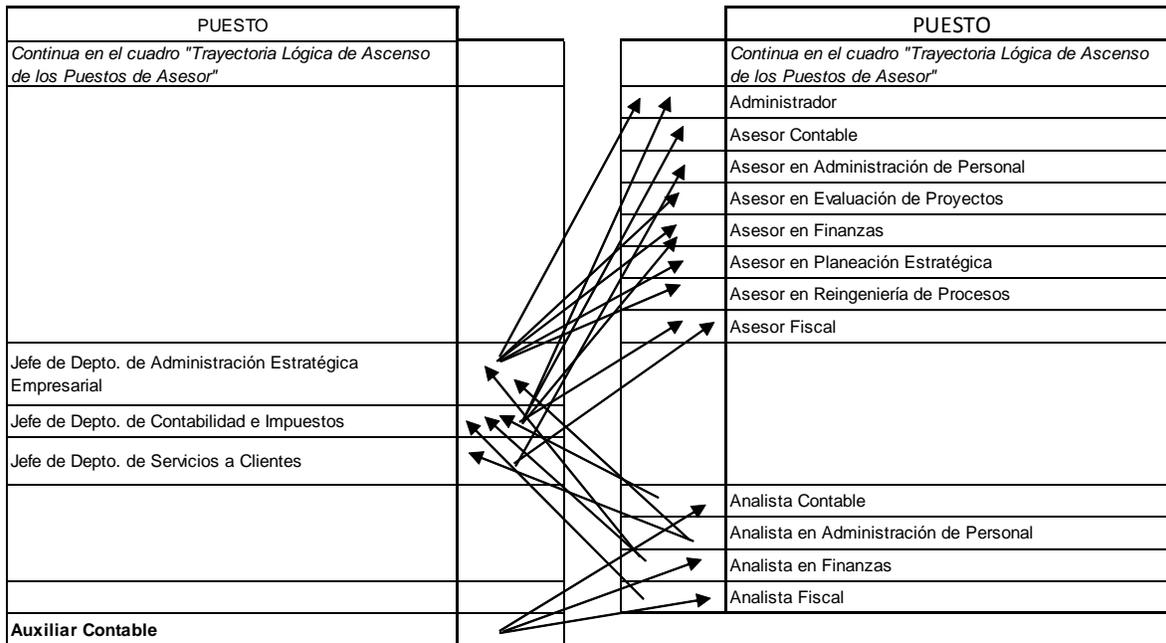
TRAYECTORIA LÓGICA DE ASCENSO DE PUESTOS EJECUTIVOS



TRAYECTORIA LÓGICA DE ASCENSO DEL PUESTO JEFE DE DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD E IMPUESTOS



TRAYECTORIA LÓGICA DE ASCENSO DEL PUESTO AUXILIAR CONTABLE



IV.1.6 LA VALUACION DEL PUESTO

El Despacho revisará las descripciones de los puestos y su valuación cada tres años. Este lapso se escoge para dar tiempo a que se presenten, se instrumenten y se apliquen cambios en las funciones y competencias que los negocios le impongan al Despacho.

La valuación de los puestos conduce a relacionar lo más equitativamente posible el perfil de puesto con las percepciones que le están asociadas.

Los pasos a seguir para valorar los puestos son:

- Crear la Cédula de Valuación del Puesto. Reúne información del puesto, su complejidad, la intensidad del trabajo que genera, la confidencialidad de la información que utiliza, las relaciones internas y externas. Tiene asignada una escala de puntos según los datos que se reúnan. La suma de los puntos es la valuación del puesto.
- Hacer el cuestionario para llevar a cabo la investigación de campo. Planear, y calendarizar la investigación.

- Realizar la investigación de campo. Son entrevistas a cada una de las personas que ocupan una plaza para saber cómo perciben su trabajo, qué hacen, para qué lo hacen. También se entrevista a cada jefe para conocer la percepción que tiene, como jefe, del trabajo que hace cada uno de los empleados que están directamente a su cargo.
- Documentar en la Cédula de Valuación del Puesto el resultado de las entrevistas. La cédula de valuación de cada puesto es la materia del análisis en las reuniones del Comité de Valuación de Puestos.
- Reunir el Comité de Valuación de Puestos del Despacho. Los miembros del Comité es el Director General, el Administrador y el resto del personal ejecutivo. Los puestos se valúan en un Comité porque la valuación del puesto es el resultado de apreciaciones, de puntos de vista, de experiencia individual de los jefes sobre el rol del puesto que se analiza. Las conclusiones se obtienen por consenso de los miembros del Comité. Las conclusiones ratifican o modifican los datos asentados en la Cédula de Valuación del Puesto estudiado.
- Calificar la cédula de valuación de cada puesto. La calificación se obtiene aplicando la escala de puntos preestablecida al sentido de los datos asentados en la cédula y aprobados por el Comité de Valuación de Puestos. La valuación que obtiene el puesto es la suma de todos los puntos que resultaron de su calificación.
- Obtener la escala de sueldos y salarios actuales en el mercado de trabajo de una de las empresas especializadas sobre este tema.
- Prepara la Matriz de Valuación de Puestos que tiene os siguientes parámetros: puesto, valuación, percepciones actuales anualizadas por puesto, que paga el Despacho, percepciones actuales anualizadas por puesto en el mercado del trabajo, y diferencia entre ambos valores de las percepciones para medir la desviación que hay entre o que paga el Despacho y lo que registra el mercado de trabajo.
- Detectar desproporcionalidad entre las percepciones que paga el Despacho para puestos que resultaron con una valuación sensiblemente semejante.
- Preparar propuesta para que a puestos de valuación análoga, le correspondan percepciones iguales. Calcular el costo para el Despacho la propuesta..

- Preparar propuesta para acercar los sueldos y salarios que paga el Despacho a los sueldos y salarios promedio del mercado laboral en los casos que hayan resultado inferiores. Calcular el costo para el Despacho de la propuesta.
- Estudiar la viabilidad financiera para el Despacho de proceder con los incisos 10 y 11) anteriores. Proceder en consecuencia.
- Actualizar las descripciones de puesto con la información de la Cédula de Valuación del Puesto.

Para ilustrar este tema, se presenta el documento “Servicio Profesional de Carrera. Descripción de Puesto”, caso Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa (ILCE), de fecha 29 de septiembre de 2009⁶² (ver Anexo 4). Este documento es equivalente a lo que aquí se llama Cédula de Valuación del Puesto. Son similares porque la valuación del puesto se sustenta en la Descripción del Puesto.

IV.1.7 SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA

La política de recursos humanos del Despacho conforma un Servicio Profesional de Carrera para su personal que va desde el proceso para su selección al proceso de terminación de las relaciones de laborales, con sus etapas intermedias de contratación, valuación del puesto, evaluación del desempeño, trayectoria lógica de ascenso y capacitación en y para el trabajo.

El criterio de contratación se centra en la correspondencia del perfil profesional del candidato con la descripción del puesto vacante.

La asignación de las percepciones corresponde al resultado de la valuación de los puestos.

La evaluación del desempeño se basa en la medición periódica de los resultados de cada empleado, comparados con estándares de productividad, internos del propio Despacho y/o estándares externos de despachos con puestos de trabajo semejantes. .

⁶² Durante los años de 2008 y 2009, participe en el proyecto de dar al ILCE un Servicio Profesional de Carrera planeado y dirigido por el Mtro. Jesús Palacios Ramírez.

La trayectoria lógica de ascenso implica que la prioridad para ocupar las vacantes del Despacho, la tiene el personal que ya trabaja y que ocupa un puesto jerárquicamente inferior.

La capacitación se organiza en planes individuales de capacitación con la finalidad de preparar al personal para que, dado el caso, ocupe puestos de mayor jerarquía, vacantes o de nueva creación, al que ocupe actualmente. La capacitación estará orientada a ampliar sus conocimientos y diversificar sus habilidades para que adquiera las nuevas competencias que correspondan a la descripción del puesto al que potencialmente podría ser promovido de acuerdo a la respectiva trayectoria lógica de ascenso.

IV.1.8 LOS SERVICIOS A PRESTAR POR EL DESPACHO

El personal del Despacho tanto en lo individual como en lo colectivo ha de ser competente para prestar todos aquellos servicios que ofrece. Los servicios son esenciales para la permanencia del Despacho en el mercado porque a través de ellos es como genera sus ingresos. Los ingresos crecerán entre mayor sea el número de los servicios que ofrezca a sus clientes potenciales, personas físicas y morales, en correspondencia a sus necesidades en materia fiscal, contable, financiera, gerencial y de proyectos.

La relación y descripción sucinta de los servicios compone la Cartera de Servicios del Despacho. La relación de servicios se ampliará conforme el Despacho vaya dominando más competencias y los clientes los demanden.

IV.1.9 LA CARTERA DE SERVICIOS

La Cartera de de Servicios que visualiza este proyecto implica cuatro categorías de servicios: fiscales, contables, gerenciales, de planeación estratégica y otros servicios. En los siguientes párrafos se puntualizan los servicios que comprende cada categoría. Desde luego que el más detallado es la categoría de los servicios fiscales.

Fiscales⁶³

- Asesoría personalizada por tipo de gestión que solicite el cliente.
- Oferta a clientes para dirigirles en la utilización de internet, fax y teléfono para que realice trámites fiscales sea desde el portal del SAT, www.sat.gob.mx, y/o con apoyo del INFOSAT.⁶⁴
- Altas en el Registro Federal de Contribuyentes para personas físicas que realicen actividades económicas (comerciales, industriales, agrícolas, ganaderas, prestación de servicios y/o renta de bienes inmuebles) y que por ello tengan que presentar declaraciones periódicas o expedir comprobantes fiscales. La alta puede hacer mediante preinscripción que es un formato electrónico para después concluir la gestión con una cita en cualquier módulo del Servicios Tributario del SAT; o sin preinscripción, directamente, mediante cita.
- Aviso de cambio de domicilio fiscal. Se hace con cita en cualquiera de los módulos de servicios Tributarios del SAT.
- Cancelación del Registro Federal de Contribuyente cuando la persona física fallece y era prestador de servicios personales independientes (honorarios) o un prestador de servicios personales subordinados (salarios). Se utiliza la forma oficial RX: Formato de avisos de liquidación, fusión, escisión y cancelación al RFC.
- Cancelación del Registro Federal de Contribuyentes por cese total de operaciones de personas morales. Se utiliza la forma oficial RX: Formato de avisos de liquidación, fusión, escisión y cancelación al RFC.
- Tramitación de la Clave de Identificación Electrónica Confidencial (CIEC). Esta clave de identificación es un mecanismo de acceso, formado por su RFC y una contraseña elegida por usted mismo. Se utiliza para el acceso a diversas

⁶³ Basados en los folletos preparados, impresos y distribuidos por el Servicio de Administración Tributaria en el 1er. semestre de 2010 y en los contenidos de servicios descritos en el portal del SAT.

⁶⁴ El INFOSAT es un servicio telefónico desde que ofrece el SAT sin costo para el contribuyente. Se llama desde cualquier punto de la República, al 01800 4636728, de lunes a sábado y de las 8:00 a 21:00 horas para recibir ayuda en línea mientras se navega por Internet, y también información vía fax o por correo electrónico. También se pueden presentar quejas o denuncias en el buzón de voz de INFOSAT, participar en foros de “chat”, enviar comentarios y contar son servicio de respuesta automatizada.

aplicaciones y servicios que brinda el SAT a través de su Portal de Internet. La CIEC se utiliza para algunos de estos servicios:

- Ingreso al Portal privado del contribuyente
 - Envío al SAT declaraciones provisionales y pagos (DyP)
 - Envío de declaraciones informativas de razones por las cuales no se realiza el pago (Avisos en cero)
 - Declaración Informativa Múltiple
 - Envío de declaraciones anuales
 - Acceso a DeclaraSAT en línea
 - Notificación de declaraciones de corrección de datos
 - Consulta de transacciones
 - Consulta de comprobantes aprobados a impresores autorizados
 - Envío de solicitudes para la generación de Certificados de Sello Digital para Comprobantes Fiscales Digitales
 - Descarga de Certificados de Sello Digital, así como de Firma Electrónica Avanzada
- Tramitación de la Firma Electrónica Avanzada (FIEL). La Firma Electrónica Avanzada FIEL es una clave protegida, indescifrable (sello digital) que se adjunta a un mensaje electrónico con el propósito de identificar al emisor del mensaje como autor legítimo de éste y garantizar de que el mensaje no sufrió alteraciones durante su trayecto por la red desde emisor hasta el receptor. La FIEL utiliza dos llaves la "llave o clave privada" que únicamente es conocida por el titular de la Fiel; y la "llave o clave pública" con la que se descifran datos. Algunas de las aplicaciones son:
 - Pedimentos aduanales.
 - Dictámenes fiscales.
 - Consulta del expediente integral del contribuyente. La FIEL permite ingresar a la cuenta individual del contribuyente a través del portal del SAT para conoce su situación fiscal, el estado de sus obligaciones fiscales, el

progreso de sus trámites (como devoluciones del ISR) sin tener que trasladarse a alguno de los módulos de atención a contribuyentes del SAT.

- Avisos relacionados con el RFC.
 - Solicitud de inscripción en el padrón de importadores.
 - Expedir y recibir comprobantes fiscales digitales.
 - Controlar los folios de expedición de comprobantes fiscales.
 - Presentación de declaraciones de personas físicas provisionales y anuales, para corrección de datos, estadísticas (en ceros).
 - Reimpresión de acuses de recibido.
 - Solicitud de devoluciones del ISR superiores a los 10,000 pesos.
 - Consulta de transacciones y de devoluciones.
 - La Declaración Informativa de Operaciones con Terceros (DIOT) prevista en la Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA). Es mensual. El contribuyente, persona física y moral sujetos al IVA, proporciona información sobre las operaciones hechas con sus proveedores.
 - La Declaración Informativa del Ejercicio Fiscal (DIM) de personas físicas y morales obligadas a presentarla.
 - La Declaración Anual de Personas Morales (DEM).
 - Emisión de constancias de retención de impuestos.
- Declaración anual de servicios profesionales (honorarios) y salarios ya sea con uno o más patrones (personal subordinado). La declaración anual comprende declaraciones del Impuesto sobre la Renta (ISR), del Impuesto Empresarial a Tasa Única (IETU), del Impuesto al Valor Agregado (IVA) y, en su caso, del Impuesto a los Depósitos en Efectivo (IDE)
 - Atención a requerimientos de obligaciones fiscales omitidas notificadas por autoridad fiscal competente, de manera personal en el domicilio fiscal del contribuyente.⁶⁵

⁶⁵ Implican el pago de las obligaciones fiscales con sanción (de 980 a 12,240 pesos por cada una de las obligaciones omitidas y requeridas) y multa sino se cumple en el plazo fijado por la autoridad (de 980 a 24,480 pesos por cada una de las obligaciones cuyo pago sea requerido).

- Solicitudes de reconsideración administrativa cuando la autoridad fiscal se pronuncia negativamente sobre la procedencia de devolución del ISR a contribuyentes y lo notifica por escrito en el domicilio de este.
- Promoción ante el Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa de juicios contra resoluciones definitivas de la autoridad fiscal federal que nieguen la devolución de un ingreso de los regulados por el Código Fiscal de la Federación, indebidamente percibido por el Estado o cuya devolución proceda de conformidad con las leyes fiscales.

Contables

- Servicio y administración de nóminas.
- Contabilidad general de personas físicas con actividad empresarial y de pequeñas y medianas empresas.
- Formulación, análisis e interpretación de estados financieros de entidades económicas.
- Análisis de costos y determinación de precios de bienes y servicios.
- Formulación de presupuestos, su gestión, control y ejercicio.

Gerenciales.

- Implantación del servicio profesional de carrera
- Formulación de programas (objetivos, estrategias, metas, asociación de recursos)
- Implantación de nuevos productos.
- Construcción e instrumentación de indicadores (eficiencia, eficacia y de calidad).

Planeación estratégica.

- Formulación y estudio de viabilidad de proyectos de inversión.
- Redimensionamiento organizacional.
- Reingeniería de procesos administrativos.

Otros servicios

- Internet.
- Fax.
- Fotocopiado.
- Líneas de captura para pagos servicios públicos.
- Impresión de CURP.
- Venta de consumibles para equipo de cómputo.
- Mantenimiento preventivo de equipo de cómputo.
- Venta de artículos de oficina y papelería de uso recurrente.
- Recargas tiempo aire.

IV.1.10 PROCESOS DE EJECUCIÓN DE LOS SERVICIOS

Cada uno de los servicios se lleva a cabo siguiendo un procedimiento más o menos complejo. La documentación de los procedimientos es importante porque:

- Resume el dominio que se tiene de la cartera de servicios del Despacho
- Facilita la repetición de los servicios que contratan los clientes.
- Plantea disyuntivas para decidir sobre la secuencia de las tareas a continuar.
- Asigna, armoniza y articula funciones alineadas a resultados.
- Es el compendio de los conocimientos nuevos y acumulados del Despacho.
- Facilita la mejora continua en la ejecución de los servicios que ofrece el Despacho
- Simplifica la introducción al puesto para el personal de nuevo ingreso o para el personal que es promovido a otros desempeños. Abrevia su curva de aprendizaje.
- Acelera la readaptación de los procedimientos actuales a los cambios que la autoridad fiscal frecuentemente introduce en sus normas tributarias y que afectan tanto a las obligaciones fiscales de los contribuyentes como a los medios legales para cumplirlas.
- Organiza las tareas por áreas responsables.
- Es un material para proceder a la simplificación administrativa y a la reingeniería de procesos para abreviarlos, para bajar sus costos de producción y para redistribuir funciones.

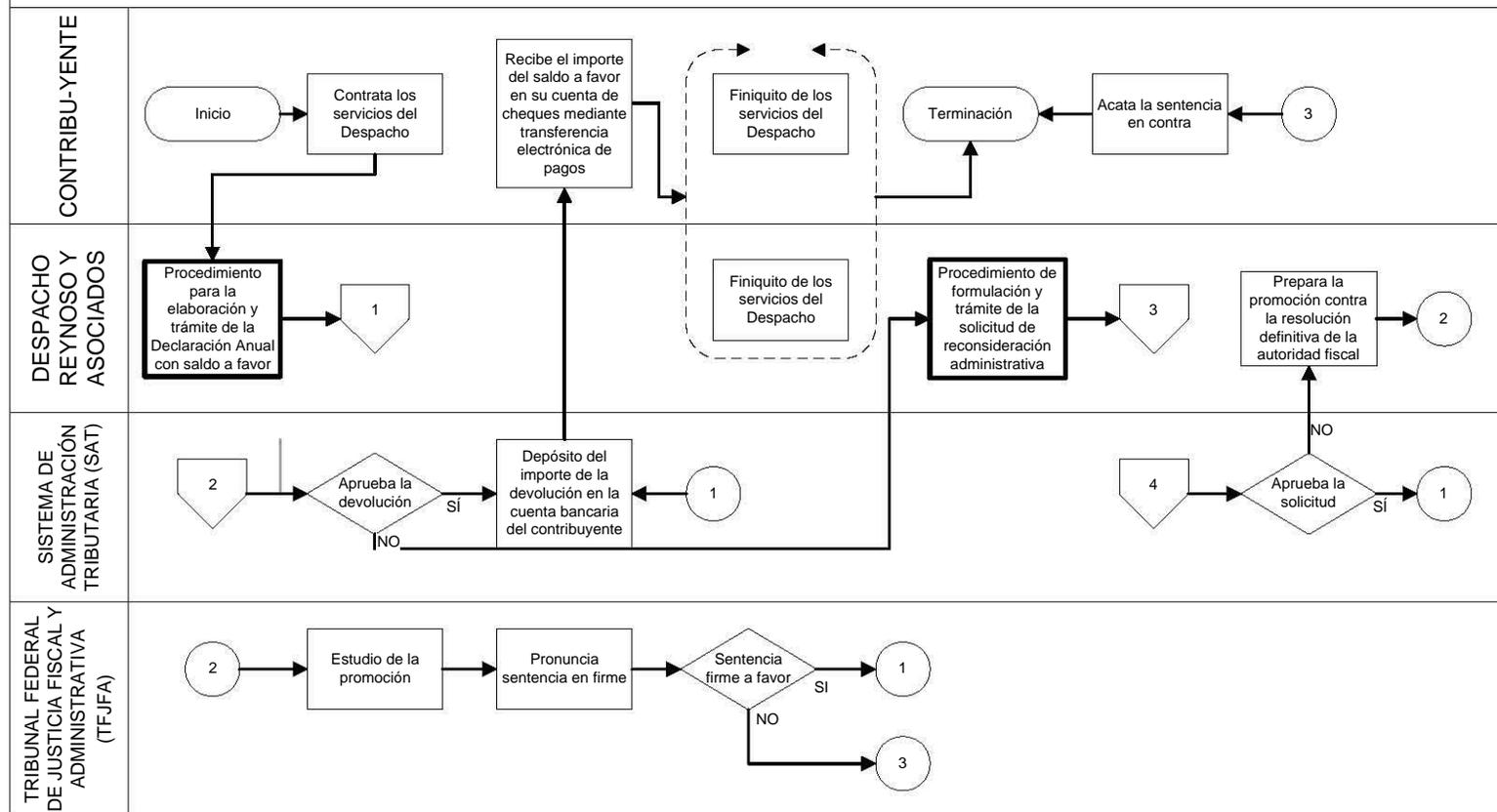
A medida que el despacho vaya desarrollando sus actividades, se irá constituyendo un Manual de Procedimientos, al menos de los servicios claves. Este Manual, en cierto sentido, será el acervo funcional y de referencia del Despacho.

A manera de ejemplo de de construcción de procesos, a continuación se presenta el diagrama del procedimiento para tramitar devoluciones de los contribuyentes. Es uno de los servicios principales que ofrecerá el Despacho y es un procedimiento típico, de uso frecuente.

La obtención de la devolución del ISR cobrado en exceso al contribuyente por el fisco, puede lograrse rápidamente cuando la autoridad fiscal hace la devolución automáticamente en respuesta a la declaración anual enviada al SAT con la firma electrónica avanzada (FIEL). Pero también puede ocupar mucho tiempo pues, en algunos casos, se tiene que recorrer todo el camino pasando por la tramitación de la solicitud de reconsideración administrativa hasta recurrir al Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa (TFJFA) y esperar una sentencia firme favorable al contribuyente. Los siguientes tres gráficos refieren este procedimiento aunque todavía de manera simplificada.

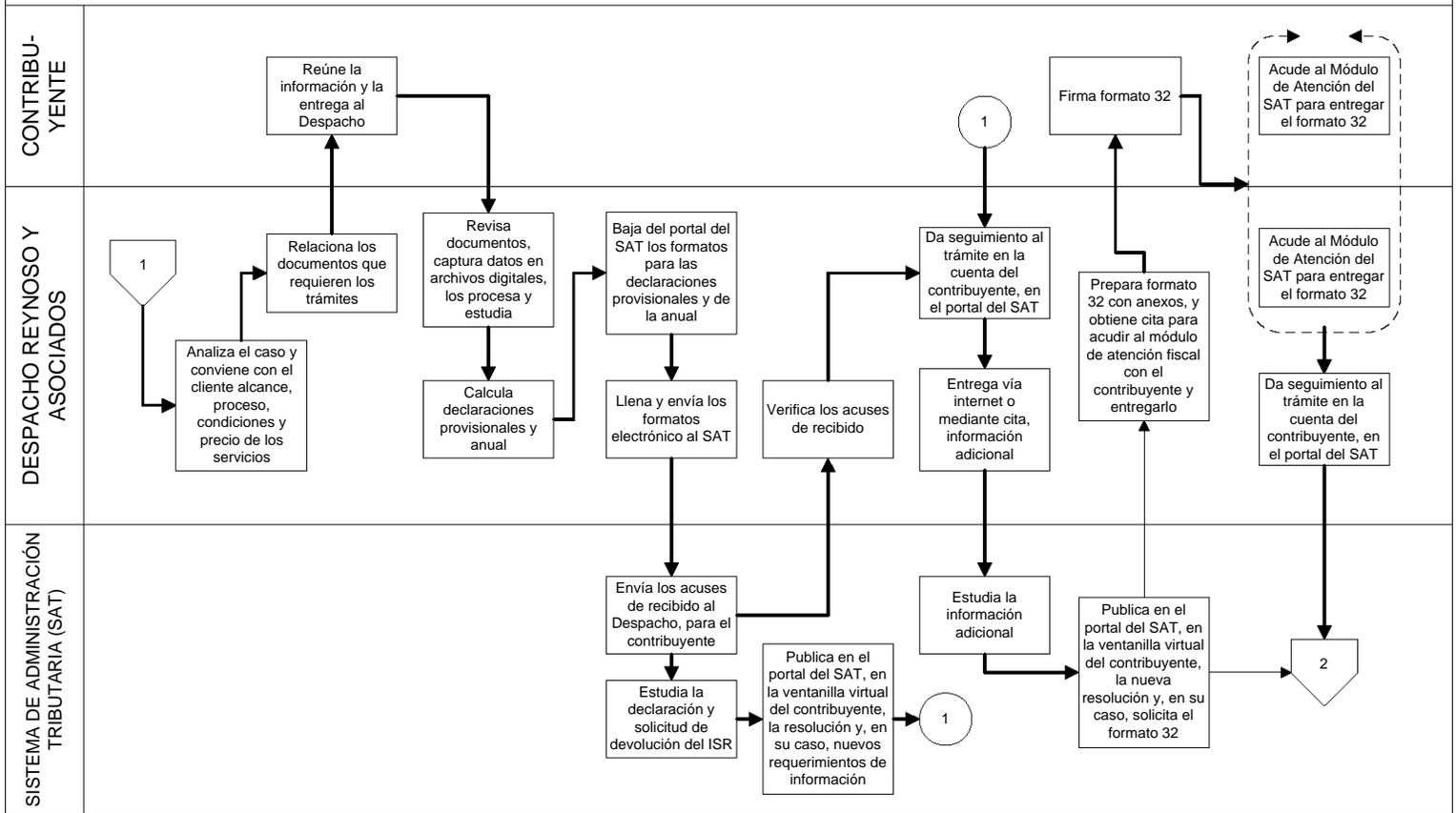
PROCEDIMIENTO GENERAL PARA OBTENER LA DEVOLUCIÓN DE UN INGRESO DE LOS REGULADOS POR EL CÓDIGO FISCAL DE LA FEDERACIÓN, INDEBIDAMENTE PERCIBIDO POR EL ESTADO O CUYA DEVOLUCIÓN PROCEDA DE CONFORMIDAD CON LAS LEYES FISCALES

Vista Integral del procedimiento



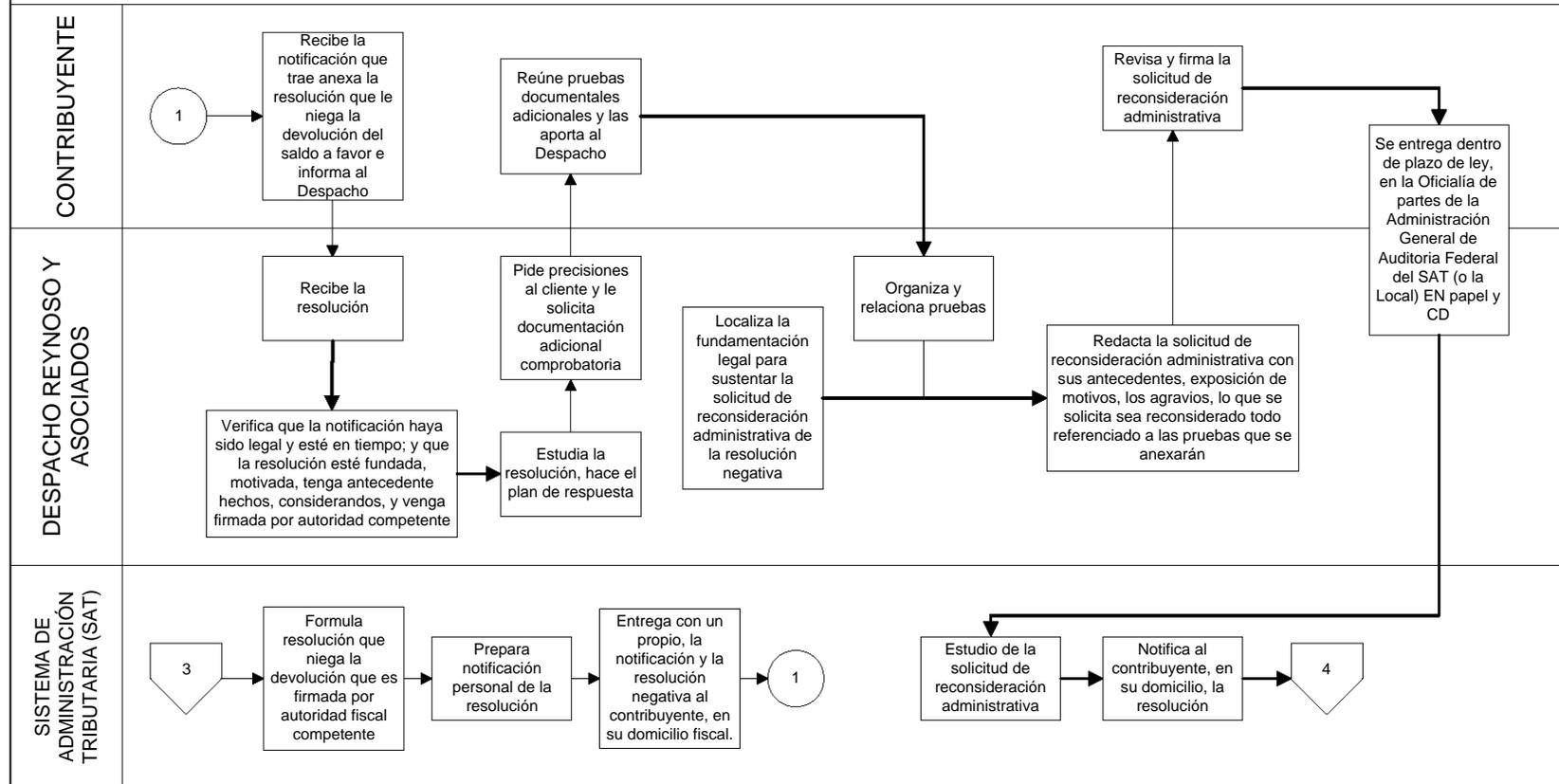
PROCEDIMIENTO INTEGRAL Y GENERAL PARA OBTENER LA DEVOLUCIÓN DE UN INGRESO DE LOS REGULADOS POR EL CÓDIGO FISCAL DE LA FEDERACIÓN, INDEBIDAMENTE PERCIBIDO POR EL ESTADO O CUYA DEVOLUCIÓN PROCEDA DE CONFORMIDAD CON LAS LEYES FISCALES

Procedimiento para la elaboración y trámite de la Declaración Anual con saldo a favor



PROCEDIMIENTO INTEGRAL Y GENERAL PARA OBTENER LA DEVOLUCIÓN DE UN INGRESO DE LOS REGULADOS POR EL CÓDIGO FISCAL DE LA FEDERACIÓN, INDEBIDAMENTE PERCIBIDO POR EL ESTADO O CUYA DEVOLUCIÓN PROCEDA DE CONFORMIDAD CON LAS LEYES FISCALES

Procedimiento de formulación y trámite de la solicitud de reconsideración administrativa



IV.2 MOBILIARIO Y EQUIPO

El mobiliario y equipo es del siguiente tipo:

- Computadoras. El número de unidades depende de la fase de desarrollo en que se encuentre el Despacho.
- Impresoras Una para impresos blanco y negro y otra para impresos en color.
- Escáner plano (uno).
- Estaciones de trabajo con silla. Un juego por cada computadora.
- Teléfono y extensiones.
- Fax (uno).
- Teléfonos móviles. Dos, para recarga de tiempo aire.
- Fotocopiadora (una).
- Engargoladoras. Dos, una para arillo de plástico y otra para metálicos.
- Enmicadora eléctrica (una).
- Archiveros (dos).
- Estantería. Dos, una para almacenar papelería y consumibles y la otra para conservar carpetas con documentos de los clientes y otra para libros y revistas.
- Mostrador (uno). Separa los clientes ocasionales del área de oficinas.
- Escritorio (uno).
- Servibar (uno).
- Microondas (uno).

Los programas operativos fundamentales son : Word, Excel, Power Point, Access, Visio, Outlook, internet, antivirus, COI, NOI y SAE.

V EL ANÁLISIS FINANCIERO

El análisis financiero del Despacho es el conjunto de razonamientos económicos que sustentan y muestran su viabilidad económica. Es la herramienta que se construye para conocer, vincular y dimensionar las variables que harán posible su fundación, su permanencia en el escenario de los negocios y su crecimiento. Considera un conjunto de matrices que forman un simulador de escenarios. Funcionan como tablero de control y de conducción tanto estratégica como táctica de las operaciones del Despacho para prever y sortear riesgos, y para que evolucione con solvencia económica.

Este capítulo considera el Despacho en términos económicos. ¿Cuál es el monto del recurso inicial para fundarlo? ¿Cuál es el valor del volumen de sus operaciones para que sea autofinanciable y crezca? ¿Qué rentabilidad alcanzaría el Despacho para garantizar el pago del préstamo para financiar la instalación, el inicio de operaciones del Despacho y generar utilidades?

La intención de este capítulo es presentar una respuesta apropiada y razonada al financiamiento de la fundación del Despacho de entre las varias alternativas satisfactorias que pueden analizarse.

En este capítulo, primero, se calculará la inversión inicial indispensable para crear el Despacho e iniciar las operaciones; este valor es la base para fijar el monto del préstamo a gestionar. En segundo lugar, se obtendrá el valor del abono mensual que el Despacho habrá de pagar mensualmente a la institución financiera que conceda el préstamo para redimirlo; el plazo a convenir habrá de ser de 10 años. En tercer lugar, se construirán los estados proforma anuales del flujo neto de efectivo (FNE) para cada uno de estos diez años de operación. Y, por último, se hará la evaluación financiera de la solución que se propone.

V.1 LA INVERSIÓN INICIAL Y EL MONTO DEL PRÉSTAMO

La inversión inicial tiene tres componentes económicos: los recursos para invertir en activos, los gastos de instalación y los gastos de operación de los dos primeros meses de operación que incluyen también la previsión del pago del abono mensual para la redención del préstamo por esos mismos dos meses.

El monto del préstamo a gestionar será igual a la inversión inicial más una cantidad para redondear el importe del préstamo a cifras cerradas en miles de pesos.

V.1.1 LA INVERSIÓN EN ACTIVOS Y LOS GASTOS DE INSTALACIÓN

Los **activos** a adquirir para iniciar las operaciones del Despacho son: mobiliario y equipo, inventario inicial de consumibles, bienes para comercializar. Estos activos están presentados en el cuadro “Partidas de la Inversión y Gastos Iniciales a Financiar” que se presenta más adelante. No se prevé la adquisición de un inmueble para instalar las oficinas, se optará por la renta de local.

Los **gastos de instalación** abarcan la remodelación del local; la colocación de redes internas (eléctrica, telefónica e intranet); y la contratación de estos mismos servicios. El importe de cada partida de las que se consideran en la inversión de activos e instalaciones suma \$227,050. La mayor parte corresponde al valor de los activos, \$186,450.

En el cuadro “Partidas de la Inversión y Gastos Iniciales a Financiar”, se desagregan las partidas consideradas en el cuadro anterior. El cálculo de los importes de cada una de dichas partidas se basan en precios de bienes y servicios que corresponden a casos reales de proveedores con los cuales me he relacionado por mi trabajo, y por el sondeo de mercado.

MONTOS AGREGADOS DE LA INVERSIÓN INICIAL EN ACTIVOS Y GASTOS DE INSTALACIÓN	
CONCEPTOS Y PARTIDAS	MONTOS
TOTAL	\$227,050
ACTIVOS	\$186,450
1. Instalaciones del local	\$20,000
2. Mobiliario	\$21,860
3. Equipo	\$140,790
4. Remodelaciones	\$3,800
GASTOS DE INSTALACIÓN	\$40,600

V.1.2 LOS GASTOS INICIALES DE OPERACIÓN

Los primeros meses de operación del Despacho generarán gastos que muy probablemente superarán a los ingresos por lo que es prudente contar con una reserva de efectivo para hacer frente a un probable déficit durante ese período de arranque y, a pesar de ello, estar en condiciones de pagar al personal, a proveedores y a los servicios generales (renta, suministro eléctrico, telefonía y mantenimiento). Estos recursos constituirán el saldo inicial de la cuenta de Caja y Bancos al empezar a funcionar el Despacho.

En el cuadro anterior están las partidas y montos que requieren el respaldo de un fondo contingente de efectivo del cual echar mano para dar tiempo a que los ingresos igualen o superen a los gastos. Está considerado un inventario de bienes a comercializar, nómina, mantenimiento, insumos, abonos al préstamo a contratar para el inicio de las operaciones del Despacho y la previsión para pagar del impuesto sobre la renta.

PARTIDAS DE LA INVERSIÓN Y GASTOS INICIALES A FINANCIAR

PARTIDAS Y CONCEPTO	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	TOTAL
TOTAL DE RECURSOS A FINANCIAR				\$407,230
1. Instalaciones				\$20,000
Eléctrica con tomas para el equipamiento que se relaciona más abajo. Iluminación. Contratación del servicio de suministro eléctrico	1	Lote	\$7,000	\$7,000
Red de cómputo con un switch para 12 equipo salidas	1	Lote	\$4,500	\$4,500
Red telefónica para dos equipos. Contratación del servicio con internet	1	Lote	\$2,700	\$2,700
Instalaciones sanitarias	1	Lote	\$4,500	\$4,500
Herrajes (candados y cerrajería)	1	Lote	\$1,300	\$1,300
2. Mobiliario				\$21,860
Escritorios	2	Pieza	\$1,000	\$2,000
Mueble para estación de trabajo	1	Pieza	\$800	\$800
Mesa de trabajo de madera de 3.5 X1.0	1	Pieza	\$1,500	\$1,500
Estantería metálica	1	Pieza	\$3,000	\$3,000
Sillas	8	Unidad	\$295	\$2,360
Archivero metálico de tres gavetas. Expedientes tamaño carta	1	Pieza	\$2,000	\$2,000
Librero de madera. 1.5x1.00x0.40	1	Pieza	\$1,200	\$1,200
Mostrador de aluminio. Tres entrepaños de vidrio. 1.60x1.20x.60	1	Pieza	\$5,500	\$5,500
Closet para bodega. Tres entrepaños y una puerta. Instalación.	1	Lote	\$3,500	\$3,500
3. Equipo				\$140,790
Fotocopiadora para tamaño carta, oficio y doble carta	1	Equipo	\$20,000	\$20,000
Computadoras (CPU, pantalla de plasma, ratón y teclado)	10	Equipo	\$8,000	\$80,000
Window XP 2007	3	Paquetes	\$5,000	\$15,000
Antivirus	3	Paquetes	\$1,700	\$5,100
Impresora laser de color Hp Color Laser Jet 2600n	1	Equipo	\$6,000	\$6,000
Impresora blanco/negro LaserJet 3015	1	Equipo	\$1,800	\$1,800
Non break	5	Equipo	\$1,900	\$9,500
Fax	1	Equipo	\$990	\$990
Regulador de voltaje	3	Equipo	\$800	\$2,400
4. Remodelación del local				\$3,800
Puesta de piso de granito: 3.2X3.90	1	m ²	\$3,100	\$3,100
Arreglo de cortina metálica	1	Servicio	\$700	\$700
5. Gastos de instalación				\$40,600
Depósito por la renta del local	2	Meses	\$5,000	\$10,000
Campaña de promoción	1	Lote	\$600	\$600
Inventario inicial de artículos para comerciar	1	Lote	\$3,000	\$3,000
Diseño y hospedaje por un año del portal del portal web	1	Lote	\$27,000	\$27,000
6. Gastos de operación de los dos primeros meses				\$180,180
Gastos de operación ^{1/}	1	Bimestre	\$165,400	\$165,400
Otros gastos (pagos de redención del préstamos)	2	Mes	\$7,390	\$14,780

Notas:

1/ Datos tomados del cuadro "PROFORMA DE FLUJO DE EFECTIVO. PRIMER AÑO DE OPERACIONES DEL DESPACHO"

El total del gasto de operación de los dos primeros meses a financiar resultó ser de \$164,600 pesos. Esta cantidad todavía no incluye los dos pagos mensuales por concepto de redención del préstamo; su cálculo se explicará en los dos apartados que siguen.

GASTOS INICIALES DE OPERACIÓN A INCLUIR EN EL FINANCIAMIENTO INICIAL

PARTIDAS DE GASTO DE OPERACIÓN	MESES DE OPERACIÓN		
	1ro.	2do.	TOTALES POR PARTIDA
Total de efectivo a financiar	\$76,300	\$88,300	\$164,600
Gastos de operación	\$75,600	\$87,600	\$163,200
Recursos humanos	\$68,200	\$80,200	\$148,400
Personal ^{2/}	\$67,000	\$67,000	\$134,000
Director	\$23,000	\$23,000	\$46,000
Secretaria de Director	\$7,000	\$7,000	\$14,000
Administrador	\$15,000	\$15,000	\$30,000
Contadores (2)	\$16,000	\$16,000	\$32,000
Auxiliar administrativo	\$6,000	\$6,000	\$12,000
Capacitación y adiestramiento		\$12,000	\$12,000
Viáticos y pasajes	\$1,200	\$1,200	\$2,400
Mantenimiento	\$1,050	\$1,050	\$2,100
Equipo de cómputo	\$350	\$350	\$700
Limpieza del local	\$600	\$600	\$1,200
Del local	\$100	\$100	\$200
Insumos	\$300	\$300	\$600
Papel para fotocopidora e impresoras	\$300	\$300	\$600
Servicios	\$6,050	\$6,050	\$12,100
Teléfono e internet	\$800	\$800	\$1,600
Suministro eléctrico	\$250	\$250	\$500
Renta	\$5,000	\$5,000	\$10,000
Otros gastos	\$700	\$700	\$1,400
Publicidad	\$200	\$200	\$400
Impresos	\$200	\$200	\$400
Libros y revistas	\$300	\$300	\$600
Imprevistos	\$200	\$200	\$400

V.1.3 MONTO DEL ABONO MENSUAL PARA LA REDENCIÓN DEL PRÉSTAMO

La necesidad, conveniencia y medida prudencial de incluir en el financiamiento de la creación del Despacho los dos primeros abonos mensuales para redimir el préstamo, introduce una complicación en el cálculo del monto de dicho préstamo pues para hacerlo se necesita saber el monto del abono mensual que se deberá pagar por el mismo y, a su vez, para conocer el valor de esta mensualidad, se necesita conocer el monto del préstamo, su costo y plazo para redimirlo. La solución de esta situación se logra mediante aproximaciones sucesivas o iteraciones de las operaciones matemáticas que se ejecutan para calcular el valor del abono mensual para la redención del préstamo. El proceso a seguir es el siguiente:

- Selección de institución financiera y plan de financiamiento del préstamo.
- Determinación del tipo anualidad para redimir el préstamo y fórmula para su cálculo.
- Cálculo de la anualidad.
- Cálculo del monto del préstamo.

V.1.3.1 EL PLAN DE FINANCIAMIENTO

Se estudiaron los planes de financiamiento de varias instituciones bancarias y se escogió como lo más apropiado para el proyecto la oferta de BANCOMER. Los planes de financiamiento que ofrece en su portal consideran el costo de capital expresado con una tasa aplicable compuesta del valor vigente de la Tasa Interés Interbancaria de Equilibrio a 28 días (TIIE) que periódicamente fija el Banco de México más un incremento que lo establece el propio BANCOMER.

Crédito Negocios: CAT promedio: 22.6%, tasa promedio 16.0% informativos. Fecha de cálculo 10 de febrero de 2010

El valor de la TIIE a la fecha que se obtuvo la información de BANCOMER fue de 4.9400%.⁶⁶

Equipamiento Negocios y Capital de Trabajo Negocios	
Montos de Línea	Tasa aplicable
De \$50 mil a \$149 mil	TIIE + 16%
De \$150 mil a \$299 mil	TIIE + 13.5%
De \$300 mil a \$499 mil	TIIE + 12%
De \$500 mil a \$999 mil	TIIE + 11%
De \$1 millón a \$1.499 millones	TIIE + 10%
De \$1.5 millones a \$2.999 millones	TIIE + 9.5%
De \$3 millones a \$3.5 millones	TIIE + 9%

Resultados Generales para determinar la Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio a 28 días correspondiente a la sesión del día 1 de julio de 2010

POSTURAS	MONTOS	PARTICIPANTES
4.9200	350	Banco Interacciones S.A.
4.9200	350	Banco Mercantil Del Norte S.A.
4.9300	350	Bank of America México S.A.
4.9300	350	ING Bank México S.A.
4.9400	350	Banca Mifel S.A.
4.9500	350	Banco Santander, S.A.
4.9600	350	Deutsche Bank México S.A.

Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio: 4.9400%

Posturas Presentadas: 7

Plazo = 4 semanas (28 días)

Inicio = 2 de julio de 2010

Vencimiento = 30 de julio de 2010

Diferencial = 5

⁶⁶ Disponible en http://www.banxico.org.mx/AplBusquedasBM2/busqwww2.jsp?_action=search.

De lo anterior, las características del préstamo son las siguientes:

ELEMENTOS	CONDICIONES
Importe del préstamo	De \$300 mil a \$499 mil
Plazo	10 años
Tasa de interés anual “i”	TIIE + 12% = 17%
Interés que se aplica al préstamo	Interés compuesto sobre saldos insolutos
Anualidad	Mensual
Monto de la anualidad	Constante

V.1.3.2 FÓRMULA PARA EL CÁLCULO DE LA ANUALIDAD

La fórmula que se utiliza para encontrar el importe de las anualidades a pagar por el préstamo cuando todas son de igual valor y la entidad financiera prestataria cobra una tasa de interés “i” sobre saldos insolutos, es la siguiente:⁶⁷

$$A = \frac{(VP)i}{1 - (1 + i)^{-n}} \dots \dots \dots (1)$$

A = pagos periódicos o abonos, mensuales, de montos iguales para redimir el préstamo.

VP = valor presente del préstamo. El valor presente del préstamo es igual a su valor nominal pues se presupone que el Banco va otorgarlo en una sola exhibición.

i = tasa de interés anual = 17%. Es la tasa anual que expresa el costo del dinero objeto del préstamo

n = número de períodos o anualidades = 120 meses

La peculiaridad del caso que nos ocupa es que tanto “A”, la anualidad, como “VP” son ambas variables y sólo se cuenta con una sola fórmula para calcular los dos valores. Sin embargo, la fórmula tiene solución a base de aproximaciones porque “A” y “VP” son interdependientes. Con un primer valor que se le asigne al “VP” cercano al monto del préstamo que se necesitará, se determina el correspondiente valor de “A” y, con este

⁶⁷ Vidaurri, Héctor M. Aguirre, MATEMÁTICAS FINANCIERAS, Ed. ECAFSA Thomson Learning, México, 2001, p. 286.

valor “A” se ajusta el valor de “VP” para, con él, volver a calcular el importe de “A”. Y así sucesivamente, hasta que la variación de dos valores de “A” que se sucedan, sea despreciable.

El último par de valores, el de “A” y el de “VP”, es la solución de la fórmula: la anualidad que se busca (el abono mensual para redimir el préstamo) y el importe del préstamo “VP” que requiere el proyecto. El cálculo de estas iteraciones con los datos del proyecto de Despacho, se retoma en el siguiente apartado.

V.1.3.3 CÁLCULO DE LA ANUALIDAD PARA REDIMIR EL PRÉSTAMO

La redención del préstamo se cumple mediante el pago de anualidades. “La anualidad se define como una serie de pagos iguales, realizados en intervalos iguales de tiempo.”⁶⁸ La anualidad no es necesario que se refiera sólo a pagos anuales, pueden ser otros períodos que se convengan como quincenas, meses, trimestres, semestres. Los términos, renta, pago periódico o abono pueden utilizarse como sinónimos de anualidad.⁶⁹

La solución de la fórmula del apartado anterior se lleva a cabo resolviendo cada uno de sus elementos en forma de matriz. El cuadro “Cálculo de los montos del préstamo para financiar la creación del despacho, y del abono mensual a pagar durante diez años para redimirlo” representa esta matriz.

El monto del préstamo a gestionar y el del abono mensual o anualidad para su redención, se calculan simultáneamente utilizando el siguiente proceso de iteraciones:

⁶⁸ Vidaurri, Héctor M. Aguirre, MATEMÁTICAS FINANCIERAS, Ed. ECAFSA Thomson Learning, México, 2001, p. 329.

⁶⁹ Vidaurri, Héctor M. Aguirre, MATEMÁTICAS FINANCIERAS, Ed. ECAFSA Thomson Learning, México, 2001, p. 329.

La primer aproximación o iteración utiliza como valor inicial para la variable “VP”, \$391,650.00 (ver cuadro siguiente). No es un monto totalmente arbitrario pues se obtiene con los siguientes valores referidos en apartados anteriores

Gastos de inversión. Activos	\$186,450
Gastos de instalación	\$40,600
Dos meses de gastos de operación	\$164,600
Dos anualidades	0
Valor presente,VP	\$391,650

Con esta suposición, al resolver la fórmula de la anualidad (apartado anterior) el monto del abono mensual para redimir el préstamo, variable “A”, resulta de \$6806.785.

La iteración 2 supone que el monto del préstamo a obtener es la suma de \$391,650.00 pesos y dos veces el monto del abono mensual obtenido con la iteración inicial 1, o sea, más \$13,613.57. Para esta iteración, el nuevo valor de VP es \$405,263.57. Con estas consideraciones, se obtiene un nuevo valor para la anualidad, más aproximada que la anterior pues ya toma en cuenta dos pagos de anualidades; ahora $A = \$7,043.386$.

Y así sucesivamente, se llevan a cabo otras iteraciones o aproximaciones de cálculo hasta que el nuevo monto del abono mensual a pagar prácticamente ya no tenga variaciones significativas respecto de su valor anterior.

Con la iteración 6, la anualidad resultante es de \$7,051.905965 y con la iteración 7, el valor de la anualidad prácticamente es la misma: \$7,051.905977. El VP o préstamo que corresponde a este último valor de la anualidad es \$405,753.81. EL préstamo a gestionar con el Bancomer girará en torno a este valor.

CÁLCULO DE LOS MONTOS DEL PRÉSTAMO PARA FINANCIAR LA CREACIÓN DEL DESPACHO , Y DEL ABONO MENSUAL A PAGAR DURANTE DIEZ AÑOS PARA REDIMIRLO

APLICACIÓN DE LA FÓRMULA PARA DETERMINAR EL MONTO DEL ABONO MENSUAL CONSTANTE PARA REDIMIR EL PRÉSTAMO									Cálculo de un nuevo valor para "VP" a utilizar en la siguiente iteración		
Iteraciones	n (total de los meses de los 10 años de plazo)	i = 17%/12	"VP" = nuevos valores del préstamo	(VP)*i	1 + i	(1+i) ⁿ	1 - (1+i) ⁿ	A = (P*i)[1 - (1+i) ⁻ⁿ] (cálculo de la mensualidad fija para redimir el préstamo)	2*A = Dos abonos mensuales para redimir el adeudo	Primer valor para "vp" ^{1/}	La nueva aproximación del "VP" a utilizar en la siguiente iteración = 2A + 391,650
1	120	0.014166667	\$391,650.000000	\$5,548.38	1.014166667	0.18487583	0.815124169	\$6,806.785037	\$13,613.570075	\$391,650.00	\$405,263.570075
2	120	0.014166667	\$405,263.570075	\$5,741.233909	1.014166667	0.18487583	0.815124169	\$7,043.385689	\$14,086.771377	\$391,650.00	\$405,736.771377
3	120	0.014166667	\$405,736.771377	\$5,747.937595	1.014166667	0.18487583	0.815124169	\$7,051.609816	\$14,103.219632	\$391,650.00	\$405,753.219632
4	120	0.014166667	\$405,753.219632	\$5,748.170611	1.014166667	0.18487583	0.815124169	\$7,051.895683	\$14,103.791366	\$391,650.00	\$405,753.791366
5	120	0.014166667	\$405,753.791366	\$5,748.178711	1.014166667	0.18487583	0.815124169	\$7,051.905620	\$14,103.811239	\$391,650.00	\$405,753.811239
6	120	0.014166667	\$405,753.811239	\$5,748.178993	1.014166667	0.18487583	0.815124169	\$7,051.905965	\$14,103.811930	\$391,650.00	\$405,753.811930
7	120	0.014166667	\$405,753.811930	\$5,748.179002	1.014166667	0.18487583	0.815124169	\$7,051.905977	\$14,103.811954	\$391,650.00	\$405,753.811954
Solución adoptada	120	0.014166667	\$420,000.00	\$5,950.000000	1.01416667	0.1848758	0.815124169	\$7,299.5014			

Notas:

^{1/} Apartado V.1.3.3, párrafo 1)

n: anualidades. Diez años = 120 meses

VP: valor presente del préstamo

i: tasa de interés mensual (costo del capital) = 17% anual

A: abono mensual para redimir el adeudo en un plazo de diez años

V.1.3.4 IMPORTE DEL PRÉSTAMO

El importe del préstamo conociendo los valores de sus componentes es el siguiente:

El complemento para redondear el préstamo, \$13,751, tendrá también la utilidad de manejarse como un fondo para hacer frente a alguna contingencia como puede ser una baja en el volumen de ingresos reales respecto de los planeados.

La suma de las provisiones del gasto de operación de dos meses y el complemento para redondear el importe del préstamo, \$178,351.00 constituye en realidad un fondo de efectivo para hacer frente a posiciones de efectivo negativas.

CÁLCULO DEL MONTO DEL PRÉSTAMO

COMPONENTES	IMPORTE (M. N.)
Gastos de inversión	\$227,050
Gasto de operación (los dos primeros meses)	\$164,600
Abono mensual para redención del préstamo (dos pagos)	\$14,599
Complemento para redondear el préstamo	\$13,751
MONTO DEL PRÉSTAMO	\$420,000

V.2 ESTADOS PROFORMA

Los estados proforma anuales del flujo de efectivo tienen un rol esencial en la planeación del Despacho. Conjuntan y confrontan ingresos y gastos. Expresan el comportamiento que se desea tengan en el tiempo las operaciones esperadas del Despacho y requeridas para que el proyecto sea viable, para que sea rentable.

Los flujos de efectivo serán, a partir del inicio de las operaciones del Despacho, el patrón de conducta para monitorear lo que se vaya registrando en la realidad y evaluar si el Despacho se percibe siguiendo el camino del éxito o revelando una trayectoria hacia un seguro fracaso.

V.2.1 COMPONENTES DEL FLUJO DE EFECTIVO

El flujo de efectivo de proforma se organiza en tres estratos de registros: los ingresos, los egresos y la posición del efectivo que es la diferencia de ambos o flujo de efectivo neto (FEN).

El volumen de ingresos a alcanzar mensualmente por concepto de servicios generales, contables y fiscales para que el Despacho sea rentable tiene que llegar a ser positivo en el muy corto plazo para que el proyecto resulte rentable en el mediano y largo plazos. Con los ingresos se tienen que pagar los costos y dar lugar a excedentes para que el Despacho crezca sin necesidad de más apalancamiento bancario. El volumen de los ingresos tienen que crecer mes a mes o año con año para hacer frente al aumento de los negocios sin tener que recurrir a otros préstamos.

Los egresos también varían. Tienen que crecer para poder sustentar la estrategia de los cambios en la organización y la expansión de los negocios. Los egresos se agrupan en: Recurso Humanos, Mantenimiento, Insumos, Servicios y Otros Gastos. Los supuestos del comportamiento de cada uno de estos rubros se explican más adelante.

V.2.2 LOS INGRESOS

El criterio básico que rige el nivel de ventas es que debe superar los costos para que el Despacho sea viable aunque puede darse el caso de uno o más meses deficitarios pero no en términos anuales.

El nivel de ventas de este modelo financiero, se plantea de manera que la tasa de rendimiento resultante sea mayor a la mínima esperada (planeada o de diseño) y garantizar así, un excedente para imprevistos y para el financiamiento, con recursos propios, del crecimiento organizacional y de negocios previsto en la planeación estratégica. La tasa mínima de rendimiento anual es del 36.228% (ver apartado V.3.1 La Tasa Mínima de Rendimiento).

Las fuentes de ingresos consideradas en los flujos de efectivo anuales son los servicios que ofrece el Despacho. Las tarifas promedio de estos servicios, para el primer año de operación del Despacho, por unidad de servicio, son las siguientes:

El proyecto establece la condición de que estas tarifas se incrementan año con año a una tasa del 5% que es el nivel de inflación para el proyecto (ver apartado V.3.1 La Tasa Mínima de Rendimiento).

TIPO DE SERVICIOS QUE OFRECE EL DESPACHO	Tarifa mensual promedio por tipo de servicios, incluido el IVA
Fiscal	\$1,000
Contable	\$1,500
Por servicios de formulación de nóminas	\$1,000
Por servicios hacendarios federales diversos	\$300
Por gestiones IMSS	\$300
Por servicios hacendarios locales	\$300
Asesorías en administración de negocios	\$200
Por servicios generales	\$30
Por servicios con alianza a despachos y expertos	\$10,000

El volumen de ventas por tipo de servicio que ofrece el Despacho se obtiene multiplicando la tarifa promedio por tipo de servicio y por el número de clientes que se estiman habrán de solicitar ese tipo de servicio en un mes.

En un mismo año, las ventas se incrementan en función de un incremento mensual del número de clientes. El valor que se planea para este componente del volumen de ingresos (los clientes), es la variable para ajustar los ingresos proyectados de manera que superen los costos.

La variación entre un el nivel de ventas de un año y el subsiguiente se explica, además del incremento mensual esperado de clientes, por un incremento de las tarifas como consecuencia del índice inflacionario fijado en 5% promedio anual (ver apartado V.3.1.1 El Índice Nacional de Precios al Consumidor).

V.2.3 LOS EGRESOS (COSTOS)

El componente de egresos lo integran varios subcomponentes.

Recursos Humanos

Las características económicas de los recursos humanos están contenidas en el siguiente cuadro.

PUESTO	HONORARIOS MENSUALES		FASES DE EVOLUCIÓN DEL DESPACHO (número de plazas)			
	Importe al inicio de la contratación	Incremento anual	Implan-tación	Creci-miento	Conso-lidación	Expan-sión
Director General	\$23,000	7%	1	1	1	1
Coordinador de Proyectos	\$20,000	7%				1
Gerente	\$18,000	7%				3
Administrador	\$15,000	7%	1	1	1	1
Jefe de Departamento	\$12,000	7%		1	2	2
Asesor	\$11,000	7%				9
Contador	\$8,000	9%	2	3	4	
Analista	\$8,000	9%		2	2	
Auxiliar administrativo	\$6,000	9%	1	1	1	1
Secretaria de Director	\$7,000	9%	1	1	1	1
Secretaria de Coordinador	\$6,000	9%				1
Secretaria de Gerente	\$5,000	9%			1	4
SUMAS			6	10	13	24

El cuadro enlista los puestos que habrán de crearse según sea la fase de evolución en que esté el Despacho y su permanencia en la organización.

Los honorarios corresponden al tabulador inicial del puesto, cuando se crea en la organización. El incremento de los honorarios está expresado en una tasa anual que se establece sumando a la tasa anual de inflación dos y tres puntos más: dos puntos para los mandos medios y superiores, y tres puntos para los puestos de menor jerarquía. Como la inflación para el proyecto es de 5% anual para todo el periodo de 10 años (ver apartado V.3.1 La Tasa Mínima de Rendimiento), los honorarios se incrementarán 7% ó 9%

anualmente. Con esta política se protege la capacidad de compra del ingreso del personal y se prevé un incremento real a sus percepciones.

El número de meses anual que se consideran en la erogación de personal es de 13, 12 de calendario más uno equivalente a un aguinaldo.

El pago del personal se lleva a cabo por honorarios profesionales. Esta simplificación se hace conveniente para la planeación financiera del Despacho pues si se consideran sueldos y salarios, el cálculo de los costos de los recursos humanos se haría muy complejo por las prestaciones de Ley que le van asociados.

Por concepto de **capacitación** anual se consideran cuatro mil pesos por persona para el 1er. Año de operaciones. Esta partida se incrementa año con año a una tasa de 5%. AL incrementar el número de personas contratadas, también se incrementa la partida de capacitación con cuatro mil por persona afectada por el índice de inflación, del 5% anual.

La partida de **viáticos y pasajes** se calcula consideran doscientos pesos por mes y por persona que trabaja para el Despacho. Cada año que pasa esta cantidad se verá incrementada a la tasa del 5%.

V.2.4 DEMÁS RECURSOS

Para el resto de las partidas de gasto se (mantenimiento, insumos, servicios y otros gastos) se considera un gasto inicial en el primer año de operaciones el cual se incrementará a la tasa anual de inflación anual, 5% anual para los años subsiguientes.

El gasto promedio de recursos materiales y servicios del Despacho, está también en función del número de personas que trabajan para él. Las cuatro fases de operación planteadas en los diez años que comprende este proyecto, traen aparejados incrementos en el número de colaboradores del despacho por lo que cuando se incorporan nuevos recursos humanos se tienen en cuenta un aumento por el costo de los recursos materiales y de servicio que utilizan. Estos costos unitarios se relacionan a continuación:

GASTO UNITARIO POR PERSONA-MES DE RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS

Mantenimiento	M.N.
Equipo de cómputo	58
Impresoras	2
Fotocopiadora	21
Fax	3
Limpieza del local	100
Mantenimiento del local	17
Insumos	
Thoner para fotocopiadora	33
Thoner para impresora b/n	22
Thoner para impresora de color	50
Papel para fotocopiadora e impresoras	75
Servicios	
Teléfono e internet	138
Suministro eléctrico	50
Renta	833
Otros gastos	
Impresos	33
Sitio web	83
Libros y revistas	50
Imprevistos	33

En los años en que está planeada una variación organizacional, habrá un incremento en los costos indexado al número de personas que se integrarían a la plantilla de personal de honorarios profesionales. En estos casos, se advertirá de las variaciones al comentar el flujo de efectivo del año que corresponda en los apartados subsecuentes.

V.2.5 LOS FLUJOS DE EFECTIVO ANUALES

Los estados proforma se presentan y analizan para cada uno de los diez años que se consideró como plazo del préstamo.

Los apartados que siguen describen particularidades de cómo se plantea que se comporte la operación del Despacho cada año. Los cuadros de los flujos de efectivo se incluyen todos juntos después de estos apartados.

V.2.5.1 PRIMER AÑO

El flujo de efectivo proforma para el primer año de operación es sumamente importante. La condición fundamental en su cálculo es que en todo momento, el Despacho cuente con efectivo para pagar salarios, comprar insumos, pagar proveedores de servicios, la renta del local, el abono a la redención del préstamo, impuestos y tener un remanente como utilidades para capitalizarlas.

El cuadro del flujo de efectivo del primer año de operaciones del Despacho se caracteriza por lo siguiente:

No.	PUESTO
1	Director
1	Secretaría
1	Administrador
2	Contador
1	Auxiliar administrativo

Durante los primeros seis meses, **periodo de implantación** del Despacho, los recursos humanos suman seis personas en cinco puestos con las percepciones mensuales consideradas en el apartado V.2.3.

A partir del séptimo mes, el número de personas que forman la plantilla de personal de honorarios sube a diez personas.

Los cambios en la plantilla de personal a partir del séptimo mes corresponden a la nueva estructura organizacional del Despacho al entrar en su **fase de crecimiento**, período que abarca del segundo semestre del primer año de operaciones hasta terminar el segundo año de actividades del Despacho (ver apartado IV.1.1.2). Esto hace incrementar también la partida de viáticos y pasajes a partir del mes séptimo. El equipamiento también se incrementa en un equipo de cómputo, armado, con valor de \$8000.00 más su mueble con un precio de \$800.00.

La posición de efectivo al término del último mes del primer año, como era de esperarse, es negativa, de **-\$157,655.00**. El nivel de negocios no alcanza a compensar los gastos de

operación debido al inicio de la fase de crecimiento. En los primeros cinco meses del año y el mes de diciembre, los gastos superan a los ingresos. En diciembre, además, porque se paga al personal el doble de la percepción mensual.

Este escenario era de esperarse pues inician las operaciones y apenas el Despacho incursiona en el mercado. El financiamiento de este déficit estuvo previsto en el monto del préstamo a gestionar (V.1.3.4) pues se previó un margen de disponibilidad de efectivo del orden de \$192,950.00 M. N., para hacer frente a una posición de efectivo negativa en el primer año de operaciones.

V.2.5.2 SEGUNDO AÑO

La plantilla de personal de honorarios no tiene variaciones en cuanto a puestos y número de plazas. Su percepción aumenta de acuerdo a lo asentado en el apartado V.2.3.

Se introduce una partida de gastos para internet. En el primer año no fue considerada pues la construcción de la página web incluía el pago por el diseño, construcción e instalación del portal web del Despacho en la red y su funcionamiento por un año, el primero de vida del despacho.

La partida de capacitación aumenta porque a partir del segundo semestre del primer año el número de personas pasó de 6 a 10.

La posición de efectivo al término del último mes del segundo año es positiva, de **\$330,682**. Los ingresos superan los costos todos los meses del año excepto diciembre por el pago doble al personal. El impacto en los gastos por el aumento del número de personas que trabajan para el Despacho a partir del segundo semestre del primer año, quedó absorbido por la retención de los clientes a lo largo de todos los meses del año, incrementando los ingresos.

V.2.5.3 TERCER AÑO

En este año, el número de puestos y plazas no tiene cambios respecto del año anterior. Los honorarios se ven incrementados por la política de incrementos anuales (apartado V.2.3). En general, los demás renglones de costos de la operación, se aumentan sólo por

el efecto de la inflación y, en su caso, por el incremento del consumo de insumos por el crecimiento de la solicitud de servicios.

Los negocios crecen con menos fuerza que en los dos años anteriores. Se tiene de nuevo una posición de efectivo positiva al finalizar el año de calendario, de **\$476,854**. Salvo diciembre, la posición de efectivo es positiva en todos los meses del año; esto se explica porque en este mes el importe de los honorarios se duplica.

V.2.5.4 CUARTO AÑO

Da inicio a la fase de consolidación que abarca desde el año cuarto al séptimo de operación del Despacho.

En este período se incrementan todos los rublos de costo porque el número de plazas pasa de 10 a 13. Se agregan una jefatura de departamento, una secretaria para apoyar a las dos jefaturas de departamento y un analista para que cada jefatura cuente con tres profesionistas además del Jefe del área. Los honorarios que perciben las personas de nuevo ingreso se ajustan a la tarifa para personal de nuevo ingreso, no se igualan a lo que perciben las personas que se incorporaron al Despacho antes y que están afectados por la política de incrementos explicada antes (apartado V.2.3).

El volumen de recursos materiales y de servicios aumenta por la presencia de tres personas más en la plantilla de personal.

Se adquieren tres equipos nuevos de cómputo a \$8,820 cada uno para el personal de nuevo ingreso con su respectiva estación de trabajo \$882 cada una. Se escalan los 10 equipos de cómputo iniciales a un costo de \$1,500.00 cada uno.

En estos años, los negocios crecen poco en volumen. Se fortalecen las relaciones con los clientes para fomentar su lealtad al Despacho. La posición de efectivo al terminar el año ser reduce respecto al año anterior por el incremento de la organización y de los costos asociados. Alcanza los **\$448,246**. A parte del mes de diciembre, enero presenta también un valor negativo en la posición de efectivo.

V.2.5.5 QUINTO AÑO

El ingreso se recupera como efecto del fortalecimiento de plantilla de personal y mejoramiento del equipamiento. El impacto negativo del gasto adicional del año anterior en el flujo de efectivo queda ya sin efecto. El Despacho está mejor posicionado en el mercado y tiene mayor capacidad de atención de servicios a los clientes. La posición de efectivo es de **\$838,264**. Sólo en diciembre la posición de efectivo es negativa.

V.2.5.6 AÑOS 6 Y 7

Estos dos años continúa el crecimiento de los negocios. En el año 6, la posición del efectivo es de **\$1'236,041** y en el año 7, de **\$1'699,707**.

V.2.5.7 AÑO 8

El octavo año es de cambios importantes que costarán más, incluso, que los gastos para fundación del Despacho. Sin embargo, se puede hacer frente a estos gastos de inversión gracias a la capitalización que ha hecho el Despacho con su operación de años anteriores.

En este año convergen la renovación del equipamiento electrónico y el incremento de personal que pasa de 13 a 24 profesionales.

Se venden trece equipos de cómputo a valor de rescate de \$500.00 cada uno, una Impresora b/n a \$200 y otra de color a \$800.00. La fotocopidora también se vende a valor de rescate de \$1,500.00.

Se adquieren 23 equipos de cómputo y 23 licencias Windows. Se adquieren seis licencias ASPEL para llevar registros contables hasta de 99 clientes cada una.

Se adquiere también mobiliario para el personal que incrementará la plantilla para once personas más que pasa a ser de 13 a 23 profesionistas.

Los pagos de las adquisiciones de equipo de cómputo y software, se pactan en pagos mensuales y a 12 meses.

El flujo de efectivo es de **\$586,872**. La posición de efectivo respecto del año anterior se contrae notablemente, baja **\$1,112,836**. Esta reducción se explica por la renovación del mobiliario y equipo, y por el incremento de gasto en honorarios profesionales pues casi se duplica la plantilla.

El financiamiento de estos gastos se hace con las utilidades acumuladas y capitalizadas de los años siete anteriores.

La prestación de servicios en alianza con otros despachos y/o especialistas genera un incremento de los ingresos pues se diversifica y especializa la cartera de servicios. Los ingresos esperados por este rubro son del orden de \$450,000.

V.2.5.8 AÑOS 9 Y 10

En estos años, los costos se incrementan en función de la inflación esperada (5% anual) y el volumen de los negocios que se formalizan.

La posición neta del flujo de efectivo se de **\$2'881,229** y de **\$4'922,908** para los años noveno y décimo de operación del proyecto respectivamente.

V.2.5.9 LOS FLUJOS DE EFECTIVO CALCULADOS

El cálculo de cada uno de los flujos de efectivo neto (ingresos menos costos) comentados en los apartados anteriores, está expresados en los diez cuadros que siguen, uno para cada año de vida del proyecto.

PROFORMA DE FLUJO DE EFECTIVO. PRIMER AÑO DE OPERACIONES DEL DESPACHO^{1/}

	MESES												ACUMULADO ANUAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Fuentes de Ingreso	\$27,700	\$32,850	\$41,100	\$53,450	\$67,900	\$85,150	\$103,900	\$119,650	\$133,500	\$145,250	\$152,900	\$155,450	\$1,118,800
Por servicios fiscales	\$5,000	\$6,000	\$8,000	\$11,000	\$15,000	\$20,000	\$25,000	\$29,000	\$32,000	\$34,000	\$35,000	\$36,000	\$256,000
Por servicios contables	\$4,500	\$6,000	\$7,500	\$10,500	\$13,500	\$18,000	\$22,500	\$25,500	\$28,500	\$31,500	\$34,500	\$34,500	\$237,000
Por servicios de formulación de nóminas	\$1,000	\$1,000	\$2,000	\$4,000	\$6,000	\$8,000	\$11,000	\$14,000	\$17,000	\$20,000	\$21,000	\$21,000	\$126,000
Por servicios hacendarios federales diversos	\$3,000	\$3,600	\$4,500	\$5,700	\$6,900	\$8,400	\$9,900	\$11,700	\$13,200	\$14,400	\$15,300	\$15,900	\$112,500
Por gestiones IMSS	\$600	\$1,200	\$2,100	\$3,000	\$4,200	\$5,400	\$6,900	\$8,100	\$9,000	\$9,600	\$9,900	\$9,900	\$69,900
Por servicios hacendarios locales	\$600	\$1,500	\$2,700	\$4,200	\$6,300	\$8,400	\$10,500	\$12,300	\$13,800	\$15,000	\$15,900	\$16,500	\$107,700
Asesorías en administración de negocios	\$1,000	\$1,400	\$2,000	\$2,600	\$3,400	\$4,200	\$5,200	\$6,000	\$6,800	\$7,400	\$7,800	\$8,000	\$55,800
Por servicios generales	\$12,000	\$12,150	\$12,300	\$12,450	\$12,600	\$12,750	\$12,900	\$13,050	\$13,200	\$13,350	\$13,500	\$13,650	\$153,900
Aplicación del efectivo	\$77,100	\$88,300	\$88,350	\$77,350	\$76,300	\$78,350	\$116,821	\$116,304	\$116,324	\$116,987	\$116,238	\$208,031	\$1,276,455
Gastos de operación	\$76,400	\$87,600	\$87,650	\$76,650	\$75,600	\$77,650	\$115,661	\$115,144	\$115,164	\$115,827	\$115,078	\$206,871	\$1,265,295
Recursos humanos	\$68,200	\$80,200	\$80,200	\$68,200	\$68,200	\$68,200	\$106,200	\$106,200	\$106,200	\$106,200	\$106,200	\$191,200	\$1,155,400
Personal ^{2/}	\$67,000	\$67,000	\$67,000	\$67,000	\$67,000	\$67,000	\$103,000	\$103,000	\$103,000	\$103,000	\$103,000	\$188,000	\$1,105,000
Director	\$23,000	\$23,000	\$23,000	\$23,000	\$23,000	\$23,000	\$23,000	\$23,000	\$23,000	\$23,000	\$23,000	\$46,000	\$299,000
Secretaria de Director	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$14,000	\$91,000
Administrador	\$15,000	\$15,000	\$15,000	\$15,000	\$15,000	\$15,000	\$15,000	\$15,000	\$15,000	\$15,000	\$15,000	\$30,000	\$195,000
Jefe de Depto. de Servicios							\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$18,000	\$78,000
2 Contadores (3 a partir de julio)	\$16,000	\$16,000	\$16,000	\$16,000	\$16,000	\$16,000	\$24,000	\$24,000	\$24,000	\$24,000	\$24,000	\$44,000	\$260,000
Analistas (2 a partir de julio)							\$16,000	\$16,000	\$16,000	\$16,000	\$16,000	\$24,000	\$104,000
Auxiliar administrativo	\$6,000	\$6,000	\$6,000	\$6,000	\$6,000	\$6,000	\$6,000	\$6,000	\$6,000	\$6,000	\$6,000	\$12,000	\$78,000
Capacitación y adiestramiento		\$12,000	\$12,000										\$24,000
Viáticos y pasajes	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$3,200	\$3,200	\$3,200	\$3,200	\$3,200	\$3,200	\$26,400
Mobiliario y equipo	\$8,800												
Compra de equipos de cómputo (1)	\$8,000												
Mueble para estación de trabajo (1)	\$800												
Mantenimiento	\$1,050	\$1,050	\$1,100	\$1,600	\$1,050	\$1,100	\$2,336	\$1,819	\$1,839	\$2,502	\$1,753	\$2,341	\$19,710
Equipo de cómputo	\$350	\$350	\$350	\$350	\$350	\$350	\$583	\$583	\$583	\$583	\$583	\$583	\$5,598
Impresoras				\$50				\$66				\$82	\$198
Fotocopiadora				\$500			\$583			\$749		\$420	\$2,252
Fax			\$50			\$50			\$86			\$86	\$272
Limpieza del local	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$9,600
Mantenimiento del local	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$170	\$170	\$170	\$170	\$170	\$170	\$1,790
Insumos	\$300	\$300	\$300	\$800	\$300	\$2,300	\$375	\$375	\$375	\$375	\$375	\$6,580	\$12,755
Thoner para fotocopiadora						\$1,200						\$1,398	\$2,598
Thoner para impresora b/n						\$800						\$932	\$1,732
Thoner para impresora de color												\$3,900	\$3,900
Papel para fotocopiadora e impresoras	\$300	\$300	\$300	\$800	\$300	\$300	\$375	\$375	\$375	\$375	\$375	\$350	\$4,525
Servicios	\$6,050	\$6,050	\$6,050	\$6,050	\$6,050	\$6,050	\$6,750	\$6,750	\$6,750	\$6,750	\$6,750	\$6,750	\$76,800
Teléfono e internet	\$800	\$800	\$800	\$800	\$800	\$800	\$1,330	\$1,330	\$1,330	\$1,330	\$1,330	\$1,330	\$12,780
Suministro eléctrico	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$420	\$420	\$420	\$420	\$420	\$420	\$4,020
Renta	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$60,000
Otros gastos	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$1,160	\$1,160	\$1,160	\$1,160	\$1,160	\$1,160	\$11,160
Publicidad	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$330	\$330	\$330	\$330	\$330	\$330	\$3,510
Impresos	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$330	\$330	\$330	\$330	\$330	\$330	\$3,510
Libros y revistas	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$5,300
Imprevistos	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$330	\$330	\$330	\$330	\$330	\$330	\$3,510
POSICIÓN DE EFECTIVO MENSUAL	-\$49,400	-\$55,450	-\$47,250	-\$23,900	-\$8,400	\$6,800	-\$12,921	\$3,346	\$17,176	\$28,263	\$36,662	-\$52,581	-\$157,655

Notas.

^{1/} Por simplificación del modelo, todas las operaciones se consideran hechas en efectivo

^{2/} El personal se considera contratado por honorarios profesionales

140

PROFORMA DE FLUJO DE EFECTIVO. SEGUNDO AÑO DE OPERACIONES DEL DESPACHO^{1/}

	MESES												ACUMULADO ANUAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Fuentes de Ingreso	\$163,223	\$163,223	\$163,223	\$163,538	\$164,168	\$162,173	\$163,044	\$163,391	\$166,362	\$166,709	\$167,549	\$167,549	\$1,974,147
Por servicios fiscales	\$37,800	\$37,800	\$37,800	\$37,800	\$37,800	\$36,750	\$35,700	\$36,750	\$37,800	\$38,850	\$38,850	\$38,850	\$452,550
Por servicios contables	\$36,225	\$36,225	\$36,225	\$36,225	\$36,225	\$34,650	\$34,650	\$33,075	\$33,075	\$31,500	\$31,500	\$31,500	\$411,075
Por servicios de formulación de nóminas	\$22,050	\$22,050	\$22,050	\$22,050	\$22,050	\$22,050	\$23,100	\$23,100	\$24,150	\$24,150	\$24,150	\$24,150	\$275,100
Por servicios hacendarios federales diversos:	\$16,695	\$16,695	\$16,695	\$16,695	\$17,010	\$17,010	\$17,325	\$17,325	\$17,640	\$17,640	\$17,955	\$17,955	\$206,640
Por gestiones IMSS	\$10,395	\$10,395	\$10,395	\$10,710	\$10,710	\$11,025	\$11,025	\$11,340	\$11,340	\$11,655	\$11,655	\$11,655	\$132,300
Por servicios hacendarios locales	\$17,325	\$17,325	\$17,325	\$17,325	\$17,640	\$17,955	\$18,270	\$18,585	\$18,900	\$19,215	\$19,530	\$19,530	\$218,925
Asesorías en administración de negocios	\$8,400	\$8,400	\$8,400	\$8,400	\$8,400	\$8,400	\$8,610	\$8,820	\$9,030	\$9,240	\$9,450	\$9,450	\$105,000
Por servicios generales	\$14,333	\$14,333	\$14,333	\$14,333	\$14,333	\$14,333	\$14,364	\$14,396	\$14,427	\$14,459	\$14,459	\$14,459	\$172,557
Aplicación del efectivo	\$121,523	\$142,123	\$142,175	\$122,100	\$121,523	\$123,814	\$125,363	\$124,592	\$124,575	\$125,309	\$124,523	\$245,845	\$1,643,465
Gastos de operación	\$119,782	\$140,382	\$140,434	\$120,359	\$119,782	\$122,073	\$123,622	\$122,851	\$122,834	\$123,568	\$122,782	\$244,104	\$1,622,570
Recursos humanos	\$110,330	\$130,930	\$130,930	\$110,330	\$110,330	\$110,330	\$113,330	\$113,330	\$113,330	\$113,330	\$113,330	\$227,739	\$1,497,569
Personal ^{2/}	\$108,270	\$108,270	\$108,270	\$108,270	\$108,270	\$108,270	\$111,270	\$111,270	\$111,270	\$111,270	\$111,270	\$225,679 ²	\$1,431,649
Director	\$24,610	\$24,610	\$24,610	\$24,610	\$24,610	\$24,610	\$24,610	\$24,610	\$24,610	\$24,610	\$24,610	\$49,220	\$319,930
Secretaría de Director	\$7,630	\$7,630	\$7,630	\$7,630	\$7,630	\$7,630	\$7,630	\$7,630	\$7,630	\$7,630	\$7,630	\$15,260	\$99,190
Administrador	\$16,050	\$16,050	\$16,050	\$16,050	\$16,050	\$16,050	\$16,050	\$16,050	\$16,050	\$16,050	\$16,050	\$32,100	\$208,650
Jefe de Depto. de Servicios	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,840	\$12,840	\$12,840	\$12,840	\$12,840	\$25,680	\$161,880
3 Contadores	\$25,440	\$25,440	\$25,440	\$25,440	\$25,440	\$25,440	\$26,160	\$26,160	\$26,160	\$26,160	\$26,160	\$52,320	\$335,760
2 Analistas	\$16,000	\$16,000	\$16,000	\$16,000	\$16,000	\$16,000	\$17,440	\$17,440	\$17,440	\$17,440	\$17,440	\$38,010	\$221,219
Auxiliar administrativo	\$6,540	\$6,540	\$6,540	\$6,540	\$6,540	\$6,540	\$6,540	\$6,540	\$6,540	\$6,540	\$6,540	\$13,080	\$85,020
Capacitación y adiestramiento		\$20,600	\$20,600										\$41,200
Viáticos y pasajes	\$2,060	\$2,060	\$2,060	\$2,060	\$2,060	\$2,060	\$2,060	\$2,060	\$2,060	\$2,060	\$2,060	\$2,060	\$24,720
Mantenimiento	\$1,841	\$1,841	\$1,893	\$2,418	\$1,841	\$1,893	\$2,681	\$1,910	\$1,893	\$2,627	\$1,841	\$2,420	\$25,098
Equipo de cómputo	\$612	\$612	\$612	\$612	\$612	\$612	\$612	\$612	\$612	\$612	\$612	\$612	\$7,346
Impresoras				\$53				\$69				\$86	\$208
Fotocopiadora				\$525			\$840			\$786		\$441	\$2,592
Fax			\$53			\$53			\$53			\$53	\$210
Limpieza del local	\$1,050	\$1,050	\$1,050	\$1,050	\$1,050	\$1,050	\$1,050	\$1,050	\$1,050	\$1,050	\$1,050	\$1,050	\$12,600
Mantenimiento del local	\$179	\$179	\$179	\$179	\$179	\$179	\$179	\$179	\$179	\$179	\$179	\$179	\$2,142
Insumos	\$315	\$315	\$315	\$315	\$315	\$2,554	\$315	\$315	\$315	\$315	\$315	\$6,649	\$12,352
Thoner para fotocopiadora						\$1,260						\$1,260	\$2,520
Thoner para impresora b/n						\$979						\$979	\$1,957
Thoner para impresora de color												\$4,095	\$4,095
Papel para fotocopiadora e impresoras	\$315	\$315	\$315	\$315	\$315	\$315	\$315	\$315	\$315	\$315	\$315	\$315	\$3,780
Servicios	\$7,296	\$7,296	\$7,296	\$7,296	\$7,296	\$7,296	\$7,296	\$7,296	\$7,296	\$7,296	\$7,296	\$7,296	\$87,551
Teléfono e internet	\$1,397	\$1,397	\$1,397	\$1,397	\$1,397	\$1,397	\$1,397	\$1,397	\$1,397	\$1,397	\$1,397	\$1,397	\$16,758
Suministro eléctrico	\$449	\$449	\$449	\$449	\$449	\$449	\$449	\$449	\$449	\$449	\$449	\$449	\$5,393
Renta	\$5,450	\$5,450	\$5,450	\$5,450	\$5,450	\$5,450	\$5,450	\$5,450	\$5,450	\$5,450	\$5,450	\$5,450	\$65,400
Otros gastos	\$1,741	\$1,741	\$1,741	\$1,741	\$1,741	\$1,741	\$1,741	\$1,741	\$1,741	\$1,741	\$1,741	\$1,741	\$20,894
Publicidad	\$847	\$847	\$847	\$847	\$847	\$847	\$847	\$847	\$847	\$847	\$847	\$847	\$10,258
Sitio web	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$6,000
Impresos	\$347	\$347	\$347	\$347	\$347	\$347	\$347	\$347	\$347	\$347	\$347	\$347	\$4,258
Libros y revistas	\$535	\$535	\$535	\$535	\$535	\$535	\$535	\$535	\$535	\$535	\$535	\$535	\$6,420
Imprevistos	\$360	\$360	\$360	\$360	\$360	\$360	\$360	\$360	\$360	\$360	\$360	\$360	\$4,316
POSICIÓN DE EFECTIVO MENSUAL	\$41,700	\$21,100	\$21,047	\$41,437	\$42,645	\$38,359	\$37,681	\$38,798	\$41,787	\$41,399	\$43,026	-\$78,297	\$330,682

Notas.

^{1/} Por simplificación del modelo, todas las operaciones se consideran hechas en efectivo

^{2/} El personal se considera contratado por honorarios profesionales

PROFORMA DE FLUJO DE EFECTIVO. TERCER AÑO DE OPERACIONES DEL DESPACHO^{1/}

	MESES												ACUMULADO
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	ANUAL
Fuentes de Ingreso	\$175,926	\$175,959	\$177,095	\$179,884	\$182,673	\$187,227	\$191,670	\$196,223	\$197,910	\$201,361	\$201,361	\$213,025	\$2,280,312
Por servicios fiscales	\$40,793	\$40,793	\$41,895	\$41,895	\$42,998	\$44,100	\$45,203	\$46,305	\$46,305	\$47,408	\$47,408	\$52,920	\$538,020
Por servicios contables	\$33,075	\$33,075	\$33,075	\$34,729	\$34,729	\$36,383	\$38,036	\$39,690	\$41,344	\$41,344	\$41,344	\$43,824	\$450,647
Por servicios de formulación de nóminas	\$25,358	\$25,358	\$25,358	\$26,460	\$27,563	\$28,665	\$29,768	\$30,870	\$30,870	\$31,973	\$31,973	\$33,075	\$347,288
Por servicios hacendarios federales diversos	\$18,853	\$18,853	\$18,853	\$18,853	\$19,184	\$19,184	\$19,514	\$19,514	\$19,514	\$19,845	\$19,845	\$20,507	\$232,517
Por gestiones IMSS	\$12,238	\$12,238	\$12,238	\$12,238	\$12,238	\$12,569	\$12,569	\$12,899	\$12,899	\$13,230	\$13,230	\$13,892	\$152,476
Por servicios hacendarios locales	\$20,507	\$20,507	\$20,507	\$20,507	\$20,507	\$20,837	\$20,837	\$21,168	\$21,168	\$21,499	\$21,499	\$22,491	\$252,032
Asesorías en administración de negocios	\$9,923	\$9,923	\$9,923	\$9,923	\$10,143	\$10,143	\$10,364	\$10,364	\$10,364	\$10,584	\$10,584	\$10,805	\$123,039
Por servicios generales	\$15,181	\$15,215	\$15,248	\$15,281	\$15,314	\$15,347	\$15,380	\$15,413	\$15,446	\$15,479	\$15,479	\$15,512	\$184,294
Aplicación del efectivo	\$133,263	\$160,502	\$160,560	\$133,509	\$132,872	\$135,398	\$136,956	\$136,435	\$136,435	\$136,956	\$136,377	\$264,195	\$1,803,458
Gastos de operación	\$130,832	\$158,462	\$158,520	\$131,468	\$130,832	\$133,358	\$134,915	\$134,394	\$134,394	\$134,915	\$134,336	\$262,154	\$1,778,580
Recursos humanos	\$120,690	\$148,320	\$148,320	\$120,690	\$120,690	\$120,690	\$124,194	\$124,194	\$124,194	\$124,194	\$124,194	\$245,129	\$1,645,497
Personal ^{2/}	\$119,430	\$119,430	\$119,430	\$119,430	\$119,430	\$119,430	\$120,934	\$120,934	\$120,934	\$120,934	\$120,934	\$241,869 ²	\$1,563,117
Director	\$26,333	\$26,333	\$26,333	\$26,333	\$26,333	\$26,333	\$26,333	\$26,333	\$26,333	\$26,333	\$26,333	\$52,665	\$342,325
Secretaría de Director	\$8,317	\$8,317	\$8,317	\$8,317	\$8,317	\$8,317	\$8,317	\$8,317	\$8,317	\$8,317	\$8,317	\$16,633	\$108,117
Administrador	\$17,174	\$17,174	\$17,174	\$17,174	\$17,174	\$17,174	\$17,174	\$17,174	\$17,174	\$17,174	\$17,174	\$34,347	\$223,256
Jefe de Depto. de Servicios	\$13,739	\$13,739	\$13,739	\$13,739	\$13,739	\$13,739	\$13,739	\$13,739	\$13,739	\$13,739	\$13,739	\$27,478	\$178,604
3 Contadores	\$27,730	\$27,730	\$27,730	\$27,730	\$27,730	\$27,730	\$29,234	\$29,234	\$29,234	\$29,234	\$29,234	\$58,469	\$371,018
2 Analistas	\$19,010	\$19,010	\$19,010	\$19,010	\$19,010	\$19,010	\$19,010	\$19,010	\$19,010	\$19,010	\$19,010	\$38,019	\$247,125
Auxiliar administrativo	\$7,129	\$7,129	\$7,129	\$7,129	\$7,129	\$7,129	\$7,129	\$7,129	\$7,129	\$7,129	\$7,129	\$14,257	\$92,672
Capacitación y adiestramiento		\$27,630	\$27,630										\$55,260
Viáticos y pasajes	\$1,260	\$1,260	\$1,260	\$1,260	\$1,260	\$1,260	\$3,260	\$3,260	\$3,260	\$3,260	\$3,260	\$3,260	\$27,120
Mantenimiento	\$1,933	\$1,933	\$1,991	\$2,569	\$1,933	\$1,991	\$2,511	\$1,991	\$1,991	\$2,511	\$1,933	\$2,048	\$25,334
Equipo de cómputo	\$643	\$643	\$643	\$643	\$643	\$643	\$643	\$643	\$643	\$643	\$643	\$643	\$7,713
Impresoras				\$58				\$58				\$58	\$174
Fotocopiadora				\$579			\$579			\$579			\$1,736
Fax		\$58				\$58		\$58			\$58		\$232
Limpieza del local	\$1,103	\$1,103	\$1,103	\$1,103	\$1,103	\$1,103	\$1,103	\$1,103	\$1,103	\$1,103	\$1,103	\$1,103	\$13,230
Mantenimiento del local	\$187	\$187	\$187	\$187	\$187	\$187	\$187	\$187	\$187	\$187	\$187	\$187	\$2,249
Insumos	\$331	\$331	\$331	\$331	\$331	\$2,799	\$331	\$331	\$331	\$331	\$331	\$331	\$7,099
Thoner para fotocopiadora						\$1,389						\$1,389	\$2,778
Thoner para impresora b/n						\$1,079						\$1,079	\$2,158
Thoner para impresora de color												\$4,300	\$4,300
Papel para fotocopiadora e impresoras	\$331	\$331	\$331	\$331	\$331	\$331	\$331	\$331	\$331	\$331	\$331	\$331	\$3,969
Servicios	\$7,879	\$94,544											
Teléfono e internet	\$1,466	\$1,466	\$1,466	\$1,466	\$1,466	\$1,466	\$1,466	\$1,466	\$1,466	\$1,466	\$1,466	\$1,466	\$17,596
Suministro eléctrico	\$472	\$472	\$472	\$472	\$472	\$472	\$472	\$472	\$472	\$472	\$472	\$472	\$5,662
Renta	\$5,941	\$5,941	\$5,941	\$5,941	\$5,941	\$5,941	\$5,941	\$5,941	\$5,941	\$5,941	\$5,941	\$5,941	\$71,286
Otros gastos	\$2,432	\$2,041	\$24,877										
Publicidad	\$1,392	\$1,001	\$1,001	\$1,001	\$1,001	\$1,001	\$1,001	\$1,001	\$1,001	\$1,001	\$1,001	\$1,001	\$12,499
Sitio web	\$891	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$6,391
Impresos	\$501	\$501	\$501	\$501	\$501	\$501	\$501	\$501	\$501	\$501	\$501	\$501	\$6,108
Libros y revistas	\$613	\$613	\$613	\$613	\$613	\$613	\$613	\$613	\$613	\$613	\$613	\$613	\$7,350
Imprevistos	\$427	\$427	\$427	\$427	\$427	\$427	\$427	\$427	\$427	\$427	\$427	\$427	\$5,128
POSICIÓN DE EFECTIVO MENSUAL	\$42,663	\$15,457	\$16,535	\$46,375	\$49,801	\$51,828	\$54,714	\$59,788	\$61,475	\$64,405	\$64,984	-\$51,170	\$476,854

Notas.

^{1/} Por simplificación del modelo, todas las operaciones se consideran hechas en efectivo

^{2/} El personal se considera contratado por honorarios profesionales

142

PROFORMA DE FLUJO DE EFECTIVO. CUARTO AÑO DE OPERACIONES DEL DESPACHO^{1/}

	MESES												ACUMULADO ANUAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Fuentes de Ingreso	\$223,676	\$223,676	\$223,676	\$225,181	\$227,612	\$228,770	\$232,393	\$234,824	\$237,753	\$239,837	\$242,302	\$242,337	\$2,782,039
Por servicios fiscales	\$55,566	\$55,566	\$55,566	\$56,724	\$56,724	\$56,724	\$57,881	\$57,881	\$59,039	\$59,039	\$60,197	\$60,197	\$691,102
Por servicios contables	\$46,016	\$46,016	\$46,016	\$46,016	\$47,752	\$47,752	\$49,488	\$49,488	\$51,225	\$51,225	\$51,225	\$51,225	\$581,707
Por servicios de formulación de nóminas	\$34,729	\$34,729	\$34,729	\$34,729	\$34,729	\$35,886	\$35,886	\$37,044	\$38,202	\$38,202	\$38,202	\$38,202	\$435,267
Por servicios hacendarios federales diversos	\$21,532	\$21,532	\$21,532	\$21,532	\$21,879	\$21,879	\$22,226	\$22,574	\$22,921	\$22,921	\$23,268	\$23,268	\$266,717
Por gestiones IMSS	\$14,586	\$14,586	\$14,586	\$14,933	\$14,933	\$14,933	\$15,281	\$15,628	\$15,628	\$15,628	\$15,975	\$15,975	\$182,673
Por servicios hacendarios locales	\$23,616	\$23,616	\$23,616	\$23,616	\$23,963	\$23,963	\$23,963	\$24,310	\$24,657	\$24,657	\$25,005	\$25,005	\$289,985
Asesorías en administración de negocios	\$11,345	\$11,345	\$11,345	\$11,345	\$11,345	\$11,345	\$11,345	\$11,576	\$11,808	\$11,808	\$12,039	\$12,039	\$138,683
Por servicios generales	\$16,288	\$16,288	\$16,288	\$16,288	\$16,288	\$16,288	\$16,323	\$16,323	\$16,357	\$16,357	\$16,392	\$16,427	\$195,905
Aplicación del efectivo	\$222,944	\$198,148	\$198,216	\$169,842	\$169,136	\$171,687	\$173,700	\$174,084	\$174,089	\$174,662	\$174,020	\$333,266	\$2,333,793
Gastos de operación	\$220,320	\$195,523	\$195,592	\$167,217	\$166,512	\$169,063	\$171,408	\$171,791	\$171,796	\$172,369	\$171,727	\$330,973	\$2,304,292
Recursos humanos	\$154,312	\$183,323	\$183,323	\$154,312	\$154,312	\$154,312	\$158,565	\$159,527	\$159,527	\$159,527	\$159,527	\$311,644	\$2,092,210
Personal ^{2/}	\$152,322	\$152,322	\$152,322	\$152,322	\$152,322	\$152,322	\$154,576	\$155,538	\$155,538	\$155,538	\$155,538	\$307,654 ²	\$1,998,317
Director	\$28,176	\$28,176	\$28,176	\$28,176	\$28,176	\$28,176	\$28,176	\$28,176	\$28,176	\$28,176	\$28,176	\$56,352	\$366,288
Secretaría de Director	\$9,065	\$9,065	\$9,065	\$9,065	\$9,065	\$9,065	\$9,065	\$9,065	\$9,065	\$9,065	\$9,065	\$18,130	\$117,848
Secretaría de Gerente	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$10,000	\$65,000
Administrador	\$18,376	\$18,376	\$18,376	\$18,376	\$18,376	\$18,376	\$18,376	\$18,376	\$18,376	\$18,376	\$18,376	\$36,751	\$238,883
Jefe de Depto. de Contabilidad e Impuestos	\$14,701	\$14,701	\$14,701	\$14,701	\$14,701	\$14,701	\$13,739	\$14,701	\$14,701	\$14,701	\$14,701	\$29,401	\$190,145
Jefe de Depto. de Admón Estratégica Empresarial	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$24,000	\$156,000
4 Contadores	\$38,225	\$38,225	\$38,225	\$38,225	\$38,225	\$38,225	\$39,730	\$39,730	\$39,730	\$39,730	\$39,730	\$79,460	\$507,462
2 Analistas	\$19,010	\$19,010	\$19,010	\$19,010	\$19,010	\$19,010	\$20,720	\$20,720	\$20,720	\$20,720	\$20,720	\$38,019	\$255,679
Auxiliar administrativo	\$7,770	\$7,770	\$7,770	\$7,770	\$7,770	\$7,770	\$7,770	\$7,770	\$7,770	\$7,770	\$7,770	\$15,540	\$101,012
Capacitación y adiestramiento		\$29,012	\$29,012										\$58,023
Viáticos y pasajes	\$1,989	\$1,989	\$1,989	\$1,989	\$1,989	\$1,989	\$3,989	\$3,989	\$3,989	\$3,989	\$3,989	\$3,989	\$35,870
Mobiliario y equipo	\$38,808												
Compra de equipos de cómputo (4)	\$35,280												
Mueble para estación de trabajo (4)	\$3,528												
Mantenimiento	\$17,555	\$2,555	\$2,624	\$3,261	\$2,555	\$2,624	\$3,197	\$2,619	\$2,624	\$3,197	\$2,555	\$2,688	\$33,056
Equipo de cómputo	\$850	\$850	\$850	\$850	\$850	\$850	\$850	\$850	\$850	\$850	\$850	\$850	\$10,199
Escalamiento de equipo de cómputo (10)	\$15,000												
Impresoras				\$64				\$64				\$64	\$192
Fotocopiadora				\$642			\$642			\$642			\$1,925
Fax			\$69		\$69				\$69				\$275
Limpieza del local	\$1,458	\$1,458	\$1,458	\$1,458	\$1,458	\$1,458	\$1,458	\$1,458	\$1,458	\$1,458	\$1,458	\$1,458	\$17,492
Mantenimiento del local	\$248	\$248	\$248	\$248	\$248	\$248	\$248	\$248	\$248	\$248	\$248	\$248	\$2,974
Insumos	\$347	\$347	\$347	\$347	\$347	\$2,830	\$347	\$347	\$347	\$347	\$347	\$7,344	\$13,647
Thoner para fotocopiadora						\$1,489						\$1,489	\$2,978
Thoner para impresora b/n						\$993						\$993	\$1,986
Thoner para impresora de color												\$4,515	\$4,515
Papel para fotocopiadora e impresoras	\$347	\$347	\$347	\$347	\$347	\$347	\$347	\$347	\$347	\$347	\$347	\$347	\$4,167
Servicios	\$9,298	\$111,572											
Teléfono e internet	\$1,939	\$1,939	\$1,939	\$1,939	\$1,939	\$1,939	\$1,939	\$1,939	\$1,939	\$1,939	\$1,939	\$1,939	\$23,264
Suministro eléctrico	\$621	\$621	\$621	\$621	\$621	\$621	\$621	\$621	\$621	\$621	\$621	\$621	\$7,458
Renta	\$6,738	\$6,738	\$6,738	\$6,738	\$6,738	\$6,738	\$6,738	\$6,738	\$6,738	\$6,738	\$6,738	\$6,738	\$80,850
Otros gastos	\$2,624	\$2,624	\$2,624	\$2,624	\$2,624	\$2,624	\$2,292	\$2,292	\$2,292	\$2,292	\$2,292	\$2,292	\$29,500
Publicidad	\$1,793	\$1,793	\$1,793	\$1,793	\$1,793	\$1,793	\$1,461	\$1,461	\$1,461	\$1,461	\$1,461	\$1,461	\$19,627
Sitio web	\$1,268	\$1,268	\$1,268	\$1,268	\$1,268	\$1,268	\$936	\$936	\$936	\$936	\$936	\$936	\$13,219
Impresos	\$526	\$526	\$526	\$526	\$526	\$526	\$526	\$526	\$526	\$526	\$526	\$526	\$6,408
Libros y revistas	\$493	\$493	\$493	\$493	\$493	\$493	\$493	\$493	\$493	\$493	\$493	\$493	\$5,922
Imprevistos	\$338	\$338	\$338	\$338	\$338	\$338	\$338	\$338	\$338	\$338	\$338	\$338	\$4,051
POSICIÓN DE EFECTIVO MENSUAL	\$732	\$25,529	\$25,460	\$55,339	\$58,476	\$57,083	\$58,693	\$60,741	\$63,664	\$65,175	\$68,283	-\$90,929	\$448,246

Notas.

^{1/} Por simplificación del modelo, todas las operaciones se consideran hechas en efectivo

^{2/} El personal se considera contratado por honorarios profesionales

PROFORMA DE FLUJO DE EFECTIVO. QUINTO AÑO DE OPERACIONES DEL DESPACHO^{1/}

	MESES												ACUMULADO ANUAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Fuentes de Ingreso	\$254,454	\$254,454	\$256,277	\$259,316	\$260,532	\$262,355	\$266,403	\$268,262	\$273,890	\$277,573	\$283,201	\$283,237	\$3,199,954
Por servicios fiscales	\$63,206	\$63,206	\$63,206	\$63,206	\$64,422	\$64,422	\$65,637	\$65,637	\$66,853	\$68,068	\$69,284	\$69,284	\$786,433
Por servicios contables	\$53,786	\$53,786	\$55,609	\$57,433	\$57,433	\$59,256	\$61,079	\$61,079	\$62,902	\$64,726	\$66,549	\$66,549	\$720,187
Por servicios de formulación de nóminas	\$40,112	\$40,112	\$40,112	\$41,327	\$41,327	\$41,327	\$41,327	\$42,543	\$43,758	\$43,758	\$44,974	\$44,974	\$505,651
Por servicios hacendarios federales diversos:	\$24,432	\$24,432	\$24,432	\$24,432	\$24,432	\$24,432	\$24,432	\$24,796	\$25,161	\$25,526	\$25,890	\$25,890	\$298,285
Por gestiones IMSS	\$16,774	\$16,774	\$16,774	\$16,774	\$16,774	\$16,774	\$17,139	\$17,139	\$17,503	\$17,503	\$17,868	\$17,868	\$205,664
Por servicios hacendarios locales	\$26,255	\$26,255	\$26,255	\$26,255	\$26,255	\$26,255	\$26,620	\$26,620	\$26,984	\$26,984	\$27,349	\$27,349	\$319,435
Asesorías en administración de negocios	\$12,641	\$12,641	\$12,641	\$12,641	\$12,641	\$12,641	\$12,884	\$13,127	\$13,371	\$13,614	\$13,857	\$13,857	\$156,557
Por servicios generales	\$17,248	\$17,248	\$17,248	\$17,248	\$17,248	\$17,248	\$17,284	\$17,321	\$17,357	\$17,394	\$17,430	\$17,467	\$207,742
Aplicación del efectivo	\$175,353	\$205,815	\$205,887	\$176,127	\$175,353	\$178,117	\$179,255	\$179,636	\$179,612	\$180,217	\$179,540	\$346,777	\$2,361,689
Gastos de operación	\$172,597	\$203,060	\$203,132	\$173,371	\$172,597	\$175,361	\$176,500	\$176,881	\$176,856	\$177,461	\$176,784	\$344,022	\$2,328,622
Recursos humanos	\$159,796	\$190,258	\$190,258	\$159,796	\$159,796	\$159,796	\$163,021	\$163,983	\$163,983	\$163,983	\$163,983	\$323,845	\$2,162,497
Personal ^{2/}	\$157,676	\$157,676	\$157,676	\$157,676	\$157,676	\$157,676	\$158,901	\$159,863	\$159,863	\$159,863	\$159,863	\$319,725 ²	\$2,064,132
Director	\$30,148	\$30,148	\$30,148	\$30,148	\$30,148	\$30,148	\$30,148	\$30,148	\$30,148	\$30,148	\$30,148	\$60,297	\$391,928
Secretaría de Director	\$9,881	\$9,881	\$9,881	\$9,881	\$9,881	\$9,881	\$9,881	\$9,881	\$9,881	\$9,881	\$9,881	\$19,762	\$128,454
Secretaria de Gerente	\$5,250	\$5,250	\$5,250	\$5,250	\$5,250	\$5,250	\$5,250	\$5,250	\$5,250	\$5,250	\$5,250	\$10,500	\$68,250
Administrador	\$19,662	\$19,662	\$19,662	\$19,662	\$19,662	\$19,662	\$19,662	\$19,662	\$19,662	\$19,662	\$19,662	\$39,324	\$255,605
Jefe de Depto. de Contabilidad e Impuestos	\$15,730	\$15,730	\$15,730	\$15,730	\$15,730	\$15,730	\$13,739	\$14,701	\$14,701	\$14,701	\$14,701	\$29,401	\$196,319
Jefe de Depto. de Admón Estratégica Empresarial	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$24,000	\$156,000
4 Contadores	\$38,225	\$38,225	\$38,225	\$38,225	\$38,225	\$38,225	\$39,730	\$39,730	\$39,730	\$39,730	\$39,730	\$79,460	\$507,462
2 Analistas	\$19,010	\$19,010	\$19,010	\$19,010	\$19,010	\$19,010	\$20,720	\$20,720	\$20,720	\$20,720	\$20,720	\$41,441	\$259,101
Auxiliar administrativo	\$7,770	\$7,770	\$7,770	\$7,770	\$7,770	\$7,770	\$7,770	\$7,770	\$7,770	\$7,770	\$7,770	\$15,540	\$101,012
Capacitación y adiestramiento		\$30,462	\$30,462										\$60,924
Viáticos y pasajes	\$2,120	\$2,120	\$2,120	\$2,120	\$2,120	\$2,120	\$4,120	\$4,120	\$4,120	\$4,120	\$4,120	\$4,120	\$37,441
Mantenimiento	\$2,674	\$2,674	\$2,746	\$3,448	\$2,674	\$2,746	\$3,351	\$2,771	\$2,746	\$3,351	\$2,674	\$2,843	\$34,702
Equipo de cómputo	\$868	\$868	\$868	\$868	\$868	\$868	\$868	\$868	\$868	\$868	\$868	\$868	\$10,414
Impresoras				\$97				\$97				\$97	\$290
Fotocopiadora				\$677			\$677			\$677			\$2,032
Fax			\$72			\$72		\$72				\$72	\$289
Limpieza del local	\$1,546	\$1,546	\$1,546	\$1,546	\$1,546	\$1,546	\$1,546	\$1,546	\$1,546	\$1,546	\$1,546	\$1,546	\$18,555
Mantenimiento del local	\$260	\$260	\$260	\$260	\$260	\$260	\$260	\$260	\$260	\$260	\$260	\$260	\$3,122
Insumos	\$365	\$365	\$365	\$365	\$365	\$3,056	\$365	\$365	\$365	\$365	\$365	\$7,571	\$14,273
Thoner para fotocopiadora						\$1,569						\$1,569	\$3,138
Thoner para impresora b/n						\$1,123						\$1,123	\$2,245
Thoner para impresora de color												\$4,515	\$4,515
Papel para fotocopiadora e impresoras	\$365	\$365	\$365	\$365	\$365	\$365	\$365	\$365	\$365	\$365	\$365	\$365	\$4,376
Servicios	\$9,763	\$117,150											
Teléfono e internet	\$2,036	\$2,036	\$2,036	\$2,036	\$2,036	\$2,036	\$2,036	\$2,036	\$2,036	\$2,036	\$2,036	\$2,036	\$24,427
Suministro eléctrico	\$653	\$653	\$653	\$653	\$653	\$653	\$653	\$653	\$653	\$653	\$653	\$653	\$7,830
Renta	\$7,074	\$7,074	\$7,074	\$7,074	\$7,074	\$7,074	\$7,074	\$7,074	\$7,074	\$7,074	\$7,074	\$7,074	\$84,893
Otros gastos	\$2,756	\$33,067											
Publicidad	\$1,883	\$1,883	\$1,883	\$1,883	\$1,883	\$1,883	\$1,883	\$1,883	\$1,883	\$1,883	\$1,883	\$1,883	\$22,595
Sitio web	\$1,331	\$1,331	\$1,331	\$1,331	\$1,331	\$1,331	\$1,331	\$1,331	\$1,331	\$1,331	\$1,331	\$1,331	\$15,972
Impresos	\$552	\$552	\$552	\$552	\$552	\$552	\$552	\$552	\$552	\$552	\$552	\$552	\$6,624
Libros y revistas	\$518	\$518	\$518	\$518	\$518	\$518	\$518	\$518	\$518	\$518	\$518	\$518	\$6,218
Imprevistos	\$355	\$355	\$355	\$355	\$355	\$355	\$355	\$355	\$355	\$355	\$355	\$355	\$4,254
POSICIÓN DE EFECTIVO MENSUAL	\$79,101	\$48,639	\$50,390	\$83,189	\$85,179	\$84,238	\$87,147	\$88,626	\$94,278	\$97,356	\$103,661	-\$63,540	\$838,264

144

Notas.

^{1/} Por simplificación del modelo, todas las operaciones se consideran hechas en efectivo

^{2/} El personal se considera contratado por honorarios profesionales

PROFORMA DE FLUJO DE EFECTIVO. SEXTO AÑO DE OPERACIONES DEL DESPACHO^{1/}

	MESES												ACUMULADO ANUAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Fuentes de Ingreso	\$297,399	\$301,866	\$304,163	\$304,419	\$307,099	\$308,375	\$311,094	\$317,003	\$321,636	\$325,630	\$331,540	\$331,540	\$3,761,763
Por servicios fiscales	\$72,748	\$74,024	\$74,024	\$74,024	\$74,024	\$75,301	\$75,301	\$76,577	\$76,577	\$77,853	\$79,129	\$79,129	\$908,712
Por servicios contables	\$69,876	\$71,791	\$73,705	\$73,705	\$75,620	\$75,620	\$75,620	\$77,534	\$79,449	\$79,449	\$81,363	\$81,363	\$915,094
Por servicios de formulación de nóminas	\$47,222	\$48,499	\$48,499	\$48,499	\$48,499	\$48,499	\$49,775	\$51,051	\$52,328	\$53,604	\$54,880	\$54,880	\$606,234
Por servicios hacendarios federales diversos:	\$27,185	\$27,185	\$27,185	\$27,185	\$27,185	\$27,185	\$27,568	\$27,951	\$28,333	\$28,716	\$29,099	\$29,099	\$333,875
Por gestiones IMSS	\$18,761	\$18,761	\$18,761	\$18,761	\$19,144	\$19,144	\$19,527	\$19,910	\$20,293	\$20,676	\$21,059	\$21,059	\$235,857
Por servicios hacendarios locales	\$28,716	\$28,716	\$29,099	\$29,099	\$29,482	\$29,482	\$29,865	\$30,248	\$30,631	\$31,014	\$31,397	\$31,397	\$359,146
Asesorías en administración de negocios	\$14,550	\$14,550	\$14,550	\$14,805	\$14,805	\$14,805	\$15,060	\$15,315	\$15,571	\$15,826	\$16,081	\$16,081	\$181,998
Por servicios generales	\$18,340	\$18,340	\$18,340	\$18,340	\$18,340	\$18,340	\$18,378	\$18,417	\$18,455	\$18,493	\$18,532	\$18,532	\$220,848
Aplicación del efectivo	\$189,397	\$220,153	\$220,225	\$188,941	\$188,167	\$191,086	\$191,144	\$191,525	\$191,500	\$192,105	\$191,428	\$370,049	\$2,525,722
Gastos de operación	\$186,504	\$217,259	\$217,331	\$186,048	\$185,274	\$188,193	\$188,250	\$188,632	\$188,607	\$189,212	\$188,535	\$367,156	\$2,491,002
Recursos humanos	\$173,060	\$203,815	\$203,815	\$171,830	\$171,830	\$171,830	\$174,129	\$175,091	\$175,091	\$175,091	\$175,091	\$345,955	\$2,316,625
Personal ^{2/}	\$170,834	\$169,604	\$169,604	\$169,604	\$169,604	\$169,604	\$169,903	\$170,864	\$170,864	\$170,864	\$170,864	\$341,729	\$2,213,941
Director	\$32,259	\$32,259	\$32,259	\$32,259	\$32,259	\$32,259	\$32,259	\$32,259	\$32,259	\$32,259	\$32,259	\$64,517	\$419,363
Secretaría de Director	\$10,770	\$10,770	\$10,770	\$10,770	\$10,770	\$10,770	\$10,770	\$10,770	\$10,770	\$10,770	\$10,770	\$21,541	\$140,015
Secretaría de Gerente	\$5,513	\$5,513	\$5,513	\$5,513	\$5,513	\$5,513	\$5,513	\$5,513	\$5,513	\$5,513	\$5,513	\$11,025	\$71,663
Administrador	\$21,038	\$21,038	\$21,038	\$21,038	\$21,038	\$21,038	\$21,038	\$21,038	\$21,038	\$21,038	\$21,038	\$42,077	\$273,498
Jefe de Depto. de Contabilidad e Impuestos	\$16,831	\$16,831	\$16,831	\$16,831	\$16,831	\$16,831	\$13,739	\$14,701	\$14,701	\$14,701	\$14,701	\$29,401	\$202,926
Jefe de Depto. de Admón Estratégica Empresarial	\$13,230	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$24,000	\$157,230
4 Contadores	\$41,766	\$41,766	\$41,766	\$41,766	\$41,766	\$41,766	\$43,270	\$43,270	\$43,270	\$43,270	\$43,270	\$86,541	\$553,486
2 Analistas	\$20,958	\$20,958	\$20,958	\$20,958	\$20,958	\$20,958	\$22,844	\$22,844	\$22,844	\$22,844	\$22,844	\$45,689	\$285,659
Auxiliar administrativo	\$8,469	\$8,469	\$8,469	\$8,469	\$8,469	\$8,469	\$8,469	\$8,469	\$8,469	\$8,469	\$8,469	\$16,939	\$110,103
Capacitación y adiestramiento		\$31,985	\$31,985										\$63,970
Viáticos y pasajes	\$2,226	\$2,226	\$2,226	\$2,226	\$2,226	\$2,226	\$4,226	\$4,226	\$4,226	\$4,226	\$4,226	\$4,226	\$38,713
Mantenimiento	\$2,843	\$2,843	\$2,916	\$3,617	\$2,843	\$2,916	\$3,521	\$2,940	\$2,916	\$3,521	\$2,843	\$3,012	\$36,732
Equipo de cómputo	\$947	\$947	\$947	\$947	\$947	\$947	\$947	\$947	\$947	\$947	\$947	\$947	\$11,360
Impresoras				\$97	\$97	\$97	\$97	\$97	\$97	\$97	\$97	\$97	\$290
Fotocopiadora				\$677	\$677	\$677	\$677	\$677	\$677	\$677	\$677	\$677	\$2,032
Fax			\$72	\$72	\$72	\$72	\$72	\$72	\$72	\$72	\$72	\$72	\$289
Limpieza del local	\$1,624	\$1,624	\$1,624	\$1,624	\$1,624	\$1,624	\$1,624	\$1,624	\$1,624	\$1,624	\$1,624	\$1,624	\$19,483
Mantenimiento del local	\$273	\$273	\$273	\$273	\$273	\$273	\$273	\$273	\$273	\$273	\$273	\$273	\$3,278
Insumos	\$383	\$383	\$383	\$383	\$383	\$3,230	\$383	\$383	\$383	\$383	\$383	\$383	\$7,970
Thoner para fotocopiadora						\$1,647							\$3,295
Thoner para impresora b/n						\$1,200							\$2,399
Thoner para impresora de color												\$4,740	\$4,740
Papel para fotocopiadora e impresoras	\$383	\$383	\$383	\$383	\$383	\$383	\$383	\$383	\$383	\$383	\$383	\$383	\$4,595
Servicios	\$10,218	\$10,218	\$10,218	\$10,218	\$10,218	\$10,218	\$10,218	\$10,218	\$10,218	\$10,218	\$10,218	\$10,218	\$122,616
Teléfono e internet	\$2,137	\$2,137	\$2,137	\$2,137	\$2,137	\$2,137	\$2,137	\$2,137	\$2,137	\$2,137	\$2,137	\$2,137	\$25,648
Suministro eléctrico	\$653	\$653	\$653	\$653	\$653	\$653	\$653	\$653	\$653	\$653	\$653	\$653	\$7,830
Renta	\$7,428	\$7,428	\$7,428	\$7,428	\$7,428	\$7,428	\$7,428	\$7,428	\$7,428	\$7,428	\$7,428	\$7,428	\$89,137
Otros gastos	\$2,893	\$2,893	\$2,893	\$2,893	\$2,893	\$2,893	\$2,893	\$2,893	\$2,893	\$2,893	\$2,893	\$2,893	\$34,720
Publicidad	\$1,977	\$1,977	\$1,977	\$1,977	\$1,977	\$1,977	\$1,977	\$1,977	\$1,977	\$1,977	\$1,977	\$1,977	\$23,725
Sitio web	\$1,398	\$1,398	\$1,398	\$1,398	\$1,398	\$1,398	\$1,398	\$1,398	\$1,398	\$1,398	\$1,398	\$1,398	\$16,770
Impresos	\$580	\$580	\$580	\$580	\$580	\$580	\$580	\$580	\$580	\$580	\$580	\$580	\$6,955
Libros y revistas	\$544	\$544	\$544	\$544	\$544	\$544	\$544	\$544	\$544	\$544	\$544	\$544	\$6,529
Imprevistos	\$372	\$372	\$372	\$372	\$372	\$372	\$372	\$372	\$372	\$372	\$372	\$372	\$4,467
POSICIÓN DE EFECTIVO MENSUAL	\$108,002	\$81,714	\$83,939	\$115,477	\$118,932	\$117,289	\$119,950	\$125,478	\$130,135	\$133,525	\$140,111	-\$38,509	\$1,236,041

Notas.

^{1/} Por simplificación del modelo, todas las operaciones se consideran hechas en efectivo

^{2/} El personal se considera contratado por honorarios profesionales

PROFORMA DE FLUJO DE EFECTIVO. SÉPTIMO AÑO DE OPERACIONES DEL DESPACHO^{1/}

	MESES												ACUMULADO ANUAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Fuentes de Ingreso	\$348,117	\$351,467	\$355,487	\$357,229	\$359,373	\$364,734	\$364,774	\$370,979	\$377,183	\$377,224	\$377,264	\$377,572	\$4,381,402
Por servicios fiscales	\$83,086	\$84,426	\$84,426	\$85,766	\$85,766	\$87,106	\$87,106	\$88,446	\$89,786	\$89,786	\$89,786	\$89,786	\$1,045,275
Por servicios contables	\$85,431	\$87,441	\$89,451	\$89,451	\$89,451	\$91,462	\$91,462	\$93,472	\$95,482	\$95,482	\$95,482	\$95,482	\$1,099,548
Por servicios de formulación de nóminas	\$57,624	\$57,624	\$58,964	\$58,964	\$60,304	\$61,644	\$61,644	\$62,984	\$64,325	\$64,325	\$64,325	\$64,325	\$737,053
Por servicios hacendarios federales diversos:	\$30,554	\$30,554	\$30,554	\$30,554	\$30,956	\$30,956	\$30,956	\$31,358	\$31,760	\$31,760	\$31,760	\$31,760	\$373,485
Por gestiones IMSS	\$22,112	\$22,112	\$22,514	\$22,514	\$22,916	\$22,916	\$22,916	\$23,318	\$23,720	\$23,720	\$23,720	\$23,720	\$276,194
Por servicios hacendarios locales	\$32,966	\$32,966	\$32,966	\$33,368	\$33,368	\$33,770	\$33,770	\$34,172	\$34,574	\$34,574	\$34,574	\$34,574	\$405,647
Asesorías en administración de negocios	\$16,885	\$16,885	\$17,153	\$17,153	\$17,153	\$17,421	\$17,421	\$17,689	\$17,957	\$17,957	\$17,957	\$18,225	\$209,859
Por servicios generales	\$19,458	\$19,458	\$19,458	\$19,458	\$19,458	\$19,458	\$19,498	\$19,539	\$19,579	\$19,619	\$19,659	\$19,699	\$234,343
Aplicación del efectivo	\$202,357	\$234,050	\$234,126	\$201,457	\$200,466	\$203,553	\$202,392	\$202,923	\$202,719	\$203,354	\$202,643	\$391,656	\$2,681,695
Gastos de operación	\$199,319	\$231,012	\$231,088	\$198,419	\$197,428	\$200,515	\$199,354	\$199,885	\$199,681	\$200,316	\$199,605	\$388,618	\$2,645,239
Recursos humanos	\$185,203	\$216,896	\$216,896	\$183,311	\$183,311	\$183,311	\$184,527	\$185,488	\$185,488	\$185,488	\$185,488	\$366,639	\$2,462,046
Personal ^{2/}	\$182,865	\$180,974	\$180,974	\$180,974	\$180,974	\$180,974	\$180,189	\$181,151	\$181,151	\$181,151	\$181,151	\$362,302 ²	\$2,354,828
Director	\$34,517	\$34,517	\$34,517	\$34,517	\$34,517	\$34,517	\$34,517	\$34,517	\$34,517	\$34,517	\$34,517	\$34,517	\$448,718
Secretaría de Director	\$11,740	\$11,740	\$11,740	\$11,740	\$11,740	\$11,740	\$11,740	\$11,740	\$11,740	\$11,740	\$11,740	\$23,479	\$152,616
Secretaría de Gerente	\$5,788	\$5,788	\$5,788	\$5,788	\$5,788	\$5,788	\$5,788	\$5,788	\$5,788	\$5,788	\$5,788	\$11,576	\$75,246
Administrador	\$22,511	\$22,511	\$22,511	\$22,511	\$22,511	\$22,511	\$22,511	\$22,511	\$22,511	\$22,511	\$22,511	\$45,022	\$292,642
Jefe de Depto. de Contabilidad e Impuestos	\$18,009	\$18,009	\$18,009	\$18,009	\$18,009	\$18,009	\$13,739	\$14,701	\$14,701	\$14,701	\$14,701	\$29,401	\$209,994
Jefe de Depto. de Admón Estratégica Empresarial	\$13,892	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$24,000	\$157,892
Contadores (4)	\$45,172	\$45,172	\$45,172	\$45,172	\$45,172	\$45,172	\$46,676	\$46,676	\$46,676	\$46,676	\$46,676	\$93,353	\$597,765
Analistas (2)	\$22,006	\$22,006	\$22,006	\$22,006	\$22,006	\$22,006	\$23,987	\$23,987	\$23,987	\$23,987	\$23,987	\$47,973	\$299,942
Auxiliar administrativo	\$9,232	\$9,232	\$9,232	\$9,232	\$9,232	\$9,232	\$9,232	\$9,232	\$9,232	\$9,232	\$9,232	\$18,463	\$120,013
Capacitación y adiestramiento		\$33,584	\$33,584										\$67,169
Viáticos y pasajes	\$2,337	\$2,337	\$2,337	\$2,337	\$2,337	\$2,337	\$4,337	\$4,337	\$4,337	\$4,337	\$4,337	\$4,337	\$40,049
Mantenimiento	\$2,986	\$2,986	\$3,061	\$3,976	\$2,986	\$3,061	\$3,697	\$3,265	\$3,061	\$3,697	\$2,986	\$3,341	\$39,103
Equipo de cómputo	\$994	\$994	\$994	\$994	\$994	\$994	\$994	\$994	\$994	\$994	\$994	\$994	\$11,928
Impresoras				\$280				\$280				\$280	\$839
Fotocopiadora				\$711				\$711			\$711		\$2,133
Fax			\$76			\$76			\$76			\$76	\$303
Limpieza del local	\$1,705	\$1,705	\$1,705	\$1,705	\$1,705	\$1,705	\$1,705	\$1,705	\$1,705	\$1,705	\$1,705	\$1,705	\$20,457
Mantenimiento del local	\$287	\$287	\$287	\$287	\$287	\$287	\$287	\$287	\$287	\$287	\$287	\$287	\$3,442
Insumos	\$402	\$402	\$402	\$402	\$402	\$3,414	\$402	\$402	\$402	\$402	\$402	\$7,909	\$15,343
Thoner para fotocopiadora						\$1,730						\$1,730	\$3,459
Thoner para impresora b/n						\$1,282						\$800	\$2,082
Thoner para impresora de color												\$4,977	\$4,977
Papel para fotocopiadora e impresoras	\$402	\$402	\$402	\$402	\$402	\$402	\$402	\$402	\$402	\$402	\$402	\$402	\$4,824
Servicios	\$10,729	\$128,747											
Teléfono e internet	\$2,244	\$2,244	\$2,244	\$2,244	\$2,244	\$2,244	\$2,244	\$2,244	\$2,244	\$2,244	\$2,244	\$2,244	\$26,931
Suministro eléctrico	\$685	\$685	\$685	\$685	\$685	\$685	\$685	\$685	\$685	\$685	\$685	\$685	\$8,222
Renta	\$7,800	\$7,800	\$7,800	\$7,800	\$7,800	\$7,800	\$7,800	\$7,800	\$7,800	\$7,800	\$7,800	\$7,800	\$93,594
Otros gastos	\$3,038	\$36,456											
Publicidad	\$2,076	\$2,076	\$2,076	\$2,076	\$2,076	\$2,076	\$2,076	\$2,076	\$2,076	\$2,076	\$2,076	\$2,076	\$24,911
Sitio web	\$1,467	\$1,467	\$1,467	\$1,467	\$1,467	\$1,467	\$1,467	\$1,467	\$1,467	\$1,467	\$1,467	\$1,467	\$17,609
Impresos	\$609	\$609	\$609	\$609	\$609	\$609	\$609	\$609	\$609	\$609	\$609	\$609	\$7,303
Libros y revistas	\$571	\$571	\$571	\$571	\$571	\$571	\$571	\$571	\$571	\$571	\$571	\$571	\$6,855
Imprevistos	\$391	\$391	\$391	\$391	\$391	\$391	\$391	\$391	\$391	\$391	\$391	\$391	\$4,690
POSICIÓN DE EFECTIVO MENSUAL	\$145,759	\$117,417	\$121,361	\$155,773	\$158,908	\$161,181	\$162,382	\$168,056	\$174,465	\$173,870	\$174,621	-\$14,084	\$1,699,707

146

Notas.

^{1/} Por simplificación del modelo, todas las operaciones se consideran hechas en efectivo

^{2/} El personal se considera contratado por honorarios profesionales

PROFORMA DE FLUJO DE EFECTIVO. OCTAVO AÑO DE OPERACIONES DEL DESPACHO^{1/}

	MESES												ACUMULADO ANUAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Fuentes de Ingreso	\$415,451	\$420,531	\$433,345	\$435,878	\$439,114	\$454,180	\$462,524	\$469,039	\$485,554	\$492,069	\$498,584	\$523,471	\$5,529,740
Por servicios fiscales	\$94,276	\$95,683	\$97,090	\$97,090	\$98,497	\$98,497	\$101,311	\$102,718	\$104,125	\$105,533	\$106,940	\$113,975	\$1,215,735
Por servicios contables	\$100,256	\$102,367	\$102,367	\$104,477	\$104,477	\$108,699	\$110,809	\$112,920	\$115,030	\$117,141	\$119,252	\$122,418	\$1,320,212
Por servicios de formulación de nóminas	\$67,541	\$67,541	\$68,948	\$68,948	\$70,355	\$70,355	\$71,762	\$73,169	\$74,576	\$75,983	\$77,391	\$78,798	\$865,367
Por servicios hacendarios federales diversos:	\$33,348	\$33,348	\$33,348	\$33,348	\$33,770	\$33,770	\$34,193	\$34,615	\$35,037	\$35,459	\$35,881	\$36,303	\$412,843
Por gestiones IMSS	\$24,906	\$24,906	\$24,906	\$25,328	\$25,328	\$25,328	\$26,172	\$26,594	\$27,016	\$27,438	\$27,861	\$28,705	\$314,487
Por servicios hacendarios locales	\$36,303	\$36,303	\$36,303	\$36,303	\$36,303	\$37,147	\$37,570	\$37,992	\$38,414	\$38,836	\$39,258	\$40,524	\$451,257
Asesorías en administración de negocios	\$19,137	\$19,699	\$19,699	\$19,699	\$19,699	\$19,699	\$19,981	\$20,262	\$20,544	\$20,825	\$21,107	\$21,388	\$241,740
Por proyectos en alianza con otros despachos y expertos	\$10,000	\$20,000	\$30,000	\$30,000	\$30,000	\$40,000	\$40,000	\$40,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$60,000	\$450,000
Por servicios generales	\$20,684	\$20,684	\$20,684	\$20,684	\$20,684	\$20,684	\$20,727	\$20,769	\$20,811	\$20,853	\$20,895	\$20,938	\$249,099
Venta a valor de rescate de equipo de cómputo (13)	\$6,500												\$6,500
Venta a valor de rescate de equipo de impresora b/n y de color	\$1,000												\$1,000
Venta de fotocopiadora a valor de rescate	\$1,500												\$1,500
Aplicación del efectivo	\$373,436	\$418,020	\$418,122	\$374,787	\$373,436	\$382,250	\$379,760	\$379,911	\$379,743	\$380,722	\$379,641	\$703,040	\$4,942,868
Gastos de operación	\$367,677	\$412,261	\$412,362	\$369,027	\$367,677	\$376,491	\$374,001	\$374,152	\$373,983	\$374,963	\$373,882	\$697,281	\$4,873,756
Recursos humanos	\$304,633	\$349,217	\$349,217	\$304,633	\$304,633	\$304,633	\$309,876	\$310,838	\$310,838	\$310,838	\$310,838	\$615,022	\$4,085,215
Personal ^{2/}	\$299,978	\$299,978	\$299,978	\$299,978	\$299,978	\$299,978	\$303,222	\$304,184	\$304,184	\$304,184	\$304,184	\$608,367	\$3,928,195
Director	\$36,933	\$36,933	\$36,933	\$36,933	\$36,933	\$36,933	\$36,933	\$36,933	\$36,933	\$36,933	\$36,933	\$73,866	\$480,129
Coordinador de Proyectos	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$40,000	\$260,000
Secretaría de Director (2)	\$19,796	\$19,796	\$19,796	\$19,796	\$19,796	\$19,796	\$19,796	\$19,796	\$19,796	\$19,796	\$19,796	\$39,593	\$257,352
Gerente de Servicios Fiscal y Contable	\$18,000	\$18,000	\$18,000	\$18,000	\$18,000	\$18,000	\$18,000	\$18,000	\$18,000	\$18,000	\$18,000	\$36,000	\$234,000
Gerente de Servicios y Estudios Financieros	\$18,000	\$18,000	\$18,000	\$18,000	\$18,000	\$18,000	\$18,000	\$18,000	\$18,000	\$18,000	\$18,000	\$36,000	\$234,000
Gerencia de Servicios y Estudios Administrativos	\$18,000	\$18,000	\$18,000	\$18,000	\$18,000	\$18,000	\$18,000	\$18,000	\$18,000	\$18,000	\$18,000	\$36,000	\$234,000
Secretaría de Gerente (4)	\$21,078	\$21,078	\$21,078	\$21,078	\$21,078	\$21,078	\$21,078	\$21,078	\$21,078	\$21,078	\$21,078	\$42,155	\$274,008
Administrador	\$24,087	\$24,087	\$24,087	\$24,087	\$24,087	\$24,087	\$24,087	\$24,087	\$24,087	\$24,087	\$24,087	\$48,173	\$313,127
Jefe de Depto. Jurídico	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$13,739	\$14,701	\$14,701	\$14,701	\$14,701	\$29,401	\$173,942
Asesores (9)	\$96,853	\$96,853	\$96,853	\$96,853	\$96,853	\$96,853	\$98,358	\$98,358	\$98,358	\$98,358	\$98,358	\$196,716	\$1,269,625
Auxiliar administrativo (2)	\$15,232	\$15,232	\$15,232	\$15,232	\$15,232	\$15,232	\$15,232	\$15,232	\$15,232	\$15,232	\$15,232	\$30,463	\$198,013
Capacitación y adiestramiento		\$44,584	\$44,584										\$89,169
Viáticos y pasajes	\$4,654	\$4,654	\$4,654	\$4,654	\$4,654	\$4,654	\$6,654	\$6,654	\$6,654	\$6,654	\$6,654	\$6,654	\$67,851
Mobiliario y equipo	\$40,879	\$490,543											
Adquisición de computadoras (24)	\$26,000	\$26,000	\$26,000	\$26,000	\$26,000	\$26,000	\$26,000	\$26,000	\$26,000	\$26,000	\$26,000	\$26,000	\$312,000
Adquisición de licencias Windows (24)	\$4,691	\$4,691	\$4,691	\$4,691	\$4,691	\$4,691	\$4,691	\$4,691	\$4,691	\$4,691	\$4,691	\$4,691	\$56,288
Adquisición de licencias ASPEL	\$2,563	\$2,563	\$2,563	\$2,563	\$2,563	\$2,563	\$2,563	\$2,563	\$2,563	\$2,563	\$2,563	\$2,563	\$30,751
Adquisición de licencias antivirus (8)	\$1,595	\$1,595	\$1,595	\$1,595	\$1,595	\$1,595	\$1,595	\$1,595	\$1,595	\$1,595	\$1,595	\$1,595	\$19,137
Adquisición de mobiliario para esta	\$1,935	\$1,935	\$1,935	\$1,935	\$1,935	\$1,935	\$1,935	\$1,935	\$1,935	\$1,935	\$1,935	\$1,935	\$23,217
Adquisición de dos escritorios (3)	\$625	\$625	\$625	\$625	\$625	\$625	\$625	\$625	\$625	\$625	\$625	\$625	\$7,500
Adquisición de impresoras b/n (2)	\$422	\$422	\$422	\$422	\$422	\$422	\$422	\$422	\$422	\$422	\$422	\$422	\$5,066
Adquisición de impresora a color	\$704	\$704	\$704	\$704	\$704	\$704	\$704	\$704	\$704	\$704	\$704	\$704	\$8,443
Adquisición de fotocopiadora	\$2,345	\$2,345	\$2,345	\$2,345	\$2,345	\$2,345	\$2,345	\$2,345	\$2,345	\$2,345	\$2,345	\$2,345	\$28,142
Mantenimiento	\$4,998	\$4,998	\$5,009	\$6,349	\$4,998	\$5,099	\$6,079	\$5,268	\$5,099	\$6,079	\$4,998	\$5,369	\$64,434
Equipo de cómputo	\$1,959	\$1,959	\$1,959	\$1,959	\$1,959	\$1,959	\$1,959	\$1,959	\$1,959	\$1,959	\$1,959	\$1,959	\$23,504
Impresoras				\$270						\$270			\$810
Fotocopiadora				\$1,081				\$1,081			\$1,081		\$3,242
Fax			\$101			\$101			\$101			\$101	\$405
Limpieza del local	\$2,364	\$2,364	\$2,364	\$2,364	\$2,364	\$2,364	\$2,364	\$2,364	\$2,364	\$2,364	\$2,364	\$2,364	\$28,367
Mantenimiento del local	\$675	\$675	\$675	\$675	\$675	\$675	\$675	\$675	\$675	\$675	\$675	\$675	\$8,105
Insumos	\$1,351	\$1,351	\$1,351	\$1,351	\$1,351	\$10,064	\$1,351	\$1,351	\$1,351	\$1,351	\$1,351	\$20,195	\$43,766
Thoner para fotocopiadora						\$5,066						\$5,066	\$10,131
Thoner para impresora b/n						\$3,647						\$3,647	\$7,294
Thoner para impresora de color												\$10,131	\$10,131
Papel para fotocopiadora e impresoras	\$1,351	\$1,351	\$1,351	\$1,351	\$1,351	\$1,351	\$1,351	\$1,351	\$1,351	\$1,351	\$1,351	\$1,351	\$16,210
Servicios	\$15,817	\$189,798											
Teléfono e internet	\$4,491	\$4,491	\$4,491	\$4,491	\$4,491	\$4,491	\$4,491	\$4,491	\$4,491	\$4,491	\$4,491	\$4,491	\$53,898
Suministro eléctrico	\$1,689	\$1,689	\$1,689	\$1,689	\$1,689	\$1,689	\$1,689	\$1,689	\$1,689	\$1,689	\$1,689	\$1,689	\$20,262
Renta	\$9,637	\$9,637	\$9,637	\$9,637	\$9,637	\$9,637	\$9,637	\$9,637	\$9,637	\$9,637	\$9,637	\$9,637	\$115,638
Otros gastos	\$5,759	\$69,112											
Publicidad	\$3,464	\$3,464	\$3,464	\$3,464	\$3,464	\$3,464	\$3,464	\$3,464	\$3,464	\$3,464	\$3,464	\$3,464	\$41,573
Sitio web	\$1,541	\$1,541	\$1,541	\$1,541	\$1,541	\$1,541	\$1,541	\$1,541	\$1,541	\$1,541	\$1,541	\$1,541	\$18,489
Impresos	\$1,924	\$1,924	\$1,924	\$1,924	\$1,924	\$1,924	\$1,924	\$1,924	\$1,924	\$1,924	\$1,924	\$1,924	\$23,084
Libros y revistas	\$1,374	\$1,374	\$1,374	\$1,374	\$1,374	\$1,374	\$1,374	\$1,374	\$1,374	\$1,374	\$1,374	\$1,374	\$16,485
Imprevistos	\$921	\$921	\$921	\$921	\$921	\$921	\$921	\$921	\$921	\$921	\$921	\$921	\$11,054
POSICIÓN DE EFECTIVO MENSUAL	\$42,015	\$2,511	\$15,224	\$61,091	\$65,679	\$71,930	\$82,764	\$89,128	\$105,811	\$111,347	\$118,942	-\$179,570	\$586,872

Notas.

^{1/} Por simplificación del modelo, todas las operaciones se consideran hechas en efectivo

^{2/} El personal se considera contratado por honorarios profesionales

PROFORMA DE FLUJO DE EFECTIVO. NOVENO AÑO DE OPERACIONES DEL DESPACHO^{1/}

	MESES												ACUMULADO ANUAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Fuentes de Ingreso	\$546,644	\$557,088	\$572,259	\$588,316	\$605,408	\$624,864	\$644,659	\$666,080	\$686,023	\$706,114	\$725,319	\$735,040	\$7,657,814
Por servicios fiscales	\$119,674	\$119,674	\$121,151	\$122,629	\$125,584	\$128,539	\$131,494	\$134,448	\$135,926	\$138,881	\$141,836	\$143,313	\$1,563,148
Por servicios contables	\$128,539	\$128,539	\$130,755	\$132,971	\$135,187	\$137,403	\$139,620	\$144,052	\$148,484	\$150,700	\$152,917	\$156,241	\$1,685,407
Por servicios de formulación de nóminas	\$82,738	\$82,738	\$84,215	\$85,692	\$87,170	\$90,125	\$93,080	\$94,557	\$96,035	\$97,512	\$98,990	\$100,467	\$1,093,317
Por servicios hacendarios federales diversos	\$38,562	\$38,562	\$38,562	\$39,005	\$39,448	\$39,891	\$40,335	\$41,221	\$41,664	\$42,551	\$43,437	\$44,324	\$487,560
Por gestiones IMSS	\$30,140	\$30,140	\$30,140	\$30,140	\$30,140	\$30,140	\$31,027	\$31,470	\$32,356	\$33,243	\$34,129	\$35,016	\$378,524
Por servicios hacendarios locales	\$42,551	\$42,994	\$42,994	\$43,437	\$43,437	\$43,880	\$44,324	\$45,210	\$46,097	\$47,426	\$47,870	\$49,199	\$539,419
Asesorías en administración de negocios	\$22,457	\$22,457	\$22,457	\$22,457	\$22,457	\$22,457	\$22,753	\$23,048	\$23,344	\$23,639	\$23,935	\$24,230	\$275,693
Por proyectos en alianza con otros despachos y expertos	\$60,000	\$70,000	\$80,000	\$90,000	\$100,000	\$110,000	\$120,000	\$130,000	\$140,000	\$150,000	\$160,000	\$160,000	\$1,370,000
Por servicios generales	\$21,985	\$21,985	\$21,985	\$21,985	\$21,985	\$21,985	\$22,029	\$22,073	\$22,118	\$22,162	\$22,206	\$22,250	\$264,745
Aplicación del efectivo	\$357,612	\$404,426	\$404,532	\$359,030	\$357,612	\$366,867	\$363,150	\$363,261	\$363,084	\$364,112	\$362,977	\$709,923	\$4,776,585
Gastos de operación	\$351,565	\$398,378	\$398,485	\$352,983	\$351,565	\$360,819	\$357,103	\$357,214	\$357,036	\$358,065	\$356,930	\$703,875	\$4,704,018
Recursos humanos	\$328,291	\$375,105	\$375,105	\$328,291	\$328,291	\$328,291	\$332,695	\$333,656	\$333,656	\$333,656	\$333,656	\$660,426	\$4,391,119
Personal ^{2/}	\$323,404	\$323,404	\$323,404	\$323,404	\$323,404	\$323,404	\$325,808	\$326,769	\$326,769	\$326,769	\$326,769	\$653,539	\$4,226,848
Director	\$39,518	\$39,518	\$39,518	\$39,518	\$39,518	\$39,518	\$39,518	\$39,518	\$39,518	\$39,518	\$39,518	\$39,518	\$513,738
Coordinador de Proyectos	\$21,400	\$21,400	\$21,400	\$21,400	\$21,400	\$21,400	\$21,400	\$21,400	\$21,400	\$21,400	\$21,400	\$42,800	\$278,200
Secretaría de Director (2 puestos)	\$21,578	\$21,578	\$21,578	\$21,578	\$21,578	\$21,578	\$21,578	\$21,578	\$21,578	\$21,578	\$21,578	\$43,156	\$280,513
Gerente de Servicios Fiscal y Contable	\$19,260	\$19,260	\$19,260	\$19,260	\$19,260	\$19,260	\$19,260	\$19,260	\$19,260	\$19,260	\$19,260	\$38,520	\$250,380
Gerente de Servicios y Estudios Financieros	\$19,260	\$19,260	\$19,260	\$19,260	\$19,260	\$19,260	\$19,260	\$19,260	\$19,260	\$19,260	\$19,260	\$38,520	\$250,380
Gerencia de Servicios y Estudios Administrativos	\$19,260	\$19,260	\$19,260	\$19,260	\$19,260	\$19,260	\$19,260	\$19,260	\$19,260	\$19,260	\$19,260	\$38,520	\$250,380
Secretaría de Gerente (4 puestos)	\$22,731	\$22,731	\$22,731	\$22,731	\$22,731	\$22,731	\$22,731	\$22,731	\$22,731	\$22,731	\$22,731	\$45,463	\$295,508
Administrador	\$25,773	\$25,773	\$25,773	\$25,773	\$25,773	\$25,773	\$25,773	\$25,773	\$25,773	\$25,773	\$25,773	\$51,546	\$335,046
Jefe de Depto. Jurídico	\$12,840	\$12,840	\$12,840	\$12,840	\$12,840	\$12,840	\$13,739	\$14,701	\$14,701	\$14,701	\$14,701	\$29,401	\$178,982
Asesores (9 puestos)	\$105,181	\$105,181	\$105,181	\$105,181	\$105,181	\$105,181	\$106,686	\$106,686	\$106,686	\$106,686	\$106,686	\$213,372	\$1,377,887
Auxiliar administrativo (2 puestos)	\$16,603	\$16,603	\$16,603	\$16,603	\$16,603	\$16,603	\$16,603	\$16,603	\$16,603	\$16,603	\$16,603	\$33,205	\$215,834
Capacitación y adiestramiento		\$46,814	\$46,814										\$93,627
Viáticos y pasajes	\$4,887	\$4,887	\$4,887	\$4,887	\$4,887	\$4,887	\$6,887	\$6,887	\$6,887	\$6,887	\$6,887	\$6,887	\$70,644
Mantenimiento	\$5,248	\$5,248	\$5,354	\$6,666	\$5,248	\$5,354	\$6,383	\$5,532	\$5,354	\$6,383	\$5,248	\$5,638	\$67,656
Equipo de cómputo	\$2,057	\$2,057	\$2,057	\$2,057	\$2,057	\$2,057	\$2,057	\$2,057	\$2,057	\$2,057	\$2,057	\$2,057	\$24,679
Impresoras				\$284				\$284				\$284	\$851
Fotocopiadora				\$1,135			\$1,135			\$1,135			\$3,404
Fax			\$106			\$106			\$106			\$106	\$426
Limpieza del local	\$2,482	\$2,482	\$2,482	\$2,482	\$2,482	\$2,482	\$2,482	\$2,482	\$2,482	\$2,482	\$2,482	\$2,482	\$29,786
Mantenimiento del local	\$709	\$709	\$709	\$709	\$709	\$709	\$709	\$709	\$709	\$709	\$709	\$709	\$8,510
Insumos	\$1,418	\$1,418	\$1,418	\$1,418	\$1,418	\$1,418	\$1,418	\$1,418	\$1,418	\$1,418	\$1,418	\$1,418	\$45,955
Thoner para fotocopiadora							\$5,319					\$5,319	\$10,638
Thoner para impresora b/n							\$3,830					\$3,830	\$7,659
Thoner para impresora de color												\$10,638	\$10,638
Papel para fotocopiadora e impresoras	\$1,418	\$1,418	\$1,418	\$1,418	\$1,418	\$1,418	\$1,418	\$1,418	\$1,418	\$1,418	\$1,418	\$1,418	\$17,020
Servicios	\$16,607	\$16,607	\$16,607	\$16,607	\$16,607	\$16,607	\$16,607	\$16,607	\$16,607	\$16,607	\$16,607	\$16,607	\$199,288
Teléfono e internet	\$4,716	\$4,716	\$4,716	\$4,716	\$4,716	\$4,716	\$4,716	\$4,716	\$4,716	\$4,716	\$4,716	\$4,716	\$56,592
Suministro eléctrico	\$1,773	\$1,773	\$1,773	\$1,773	\$1,773	\$1,773	\$1,773	\$1,773	\$1,773	\$1,773	\$1,773	\$1,773	\$21,275
Renta	\$10,118	\$10,118	\$10,118	\$10,118	\$10,118	\$10,118	\$10,118	\$10,118	\$10,118	\$10,118	\$10,118	\$10,118	\$121,420
Otros gastos	\$6,047	\$6,047	\$6,047	\$6,047	\$6,047	\$6,047	\$6,047	\$6,047	\$6,047	\$6,047	\$6,047	\$6,047	\$72,567
Publicidad	\$3,638	\$3,638	\$3,638	\$3,638	\$3,638	\$3,638	\$3,638	\$3,638	\$3,638	\$3,638	\$3,638	\$3,638	\$43,652
Sitio web	\$1,618	\$1,618	\$1,618	\$1,618	\$1,618	\$1,618	\$1,618	\$1,618	\$1,618	\$1,618	\$1,618	\$1,618	\$19,413
Impresos	\$2,020	\$2,020	\$2,020	\$2,020	\$2,020	\$2,020	\$2,020	\$2,020	\$2,020	\$2,020	\$2,020	\$2,020	\$24,238
Libros y revistas	\$1,442	\$1,442	\$1,442	\$1,442	\$1,442	\$1,442	\$1,442	\$1,442	\$1,442	\$1,442	\$1,442	\$1,442	\$17,309
Imprevistos	\$967	\$967	\$967	\$967	\$967	\$967	\$967	\$967	\$967	\$967	\$967	\$967	\$11,607
POSICIÓN DE EFECTIVO MENSUAL	\$189,032	\$152,662	\$167,727	\$229,286	\$247,796	\$257,997	\$281,509	\$302,819	\$322,940	\$342,002	\$362,342	\$25,118	\$2,881,229

Notas.

^{1/} Por simplificación del modelo, todas las operaciones se consideran hechas en efectivo

^{2/} El personal se considera contratado por honorarios profesionales

PROFORMA DE FLUJO DE EFECTIVO. DÉCIMO AÑO DE OPERACIONES DEL DESPACHO ^{1/}

	MESES												ACUMULADO ANUAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Fuentes de Ingreso	\$763,792	\$760,994	\$770,910	\$774,705	\$792,378	\$802,378	\$819,561	\$826,743	\$833,926	\$841,109	\$848,291	\$864,704	\$9,699,492
Por servicios fiscales	\$150,479	\$145,825	\$142,722	\$141,171	\$141,171	\$141,171	\$142,722	\$144,274	\$145,825	\$147,376	\$148,928	\$156,684	\$1,748,347
Por servicios contables	\$164,053	\$155,908	\$148,928	\$144,274	\$141,947	\$141,947	\$144,274	\$146,601	\$148,928	\$151,255	\$153,581	\$157,072	\$1,798,765
Por servicios de formulación de nóminas	\$105,490	\$105,490	\$105,490	\$105,490	\$105,490	\$105,490	\$107,042	\$108,593	\$110,144	\$111,696	\$113,247	\$114,798	\$1,298,462
Por servicios hacendarios federales diversos	\$46,540	\$46,540	\$46,540	\$46,540	\$46,540	\$46,540	\$47,005	\$47,471	\$47,936	\$48,401	\$48,867	\$49,798	\$568,717
Por gestiones IMSS	\$36,766	\$36,766	\$36,766	\$36,766	\$36,766	\$36,766	\$37,232	\$37,697	\$38,163	\$38,628	\$39,093	\$40,024	\$451,437
Por servicios hacendarios locales	\$51,659	\$51,659	\$51,659	\$51,659	\$51,659	\$51,659	\$52,125	\$52,590	\$53,055	\$53,521	\$53,986	\$55,382	\$630,615
Asesorías en administración de negocios	\$25,442	\$25,442	\$25,442	\$25,442	\$25,442	\$25,442	\$25,752	\$26,062	\$26,373	\$26,683	\$26,993	\$27,303	\$311,817
Por proyectos en alianza con otros despachos y expertos	\$160,000	\$170,000	\$190,000	\$200,000	\$220,000	\$230,000	\$240,000	\$240,000	\$240,000	\$240,000	\$240,000	\$240,000	\$2,610,000
Por servicios generales	\$23,363	\$23,363	\$23,363	\$23,363	\$23,363	\$23,363	\$23,410	\$23,456	\$23,503	\$23,549	\$23,596	\$23,642	\$281,333
Aplicación del efectivo	\$357,612	\$404,426	\$404,532	\$359,030	\$357,612	\$366,867	\$363,150	\$363,261	\$363,084	\$364,112	\$362,977	\$709,923	\$4,776,585
Gastos de operación	\$351,565	\$398,378	\$398,485	\$352,983	\$351,565	\$360,819	\$357,103	\$357,214	\$357,036	\$358,065	\$356,930	\$703,875	\$4,704,018
Recursos humanos	\$328,291	\$375,105	\$375,105	\$328,291	\$328,291	\$328,291	\$332,695	\$333,656	\$333,656	\$333,656	\$333,656	\$660,426	\$4,391,119
Personal ^{2/}	\$323,404	\$323,404	\$323,404	\$323,404	\$323,404	\$323,404	\$325,808	\$326,769	\$326,769	\$326,769	\$326,769	\$653,539	\$4,226,848
Director	\$39,518	\$39,518	\$39,518	\$39,518	\$39,518	\$39,518	\$39,518	\$39,518	\$39,518	\$39,518	\$39,518	\$79,037	\$513,738
Coordinador de Proyectos	\$21,400	\$21,400	\$21,400	\$21,400	\$21,400	\$21,400	\$21,400	\$21,400	\$21,400	\$21,400	\$21,400	\$42,800	\$278,200
Secretaría de Director (2)	\$21,578	\$21,578	\$21,578	\$21,578	\$21,578	\$21,578	\$21,578	\$21,578	\$21,578	\$21,578	\$21,578	\$43,156	\$280,513
Gerente de Servicios Fiscal y Contable	\$19,260	\$19,260	\$19,260	\$19,260	\$19,260	\$19,260	\$19,260	\$19,260	\$19,260	\$19,260	\$19,260	\$38,520	\$250,380
Gerente de Servicios y Estudios Financieros	\$19,260	\$19,260	\$19,260	\$19,260	\$19,260	\$19,260	\$19,260	\$19,260	\$19,260	\$19,260	\$19,260	\$38,520	\$250,380
Gerencia de Servicios y Estudios Administrativos	\$19,260	\$19,260	\$19,260	\$19,260	\$19,260	\$19,260	\$19,260	\$19,260	\$19,260	\$19,260	\$19,260	\$38,520	\$250,380
Secretaría de Gerente (4)	\$22,731	\$22,731	\$22,731	\$22,731	\$22,731	\$22,731	\$22,731	\$22,731	\$22,731	\$22,731	\$22,731	\$45,463	\$295,508
Administrador	\$25,773	\$25,773	\$25,773	\$25,773	\$25,773	\$25,773	\$25,773	\$25,773	\$25,773	\$25,773	\$25,773	\$51,546	\$335,046
Jefe de Depto. Jurídico	\$12,840	\$12,840	\$12,840	\$12,840	\$12,840	\$12,840	\$13,739	\$14,701	\$14,701	\$14,701	\$14,701	\$29,401	\$178,982
Asesores (9)	\$105,181	\$105,181	\$105,181	\$105,181	\$105,181	\$105,181	\$106,686	\$106,686	\$106,686	\$106,686	\$106,686	\$213,372	\$1,377,887
Auxiliar administrativo (2)	\$16,603	\$16,603	\$16,603	\$16,603	\$16,603	\$16,603	\$16,603	\$16,603	\$16,603	\$16,603	\$16,603	\$33,205	\$215,834
Capacitación y adiestramiento		\$46,814	\$46,814										\$93,627
Viáticos y pasajes	\$4,887	\$4,887	\$4,887	\$4,887	\$4,887	\$4,887	\$6,887	\$6,887	\$6,887	\$6,887	\$6,887	\$6,887	\$70,644
Mantenimiento	\$5,248	\$5,248	\$5,354	\$6,666	\$5,248	\$5,354	\$6,383	\$5,532	\$5,354	\$6,383	\$5,248	\$5,638	\$67,656
Equipo de cómputo	\$2,057	\$2,057	\$2,057	\$2,057	\$2,057	\$2,057	\$2,057	\$2,057	\$2,057	\$2,057	\$2,057	\$2,057	\$24,679
Impresoras				\$284				\$284				\$284	\$851
Fotocopiadora				\$1,135			\$1,135			\$1,135		\$1,135	\$3,404
Fax			\$106			\$106		\$106		\$106		\$106	\$426
Limpieza del local	\$2,482	\$2,482	\$2,482	\$2,482	\$2,482	\$2,482	\$2,482	\$2,482	\$2,482	\$2,482	\$2,482	\$2,482	\$29,786
Mantenimiento del local	\$709	\$709	\$709	\$709	\$709	\$709	\$709	\$709	\$709	\$709	\$709	\$709	\$8,510
Insumos	\$1,418	\$1,418	\$1,418	\$1,418	\$1,418	\$10,567	\$1,418	\$1,418	\$1,418	\$1,418	\$1,418	\$21,204	\$45,955
Thoner para fotocopiadora						\$5,319						\$5,319	\$10,638
Thoner para impresora b/n						\$3,830						\$3,830	\$7,659
Thoner para impresora de color												\$10,638	\$10,638
Papel para fotocopiadora e impresoras	\$1,418	\$1,418	\$1,418	\$1,418	\$1,418	\$1,418	\$1,418	\$1,418	\$1,418	\$1,418	\$1,418	\$1,418	\$17,020
Servicios	\$16,607	\$199,288											
Teléfono e internet	\$4,716	\$4,716	\$4,716	\$4,716	\$4,716	\$4,716	\$4,716	\$4,716	\$4,716	\$4,716	\$4,716	\$4,716	\$56,592
Suministro eléctrico	\$1,773	\$1,773	\$1,773	\$1,773	\$1,773	\$1,773	\$1,773	\$1,773	\$1,773	\$1,773	\$1,773	\$1,773	\$21,275
Renta	\$10,118	\$10,118	\$10,118	\$10,118	\$10,118	\$10,118	\$10,118	\$10,118	\$10,118	\$10,118	\$10,118	\$10,118	\$121,420
Otros gastos	\$6,047	\$72,567											
Publicidad	\$3,638	\$3,638	\$3,638	\$3,638	\$3,638	\$3,638	\$3,638	\$3,638	\$3,638	\$3,638	\$3,638	\$3,638	\$43,652
Sitio web	\$1,618	\$1,618	\$1,618	\$1,618	\$1,618	\$1,618	\$1,618	\$1,618	\$1,618	\$1,618	\$1,618	\$1,618	\$19,413
Impresos	\$2,020	\$2,020	\$2,020	\$2,020	\$2,020	\$2,020	\$2,020	\$2,020	\$2,020	\$2,020	\$2,020	\$2,020	\$24,238
Libros y revistas	\$1,442	\$1,442	\$1,442	\$1,442	\$1,442	\$1,442	\$1,442	\$1,442	\$1,442	\$1,442	\$1,442	\$1,442	\$17,309
Imprevistos	\$967	\$967	\$967	\$967	\$967	\$967	\$967	\$967	\$967	\$967	\$967	\$967	\$11,607
POSICIÓN DE EFECTIVO MENSUAL	\$406,181	\$356,568	\$366,378	\$415,675	\$434,766	\$435,511	\$456,411	\$463,482	\$470,842	\$476,997	\$485,314	\$154,782	\$4,922,908

Notas.

^{1/} Por simplificación del modelo, todas las operaciones se consideran hechas en efectivo

^{2/} El personal se considera contratado por honorarios profesionales

V.3 EVALUACIÓN DEL PROYECTO

La evaluación del proyecto de Despacho es juzgar si el proyecto bajo las condiciones y considerandos financieros del apartado anterior arroja resultados que muestran que el proyecto es o no, financieramente redituable.

Los indicadores financieros para emitir un juicio de esta naturaleza son:

- La Tasa mínima de Rendimiento
- El Valor Presente Neto, VPN.
- La Tasa Interna de Rendimiento (TIR)
- El tiempo de recuperación de la inversión.
- El índice de riesgo.
- El costo beneficio

V.3.1 LA TASA MINIMA DE RENDIMIENTO

La tasa mínima de rendimiento que se expresa en porciento, es el rendimiento que el proyecto del Despacho se considera aceptable para recuperar la inversión inicial y las que en años por venir se hagan (como la sustitución del equipo de cómputo) más un premio financiero por el riesgo del capital, más el nivel de utilidades netas a las cuales se aspira.

El valor de la tasa mínima de rendimiento se estima con los siguientes factores:

Tasa mínima de rendimiento es igual a la suma de las tasas anuales siguientes = de interés del préstamo + de inflación del período + la de Interés Interbancaria de Equilibrio + la de riesgo país + la tasa de utilidad neta esperada del punto de vista del Despacho.

Los valores de los componentes de estas expresiones son:

- Tasa mínima anual de rendimiento = TMR
- Tasa de interés anual del préstamo de Bancomer = 17% (ver apartado V.1.3.1)
- Tasa anual de inflación del período = 5% (ver apartado siguiente, V.2.1.2)

- Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio anualizada = TIIE = 4.9400% (ver apartado V.1.3.1)
- La tasa anual de riesgo = 2.288% (ver más adelante en este mismo apartado)
- Tasa anual de utilidad neta deseada por el Despacho = 7%

Sustituyendo los siguientes valores en la expresión enunciativa de la TMR se obtiene

$$\text{TMR} = 17 + 5 + 4.94 + 2.288 + 7 = \mathbf{36.228\%}$$

El valor de la TMR es interés anual al cual se descontará el flujo de efectivo de cada uno de los diez primeros años de operación del Despacho para calcular el Valor Presente Neto de este proyecto y proceder a su interpretación.

V.3.1.1 EL INDICE NACIONAL DE PRECIOS AL CONSUMIDOR

El Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC) es un indicador económico que expresa el valor de las mercancías y servicios a precios de un año base. Su finalidad es medir a través del tiempo la variación de los precios de una canasta de bienes y servicios representativa del consumo de los hogares mexicanos. Esta canasta básica Canasta es una muestra amplia de los bienes y servicios representativa de los satisfactores adquiridos por los hogares en el período base en el caso del INPC⁷⁰. El año base del INPC actual es junio de 2002.

Una aplicación importante del INPC es la determinación de la inflación entendida como la tasa de crecimiento promedio de un período a otro de los precios de una canasta de bienes y servicios. Los períodos más usuales son el mes y el año.

El Banco de México es la institución financiera que estudia, calcula y publica el INPC y la inflación.

⁷⁰ Texto compuesto de significados de términos del Glosario de Términos del Banco de México disponibles en <http://www.banxico.org.mx/material-educativo/informacion-general/%7BD39ED7CA-298E-DA68-1FD3-221694AF1774%7D.pdf>

La tasa de inflación promedio para el período de diez años que considera el proyecto, que se utiliza para este proyecto es de 5% anual. Este valor se escogió al observar el comportamiento del INPC en los últimos nueve y medio años. En este período el INPC anual máximo se registro en el mes de enero de 2001 con 8.11%. Otro valor relativamente alto se manifestó en diciembre de 2008 con 6.53% en tanto que para junio de 2010 fue de 3.69% (información publicada por el Banco de México en su portal del INPC para el mes

Inflación en:

Ene ▼ 2001 ▼

Inflación medida por:	Mensual	Acumulada en el año	Anual
INPC índice general	0.55	0.55	8.11
INPC subyacente ^{1/}	0.77	0.77	7.31
INPC no subyacente	0.05	0.05	10.02
INPP mercancías excluyendo petróleo	1.19	1.19	7.43
INPP mercancías y servicios excluyendo petróleo	0.79	0.79	8.05

de junio del 2010⁷¹).

Inflación en:

Dic ▼ 2008 ▼

Inflación medida por:	Mensual	Acumulada en el año	Anual
INPC índice general	0.69	6.53	6.53
INPC subyacente ^{1/}	0.62	5.73	5.73
INPC no subyacente	0.88	8.72	8.72
INPP mercancías excluyendo petróleo	0.33	10.48	10.48
INPP mercancías y servicios excluyendo petróleo	0.38	7.75	7.75

⁷¹ Disponible en <http://www.banxico.org.mx/PortalesEspecializados/inflacion/inflacion.html>.

Inflación en:

Jun 2010

Inflación medida por:	Mensual	Acumulada en el año	Anual
INPC índice general	-0.03	1.39	3.69
INPC subyacente ^{1/}	0.13	1.92	3.94
INPC no subyacente	-0.50	-0.05	2.99
INPP mercancías excluyendo petróleo	-0.09	1.78	3.35
INPP mercancías y servicios excluyendo petróleo	0.17	1.92	3.96

V.3.1.2 LA TASA RIESGO DEL PROYECTO

La tasa de riesgo del proyecto obtuvo considerando la apreciación de riesgo país de México.

El riesgo país es la sobretasa que paga un país por sus bonos en relación a la tasa que paga el Tesoro de Estados Unidos. Es decir, es la diferencia que existe entre el rendimiento de un título público emitido por el gobierno nacional y un título de características similares emitido por el Tesoro de los Estados Unidos.

INDICE DE RIESGO PAIS DE PAISES EMERGENTES (EMBI --> Emerging Markets Bond Index)

Fuente: JP Morgan

PAIS	Promedio	Fin. 2009	Fin. 2008	Fin 2007	Fin 2006	Fin 2005	Fin 2004	Fin 2003	Fin 2002	Fin 2001	Fin 2000
MEXICO	228.8	165	362	149	98	126	166	199	323	308	392

Sin embargo, la calificación de riesgo país también trae aparejado la percepción de un riesgo genérico el “relacionado al éxito o fracaso que pueda experimentar el sector empresarial debido a conflictos sociales, devaluaciones o recesiones.”⁷² En este sentido,

⁷² Artículo RIESGO PAIS” de Mariela Buono Disponible en www.economiasur.com/riesgopais/REVISTAGritoExcluidosIRPAMesoamericaJunio2010.pdf

es legítimo utilizar este índice para percibir el riesgo para el establecimiento y operación de empresas nacionales.

La institución calificadora de riesgo país J. P. Morgan atribuye a México los siguientes valores para el índice de riesgo país (IRPA) en el período 2000 – 2009. El promedio del índice en el período es de 228.8 puntos básicos⁷³ cuya equivalencia en tasa de riesgo anual es de 2.288% (1% por cada 100 puntos básicos⁷⁴) la cual se suma a las otras tasas que integran el costo del capital. Este valor se toma en cuenta en la estimación de la tasa mínima de rendimiento del apartado anterior.

V.3.2 EL VALOR PRESENTE NETO

El valor presente se refiere a la equivalencia del monto de efectivo de años futuros a precios actuales. Para encontrar esa equivalencia, el monto de efectivo futuro se descuenta a una tasa de interés (i) que puede ser, según sea el caso en estudio, por ejemplo:

El índice nacional de precio al consumidor (INPC) si es que se busca conocer el valor del dinero futuro afectado por la inflación pronosticada;

La tasa mínima de rendimiento, para saber el valor de los flujos de efectivo planeados que tendría en años futuros una organización económica.

El conocimiento del valor presente de flujos de efectivo futuros es una herramienta para evaluar la viabilidad de proyectos de inversión como es el caso del Despacho. Para ello se tienen que comparar los dos flujos de efectivo convertidos a valor presente, el de la amortización del préstamo y el de las operaciones planeadas del Despacho. La resta de ambos es el valor presente neto (VPN) del proyecto. En general, se recurre al calificativo de **neto**, cuando el valor es resultado de una diferencia entre dos cantidades como ingreso menos gasto, inversión en activos menos valor de rescate de activos.

⁷³ Disponible en www.econlink.com.ar/definicion/riesgopais.shtml

⁷⁴ Se considera 1% de tasa de riesgo por cada 100 puntos básicos. Ver “Los factores que influyen sobre el Riesgo País”, disponible en www.zonaeconomica.com/riesgo-pais

La tasa anual de descuento para convertir el flujo de la amortización del préstamo a su valor presente, es la del préstamo que para el Despacho es del 5% anual que es la tasa de inflación promedio para los diez años (ver apartado V.2.1.2.)

Por otro lado, la tasa anual de descuento para convertir el flujo de las operaciones anuales del despacho es la tasa mínima de rendimiento (ver apartado V.3.1) cuyo valor se estimó en 36.228%

La comparación de los dos flujos, su valor presente neto, muestra si el proyecto del Despacho, con las características de diseño y condiciones de funcionamiento establecidas antes, es viable o no, es decir, si es o no rentable.

Los criterios de aceptación o rechazo del proyecto atendiendo al resultado del valor presente neto (VPN) se sintetizan en la siguiente expresión matemática:

$$VPN \geq 0$$

- Sí del análisis financiero de flujos de efectivo del proyecto resulta $VPN > 0$, significa que es viable, que es redituable.
- Si el $VPN = 0$, el proyecto puede o no aceptarse. Ni genera utilidades ni pérdidas. Pero tiene un alto grado de riesgo. Cualquier variación real en los supuestos de proyecto, puede hacer que el VPN resulte negativo.
- Si el $VPN < 0$, (negativo) el proyecto de Despacho no se justificaría. Estaría generando pérdidas financieras.

V.3.2.1 FÓRMULA PARA CALCULAR EL VALOR PRESENTE NETO

El valor presente neto **de una serie** cualquiera de flujos de efectivo futuros (FE), se obtiene sumando el valor presente de cada uno de esos flujos de efectivo.

La fórmula general para obtener este VPFE es la siguiente⁷⁵:

⁷⁵ Morales Castro Arturo y José Antonio Morales Castro, PROYECTOS DE INVERSIÓN. EVALUACIÓN Y FORMULACIÓN, Ed. Mc. Graw Hill, México, D. F., 2009, p. 187.

$$VPFE = \frac{FE_1}{(1+i)^1} + \frac{FE_2}{(1+i)^2} + \frac{FE_3}{(1+i)^3} + \dots + \frac{FE_n}{(1+i)^n} \dots \dots \dots (2)$$

Simplificando:

$$VPFE = \sum_1^n \frac{FE_n}{(1+i)^n} \dots \dots \dots (3)$$

Designando a "P" como el factor del valor presente, e igual a:

$$P_n = \frac{1}{(1+i)^n} \dots \dots \dots (4)$$

Y sustituyendo la fórmula (4) en la (3), el cálculo del valor presente de un flujo de efectivo cualquiera se hace con la fórmula siguiente:

$$VPFE = \sum_1^n P(FE_n) \dots \dots \dots (5)$$

El significado de las expresiones en las fórmulas anteriores es:

VPFE = valor presente de una serie cualquiera de flujos de efectivo.

FE_n = el valor de cada flujo de efectivo de la serie, a precio corriente o nominal. El subíndice representa el período a que corresponde este valor. Precios corrientes es el valor de las mercancías o servicios al momento de la operación; se emplea, para referirse a los valores de las mercancías expresados a precios de cada año⁷⁶.

i = tasa de interés a la que se descuentan los flujos de efectivo.

n = número del periodo al que pertenece el valor del flujo de efectivo. El periodo puede ser mes, quincena, año. En nuestro caso es año y adquiere los valore de 1 a 10 años.

⁷⁶ Tomado del glosario de términos del Banco de México disponible en su portal de internet, <http://www.banxico.org.mx/material-educativo/informacion-general/%7BD39ED7CA-298E-DA68-1FD3-221694AF1774%7D.pdf>

P = Factor del Valor Presente

La fórmula general (5) se aplicará a cada uno de los dos series de flujos de efectivo futuros que intervienen en el proyecto, el de la amortización del préstamo y el flujo de efectivo neto de los estados proforma (cuadros del apartado 4.2.9) que se tratará en el siguiente apartado.

V.3.2.2 EL VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO DEL DESPACHO

El valor presente neto del proyecto del Despacho es el resultado de restar el valor presente neto del flujo de efectivo de la **amortización del préstamo** al el valor presente neto del flujo de efectivo de la **operación del despacho**.

Basándose en la fórmula (5) del apartado anterior, la resta de los dos flujos de efectivo se expresa matemáticamente como sigue:

$$VPN = \sum_1^n P_O(FNEO_n) - \sum_1^n P_A(FNEA_n) \dots \dots \dots (6)$$

Y, simplificando:

$$VPN = (VPFNEO) - (VPFNEA) \dots \dots \dots (7)$$

El significado de las expresiones de las fórmulas (6) y (7) es:

VPN = valor presente neto del proyecto de Despacho.

P_O = Factor del Valor Presente para el flujo neto de efectivo de la operación del Despacho.

P_A = Factor del Valor Presente para el flujo neto de efectivo de la amortización del préstamo de inversión para crear el Despacho.

n = número del periodo al que pertenece el valor del flujo de efectivo. El periodo puede ser mes, quincena, año. En nuestro caso es año y adquiere los valore de 1 a 10 años.

FENO_n = Flujo Neto de Efectivo de la Operación del Despacho

$FENA_n$ = Flujo Neto de Efectivo de la amortización del préstamo de inversión para la fundación del Despacho.

VPFNEO: Valor Presente del Flujo Neto de Efectivo de la Operación del Despacho.

VPFNEA: Valor Presente del Flujo Neto de Efectivo de la Amortización del préstamo de inversión inicial

La fórmula (6) está resuelta en el cuadro siguiente “Análisis del Valor Presente de los Flujos de Efectivo del Proyecto del Despacho”.

VP del flujo neto de efectivo de la amortización del préstamo

El flujo neto de efectivo de la **amortización del préstamo** considera pagos anuales iguales. Para pagar el préstamo de \$420,000.00 a una tasa de 17% anual durante diez años, cada pago mensual resultó ser de \$7,299.50 equivalente a una anualidad de \$87,594.02 (ver cuadro “Aplicación de la Fórmula para Determinar el Monto del Abono Mensual Constante para Redimir el Préstamo” en el apartado **V.1.3.3**). Esta cantidad, constante para cada uno de los diez años, que incluye el abono al capital e intereses, constituye el flujo neto de efectivo de la amortización del préstamo. El cálculo del valor presente de este flujo se obtiene aplicándole una tasa de descuento del 5% anual, que es el valor de la inflación prevista para el período de los diez años (ver apartado El Índice Nacional de Precios al Consumidor).

Se dice que el flujo de efectivo de la amortización del préstamo **es neto** porque se ve afectado por el monto de del valor de rescate de los activos que se hayan adquiridos con dicho préstamo al terminar su vida útil y son vendidos.⁷⁷ Al comienzo del el año de operación octavo, se sustituyen el equipamiento de cómputo y fotocopiadora (ver apartado V.2.5.7, cuadro del año octavo).

⁷⁷ Morales Castro Arturo y José Antonio Morales Castro, PROYECTOS DE INVERSIÓN. EVALUACIÓN Y FORMULACIÓN, Ed. Mc. Graw Hill, México, D. F., 2009, p. 187.

EQUIPO QUE TERMINA SU VIDA ÚTIL	VALOR DE RESCATE (\$)
Venta a valor de rescate de equipo de cómputo (13)	\$6,500
Venta a valor de rescate de equipo de impresora b/n y de color	\$1,000
Venta de fotocopiadora a valor de rescate	\$1,500
TOTAL	\$9,000

El valor de rescate se resta del importe de la anualidad para redimir el préstamo del año en que se venden. En este caso es: $\$87,594.02 - \$9,000 = \$78,594.02$. Esta cantidad es la que se incluye en el cuadro “Aplicación de la Fórmula para Determinar el Monto del Abono Mensual Constante para Redimir el Préstamo”, en el año octavo, de la segunda columna.

En el mismo está el Valor Presente del flujo neto de la amortización de la inversión inicial y suma para los diez años la cantidad de: $\$670,286.22$.

VP del flujo neto de efectivo en los primeros diez años de la operación del Despacho

El flujo de efectivo de la **operación** del Despacho se construye con la posición de efectivo al mes de diciembre de cada uno de los diez estados proforma (cuadros del apartado V.2.5.9). El valor presente de estas cantidades se obtiene aplicando como tasa de descuento la tasa mínima de rendimiento que es de 36.228% anual (ver apartado V.3.1),

El Valor Presente del flujo de efectivo de la **operación** del Despacho de la serie de diez años, resultó ser de \$1'399,706.17 (ver tabla siguiente).

VPN del proyecto de Despacho

Por último, el Valor Presente **Neto** del proyecto del Despacho y que resulta de la comparación, resta, de los dos valores presentes de flujos de amortización del préstamo y de la operación del Despacho en el periodo de diez años, es:

$$VPN = (VPFNEO) - (VPFNEA) \dots \dots \dots (7)$$

VPFNEO: Valor Presente del Flujo Neto de Efectivo de la Operación del Despacho = **\$1'399,937.57.**

VPFNEA: Valor Presente del Flujo Neto de Efectivo de la Amortización del préstamo de inversión inicial = **\$670,286.22.**

Sustituyendo estos valores en la fórmula (7), se tiene

$$VPN = \$1'399,706.57 - \$670,286.22$$

$$VPN = \$729,651.34$$

En el cuadro siguiente se presenta el Valor Presente (VP) de los dos flujos de efectivo referidos antes, objeto del análisis financiero así como el Valor Presente Neto del resultado de la operación del Despacho.

ANÁLISIS DEL VALOR PRESENTE DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO DEL PROYECTO DEL DESPACHO

Años (n)	FLUJO NETO DE EFECTIVO DE LA AMORTIZACIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL			FLUJO NETO DE EFECTIVO DE LA OPERACIÓN DEL DESPACHO (FNE)			FASES DE DESARROLLO DEL DESPACHO
	Nominal o precios corrientes	Factor de Valor Presente	VPFNA	Nominal o precios corrientes	Factor de Valor Presente	VPFNE	
1	\$87,594.02 ^{1/}	0.952 ^{2/}	\$83,422.87	-\$157,655.00	0.734 ^{3/}	-\$115,728.78	Inicio y crecimiento
2	\$87,594.02	0.907	\$79,450.36	\$330,682.25	0.539	\$178,187.86	Crecimiento
3	\$87,594.02	0.864	\$75,667.00	\$476,854.18	0.396	\$188,619.44	
4	\$87,594.02	0.823	\$72,063.81	\$448,246.47	0.290	\$130,152.15	Consolidación
5	\$87,594.02	0.784	\$68,632.20	\$838,264.46	0.213	\$178,668.98	
6	\$87,594.02	0.746	\$65,364.00	\$1,236,041.33	0.156	\$193,390.31	
7	\$87,594.02	0.711	\$62,251.43	\$1,699,707.42	0.115	\$195,213.35	
8	\$78,594.02 ^{4/}	0.677	\$53,195.52	\$586,871.67	0.084	\$49,478.00	Expansión
9	\$87,594.02	0.645	\$56,463.88	\$2,881,229.33	0.062	\$178,311.93	
10	\$87,594.02	0.614	\$53,775.13	\$4,922,907.74	0.045	\$223,644.33	
TOTAL	\$866,940.17	VPFNA =	\$670,286.22	\$13,263,149.85	VPFNE =	\$1,399,937.57	

Notas:

^{1/} Abono anualizado para redención del préstamo

^{2/} i_i = Tasa de inflación: 5% anual

^{3/} i_r = Tasa de mínima de rendimiento: 36.228% anual

^{4/} A la anualidad se le resta el valor de salvamento de equipamiento

FNEO: Flujo Neto de Efectivo de la Operación del Despacho

FNEA: Flujo Neto de Efectivo de la amortización del préstamo de inversión para la fundación del Despacho

VP: valor presente

VPFNEO: Valor Presente del Flujo Neto de Efectivo de la Operación del Despacho

VPFNEA: Valor Presente del Flujo Neto de Efectivo de la Amortización del préstamo de inversión inicial

VPN, Valor Presente Neto del Despacho = VPFNEO - VPFNEA

VPN = \$729,651.34

INDICE DE RENDIMIENTO DEL PROYECTO O RENTABILIDAD =

2.09

COSTO - BENEFICIO = 108.9%

V.3.2.3 VIABILIDAD DEL PROYECTO DE DESPACHO SEGÚN SU VALOR PRESENTE NETO

De acuerdo a los criterios de aceptación (apartado V.3.2), el proyecto de Despacho, en las condiciones de operación económica analizadas, **sí es viable** pues se satisface la condición de que:

$$VPN > 0$$

V.3.3 EL INDICE DE RENDIMIENTO O RENTABILIDAD

El Índice de Rendimiento del proyecto de Despacho o Rentabilidad es un indicador que relaciona lo que genera el proyecto en los diez años de operación entre el importe neto de la inversión inicial, valores expresados a precios actuales. Es una relación entre valores

presentes netos de los dos flujos de efectivo, el de la amortización del préstamo y el de la operación del Despacho. Se calcula con la siguiente fórmula.⁷⁸

$$IR = \frac{VPFNEO}{VPFNEA} \dots \dots \dots (8)$$

El significado de las expresiones de la fórmula es:

IR = Índice de rendimiento o rentabilidad.

VPFNEO: Valor Presente del Flujo Neto de Efectivo de la Operación del Despacho = **\$1'399,937.57.**

VPFNEA: Valor Presente del Flujo Neto de Efectivo de la Amortización del préstamo de inversión inicial = **\$670,286.22.**

Sustituyendo los valores en la fórmula, resulta

$$IR = \frac{\$1'399,937.57}{\$670,286.22} = 2.09$$

El IR es mayor que la unidad por lo que el proyecto de despacho es viable.

IR > 1

El valor del IR revela que el proyecto es viable pues duplica el monto de la inversión inicial al cabo de los diez años de operación.

V.3.4 LA TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es un indicador financiero que se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión. . Para ello, la TIR se compara con una tasa mínima de rendimiento, la del proyecto. Si la TIR supera a la tasa de

⁷⁸ Morales Castro Arturo y José Antonio Morales Castro, PROYECTOS DE INVERSIÓN. EVALUACIÓN Y FORMULACIÓN, Ed. Mc. Graw Hill, México, D. F., 2009, pp. 199 y 200.

rendimiento del proyecto (36.228% anual, ver apartado V.3.1), se le acepta; en caso contrario, se le rechaza.

La TIR “se define como el valor de la tasa de actualización que iguala entre sí las corrientes temporales de ingresos y costos. Es pues el umbral por encima y por debajo del cual las tasas de descuento utilizadas para el cálculo del valor neto actualizado hacen que este valor sea negativo o positivo.”⁷⁹

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es también la tasa máxima de rendimiento que el proyecto puede alcanzar atendiendo a las características que le fueron planeadas.⁸⁰

El cálculo de la TIR se hace por aproximaciones o interpolaciones. Se calcula de nuevo el valor presente del flujo de efectivo de los diez años de operaciones del Despacho con una tasa de descuento supuesta, el resultado se compara con el valor presente neto del flujo de efectivo de las amortizaciones. Se repite este cálculo con otras tasas de descuento hasta que ambos flujos de efectivo tengan el mismo valor presente. Esta condición se expresa como sigue:

$$VPFNEO = VPFNE \dots \dots \dots (9)$$

VPFNEO: Valor Presente del Flujo Neto de Efectivo de la Operación del Despacho.

VPFNEA: Valor Presente del Flujo Neto de Efectivo de la Amortización del préstamo de inversión inicial

La tasa de descuento con la que se logre que ambos flujos de efectivo tengan el mismo valor presente es la TIR. En estas circunstancias, el cálculo del valor presente **neto** del proyecto es cero lo cual se expresa como sigue:

$$VPN = VPFNEO - VPFNE = 0 \dots \dots \dots (10)$$

⁷⁹ Banco Nacional de México, disponible [en http://www.banxico.org.mx/material-educativo/informacion-general/%7BD39ED7CA-298E-DA68-1FD3-221694AF1774%7D.pdf](http://www.banxico.org.mx/material-educativo/informacion-general/%7BD39ED7CA-298E-DA68-1FD3-221694AF1774%7D.pdf)

⁸⁰ Morales Castro Arturo y José Antonio Morales Castro, PROYECTOS DE INVERSIÓN. EVALUACIÓN Y FORMULACIÓN, Ed. Mc. Graw Hill, México, D. F., 2009, p. 194.

Tasa Interna de Retorno para el proyecto se calculó por aproximaciones utilizando el siguiente cuadro que presenta el resultado final.

$$TIR = 53.7027503\%$$

DETERMINACIÓN DE LA TASA INTERNA DE RENDIMIENTO DEL PROYECTO DE DESPACHO (TIR)

Años (n)	FLUJO NETO DE EFECTIVO DE LA AMORTIZACIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL			FLUJO NETO DE EFECTIVO DE LA OPERACIÓN DEL DESPACHO (FNE)			FASES DE DESARROLLO DEL DESPACHO
	Nominal o precios corrientes	Factor de Valor Presente	VPFNA	Nominal o precios corrientes	Factor de Valor Presente	VPFNE	
1	\$87,594.02 ^{1/}	0.952 ^{2/}	\$83,422.87	-\$157,655.00	0.651 ^{3/}	-\$102,571.36	Inicio y crecimiento
2	\$87,594.02	0.907	\$79,450.36	\$330,682.25	0.423	\$139,974.08	Crecimiento
3	\$87,594.02	0.864	\$75,667.00	\$476,854.18	0.275	\$131,322.96	Consolidación
4	\$87,594.02	0.823	\$72,063.81	\$448,246.47	0.179	\$80,313.83	
5	\$87,594.02	0.784	\$68,632.20	\$838,264.46	0.117	\$97,717.62	
6	\$87,594.02	0.746	\$65,364.00	\$1,236,041.33	0.076	\$93,743.93	
7	\$87,594.02	0.711	\$62,251.43	\$1,699,707.42	0.049	\$83,869.24	Expansión
8	\$78,594.02	0.677	\$53,195.52	\$586,871.67	0.032	\$18,840.40	
9	\$87,594.02	0.645	\$56,463.88	\$2,881,229.33	0.021	\$60,178.74	
10	\$87,594.02	0.614	\$53,775.13	\$4,922,907.74	0.014	\$66,896.79	
TOTAL	\$866,940.17	VPFNA =	\$670,286.22	\$13,263,149.85	VPFNE =	\$670,286.22	
Notas:	0.773163189	7.722	\$6,694,282.16	VPN =		\$0.00	
				TASA INTERNA DE RETORNO =		53.7027503%	
					INDICE DE RENDIMIENTO DEL PROYECTO =		1.00
					COSTO - BENEFICIO		0.00

^{1/} Abono anualizado para redención del préstamo

^{2/} i_i = Tasa de inflación: 5% anual

^{3/} i_r = Tasa de mínima de rendimiento: 36.228% anual

^{4/} A la anualidad se le resta el valor de salvamento de equipamiento

FNEO: Flujo Neto de Efectivo de la Operación 36.2%

FNEA: Flujo Neto de Efectivo de la amortización del préstamo de inversión

VP: valor presente

VPFNEO: Valor Presente del Flujo Neto de Efectivo de la Operación del Despacho

VPFNEA: Valor Presente del Flujo Neto de Efectivo de la Amortización del préstamo de inversión inicial

VPN, Valor Presente Neto del Despacho = VPFNEO - VPFNEA

Del cuadro se observa que con la TIR se satisfacen las siguientes condiciones al sustituir los valores encontrados en las ecuaciones:

Los dos flujos de efectivo tienen el mismo valor presente:

$$VPFNEO = VPFNE \dots \dots \dots (9)$$

$$\$670,286.22 = \$670,286.22$$

El valor presente neto del proyecto es igual a cero:

$$VPN = VPFNEO - VPFNE = 0 \dots \dots \dots (10)$$

$$VPN = \$670,286.22 - \$670,286.22 = 0$$

También se observa que el Índice de Rendimiento (IR) del proyecto cuando se utiliza el valor de la TIR es de 1. Es decir que con la TIR se alcanza a recuperar el valor de la inversión inicial.

$$IR = \frac{VPFNEO}{VPFNEA} \dots \dots \dots (8)$$

$$IR = \frac{\$670,286.22}{\$670,286.22} = 1$$

También se verifica que el Costo – Beneficio es cero (apartado siguiente). Es decir, aplicando la TIR el resultado de las operaciones del Despacho no aportan utilidades ni generan pérdidas.

V.3.5 EL COSTO - BENEFICIO

El costo – beneficio se refiere a la obtención de la utilidad que genera el proyecto en el período de los diez años de operación, a causa de la inversión realizada para su creación.

El costo – beneficio se calcula en términos del valor presente de los flujos de efectivo. Se puede expresar en porcentaje o en cantidades.

La fórmula para encontrar el costo – beneficio es la siguiente:

$$CB = \left[\frac{VPFNEO}{VPFNEA} - 1 \right] * 100 \dots \dots \dots (11)$$

La expresiones de la fórmula significan:

CB = costo – beneficio expresada en porciento

VPFNEO: Valor Presente del Flujo Neto de Efectivo de la Operación del Despacho = **\$1'399,937.57.**

VPFNEA: Valor Presente del Flujo Neto de Efectivo de la Amortización del préstamo de inversión inicial = **\$670,286.22.**

Sustituyendo los valores en la fórmula, resulta:

$$CB = \left[\frac{1'399,937.57}{670,286.22} - 1 \right] * 100 = [2.08857 - 1] * 100$$

$$CB = 108.86\%$$

El resultado es positivo por lo que se trata de un beneficio del orden del 108.86% del importe de la inversión (incluyendo capital, intereses y valor de rescate de activos vendidos al término de su vida útil).

AL costo – beneficio expresado en porcentaje también se puede calcular con el índice de rendimiento o rentabilidad (IR).

$$CB = [IR - 1] * 100 \dots \dots \dots (12)$$

El costo – beneficio también se puede expresar en términos monetarios que se obtiene como sigue:

$$CB = VPFNEO - VPFNEA \dots \dots \dots (13)$$

Sustituyendo los valores en la ecuación anterior resulta:

$$CB = \$1'399,937.57 - \$670,286.22$$

$$CB = \$729,651.35$$

Esto significa que el costo – beneficio expresado en términos monetarios es igual al valor presente neto del proyecto.

$$CB = VPN \dots \dots \dots (14)$$

V.3.6 EL TIEMPO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN A VALOR PRESENTE

El periodo de recuperación de la inversión marca el tiempo a partir del cual se considera recuperada la inversión y empieza el período de utilidades netas para el Despacho. Entre más corto sea el tiempo de recuperación, más exitoso resultará el proyecto y menos

riesgos correrá. La economía macro del país (y que afecta las inversiones) es más imprevisible entre más largo es el tiempo de planeación. En el corto plazo es más probable que el comportamiento económico real del país se acerque más al comportamiento planeado que en el mediano plazo y, más aún que en el largo plazo.

El tiempo de recuperación de la inversión es el año en que rebasa por primera vez el valor de 1 el cociente de dividir el valor presente neto del flujo de efectivo de la operación del Despacho **acumulándose año con año** entre **el total** del flujo neto de amortización del préstamo, también considerado a su valor presente.

$$TRI = \frac{\sum_1^x \frac{FNE_x}{(1+i)^x}}{VPFNA} \dots \dots \dots (15)$$

Simplificando:

$$TRI = \frac{\sum_1^x (VPFNE_x)}{VPFNA} \dots \dots \dots (16) \text{ cuando se cumple la condición de } 2 > TRI \geq 1$$

El significado de las expresiones de las fórmulas anteriores es:

TRI = tiempo o periodo de recuperación de la inversión a valor presente.

FNE = flujo neto de efectivo o posición neta de efectivo, anual.

VPFNE = valor presente del flujo neto de efectivo = \$670,286.22.

VPFNA = valor presente del flujo n eta de amortización del préstamo.

X= año en que se recupera la inversión expresada en su valor presente neto.

Para encontrar el TRI se utiliza la siguiente matriz que incluye la columna de valores acumulados del valor presente flujo neto de efectivo.

CÁLCULO DEL TIEMPO O PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN A VALOR PRESENTE (TRI)

Años (n)	FLUJO NETO DE EFECTIVO DE LA AMORTIZACIÓN DE LA INVERSIÓN			FLUJO NETO DE EFECTIVO DE LA OPERACIÓN DEL DESPACHO (FNOE)				TRI= (VPFNE acumulada)/ 670286.22	FASES DE DESARROLLO DEL DESPACHO
	Nominal o precios corrientes	Factor de Valor Presente	VPFNEA	Nominal o precios corrientes	Factor de Valor Presente	VPFNEO	VPFNE acumulada		
1	\$87,594.02 ^{1/}	0.952 ^{2/}	\$83,422.87	-\$157,655.00	0.734 ^{3/}	-\$115,728.78	-\$115,728.78	-0.17	Inicio y crecimiento
2	\$87,594.02	0.907	\$79,450.36	\$330,682.25	0.539	\$178,187.86	\$62,459.09	0.09	Crecimiento
3	\$87,594.02	0.864	\$75,667.00	\$476,854.18	0.396	\$188,619.44	\$251,078.53	0.37	
4	\$87,594.02	0.823	\$72,063.81	\$448,246.47	0.290	\$130,152.15	\$381,230.68	0.57	Consolidación
5	\$87,594.02	0.784	\$68,632.20	\$838,264.46	0.213	\$178,668.98	\$559,899.66	0.84	
6	\$87,594.02	0.746	\$65,364.00	\$1,236,041.33	0.156	\$193,390.31	\$753,289.97	1.12	
7	\$87,594.02	0.711	\$62,251.43	\$1,699,707.42	0.115	\$195,213.35	\$948,503.31	1.42	Expansión
8	\$87,594.02 ^{4/}	0.677	\$53,195.52	\$586,871.67	0.084	\$49,478.00	\$997,981.31	1.49	
9	\$87,594.02	0.645	\$56,463.88	\$2,881,229.33	0.062	\$178,311.93	\$1,176,293.24	1.75	
10	\$87,594.02	0.614	\$53,775.13	\$4,922,907.74	0.045	\$223,644.33	\$1,399,937.57	2.09	
TOTAL	\$866,940.17		\$670,286.22	\$13,263,149.85		\$1,399,937.57			

Notas:

^{1/} Abono anualizado para redención del préstamo

^{2/} i_i = Tasa de inflación: 5% anual

^{3/} i_r = Tasa de mínima de rendimiento: 36.228% anual

^{4/} A la anualidad se le resta el valor de salvamento de equipamiento

FNEO: Flujo Neto de Efectivo de la Operación del Despacho

FNEA: Flujo Neto de Efectivo de la amortización del préstamo de inversión para la fundación del Despacho

VP: valor presente

VPFNEO: Valor Presente del Flujo Neto de Efectivo de la Operación del Despacho

VPFNEA: Valor Presente del Flujo Neto de Efectivo de la Amortización del préstamo de inversión inicial

El tiempo de recuperación de la inversión se sitúa en el sexto año de operaciones del Despacho, en la fase de consolidación. Convirtiendo la fracción decimal de TRI = 1.12 a meses, el periodo de recuperación de la inversión se espera que se dé en el mes de **febrero del sexto año** de operaciones.

V.3.7 PUNTO DE EQUILIBRIO

“El punto de equilibrio es la cantidad de ingresos que igualan a la totalidad de costos y gastos en que incurre normalmente una empresa” ⁸¹ Lo anterior se expresa matemáticamente como sigue:

⁸¹ Morales Castro Arturo y José Antonio Morales Castro, PROYECTOS DE INVERSIÓN. EVALUACIÓN Y FORMULACIÓN, Ed. Mc. Graw Hill, México, D. F., 2009, p. 203.

$$P_e = \frac{CF}{PV - CV} \dots \dots \dots (17)$$

En la que:

P_e = Punto de equilibrio. Se expresa en unidades de producción o de servicio.

CF = Costo fijo para generar las unidades de producción o de servicio.

CV = Costo variable. Es el costo adicional al costo fijo que se hace en razón de cada unidad de producción o de servicio que se termina.

PV = Precio de venta de cada unidad de producción o de servicio.

En el modelo para el Despacho, los costos variables no existen. Todos los costos y gastos son fijos. Los servicios que se prestan son de alcance variable razón por la cual calcular los costos variables en que se incurren por incremento o reducción en la cantidad de unidades de servicio terminadas sería casi un registro caso por caso de costos, lo cual no es ni práctico, ni económico.

Sustituyendo el costo variable $CV = 0$ en la fórmula (17), el punto de equilibrio del Despacho se calcularía con la siguiente expresión:

$$P_e = \frac{CF}{PV} \dots \dots \dots (18)$$

A pesar de que la fórmula (18) es muy simple, la obtención del punto de equilibrio no es evidente porque ¿qué precio de venta se utilizaría? Los servicios que venderá el Despacho no tienen el mismo precio para todos los casos. Los servicios de atención fiscal casi siempre están hechos a la medida del cliente.

Para sortear esta dificultad se considera que el precio de venta unitario (PV):

Es lo que acumula en pagos al Despacho un cliente en un año.

Su valor es variable.

Los límites de este valor son de orden empírico. Para el cálculo y análisis del punto de equilibrio el rango de valores del precio de venta por (acumulado anual) cliente va de \$5000.00 a \$80,000.00.

CONCLUSIONES

Hacer el proyecto de un Despacho ha sido lanzarse a concebir y describir un ente orgánico. Orgánico, por su componente humano; orgánico, por la vinculación organizada de sus elementos físicos (hombres, mobiliario, equipo, insumos, tecnologías); orgánico, por su capacidad para digerir insumos y transformarlos en servicios; orgánico por su poder de comunicación y escucha; orgánico, por su posibilidad de empezar, primero, a existir para luego vivir, crecer, desarrollarse y hasta multiplicarse antes de empezar a decaer para, al final, eventualmente desaparecer.

Aún en el papel, un trabajo así, es un reto, una aventura, un camino azaroso de largo recorrido que parte del requisito de presentar un Tesis para titularse, para luego pensar sobre qué tema desarrollarla, para después combinar conocimientos, experiencias e imaginación y, así, acabar dándole forma y expresión racionales al proyecto del Despacho.

Este proyecto me ha hecho descubrir que la licenciatura en Contaduría es una interpretación integral de negocios. Se estudia por campos del conocimiento, pero a la hora de crear un negocio, hay que retomar todos, conjuntarlos, interrelacionarlos y hacer que funcionen bien articulados entre sí. Lograrlo, requiere también de echar mano a conocimientos teóricos y aplicados que se imparten en otras licenciaturas como administración, economía, leyes, sistemas, psicología y ciencias de la comunicación.

El **proyecto del Despacho** ha tenido que hacerse con un enfoque de sistemas porque **intervienen muchas variables** que tienen que interactuar entre sí para provocar que su comportamiento lo acerque a su objetivo final. Desde la creación de la empresa hasta la su consolidación, media un tiempo clasificado en corto, mediano y largo plazos. Para recorrer la trayectoria que une estos dos momentos, el de la creación del negocio y el momento en que se consolidan sus objetivos estratégicos con su misión y visión, hay que plantearse cómo será el acopio de los recursos de inversión y la administración del negocio (recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos y de información) para hacer ese recorrido. Todo este mapa imaginativo entre la situación inicial del Despacho (su fundación) y su situación final (la llegada a su objetivo estratégico), está sembrado de **diversidad de elementos** que adquieren una utilidad y finalidad al sujetarlos a la planeación estratégica.

La prefiguración del establecimiento requiere del estudio de los objetivos que se le asignan para cuantificar y caracterizar los recursos humanos, financieros, materiales y de información que necesitará para su instalación y operación. También requiere del conocimiento de las reglas que siguen las interrelaciones de estos recursos entre sí y en el contexto tanto de la estructura organizacional del Despacho como de la dinámica del mercado de servicios materia al que se incorporará. Un trabajo que resultó realmente complejo y complicado.

El **portafolio de servicios** se construyó por una parte con las obligaciones fiscales que ha individualizado el Servicio de Administración Tributaria y por la otra con el perfil del contribuyente y la presencia y características de la competencia establecida. El portafolio de servicios estará sujeto a revisiones frecuentes

La estrategia de penetración en el **mercado de los servicios fiscales** considera los estratos que lo componen y el tipo de contribuyentes en que el SAT los agrupa. Esto porque, el cumplimiento de las obligaciones fiscales de los contribuyentes está facilitado por procedimientos generales como el Registro Federal de contribuyentes, la FIEL y ahora la factura electrónica; por procedimientos específicos según el tipo de contribuyentes (importadores, exportadores, repecos, agricultores, asalariados); o procedimientos aplicables en determinadas circunstancias como embargos, demandas, multas o recargos.

El proyecto de creación del Despacho tal cual se presenta, **es viable** dado que la interpretación de **los indicadores de evaluación financiera** así lo revelan:

- El VPN es mayor que el importe de la inversión inicial en \$729,651.34 M. N.
- La Tasa Interna de Retorno (TIR), 53.7% anual, es mayor que la tasa de rendimiento del proyecto, 36.2% anual.
- El índice de rendimiento es superior a 1.

La matriz del flujos de efectivo de cada uno de los diez períodos anuales analizados está organizada de tal manera que puede utilizarse como un instrumento de control, seguimiento y de previsión de riesgos. Los números de esas matrices, si se conservan fijos, pueden servir de marco de comparación para los valores que resulten de la puesta en operación del negocio y que vayan siendo registrados en cuadros análogos a los del Capítulo V de este proyecto.

La **remuneración del recurso humano y la utilidad del Despacho** tienen que relacionarse equitativamente. La equidad no la da el comportamiento espontáneo de la oferta y demanda laborales. ¿Qué sea lo equitativo? Inútil ponerle una medida. Más bien la equidad ha de ser el resultado de equilibrar por un lado, la remuneración suficiente para que el personal pueda procurarse aquellas cosas necesarias para sustentar su vida, la de su mujer e hijos y, por el otro, la utilidad neta de la empresa que habrá de ser la necesaria para remunerar el riesgo que corre el capital invertido y posibilitar un crecimiento racional del negocio.

La preparación de mi Tesis es lo que recojo de una larga y puntualizada reflexión sobre mi profesión, sobre las satisfacciones que me procura, sobre las experiencias capitalizadas, sobre las situaciones sociales a las que tengo que adaptarme y sobre la capacitación que tengo que procurarme.

ANEXOS

ANEXO 1 CUADRO DE ANÁLISIS DE LA OFERTA DE SERVICIOS DE DESPACHOS FISCAL Y

OFERTA DE SERVICIOS	SERVICIOS QUE INTEGRAN LA OFERTA			DESPACHOS Y PERSONAS FÍSICAS																
	Por ciento de caso respecto del total de 229 casos	Por ciento de servicios respecto del grupo	No. de casos detectados de la oferta	Ocaña, Ocaña y Cía., S. C.	Consultoría Fiscal Integral del Norte, S.C.	Miguel Del Olmo, Contadores Públicos y Asesores	INTEG contabilidad libre de stress	Despacho Contable Iragorri Acosta	Martínez, Martínez, Molina, Lozano y Asociados S.C.	nio	Serrano Cruz Consultores, S.C.	De Arondo & Iturralde Consultores	Rojas, Barbosa y Asociados, S. C.	CIDEN, Consultores en Desarrollo	Grupo SCC	Óptimos Contadores, S.C.	Despacho Contable L.C.P. Carmen Chávez León	GR, Rojas, Barbosa y Asociados	MDC, Contadores y Consultores	
PLANEACIÓN FISCAL, FINANCIERA Y CONTABLE	45.9%	100.0%	105																	
Asesoría fiscal y contable.	1.7%	3.8%	4											X	X	X				X
Realización de perfiles económicos de negocios y su factibilidad.	1.3%	2.9%	3			X			X					X						
Realización estudios de mercado. Revisión de las tendencias del producto o de los servicios en el mercado en todos los aspectos que en éste	0.9%	1.9%	2			X								X						
Determinación de capital de trabajo, repercusiones fiscales y necesidades financieras y de personal de empresas nuevas.	1.3%	2.9%	3			X									X		X			
Servicios de procesamiento de contabilidad y organización contable (catálogo de cuentas, registros contables, conciliaciones bancarias, depuración de cuentas, control de importaciones, activos fijos, etc.).	6.6%	14.3%	15	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Auditoría externa, contable, de estados financieros, de informes económicos, operativa o de gestión, de sistemas. Análisis e interpretación de estados financieros. Dictámenes fiscales.	3.1%	6.7%	7				X			X						X	X	X	X	X
Consultoría en la elaboración e implementación de sistemas de costos y productividad.	3.5%	7.6%	8	X			X	X					X	X	X		X	X		
Asesoría para la reestructuración y actualización de costos.	2.6%	5.7%	6	X								X	X	X	X		X			
Servicios de procesamiento y elaboración de nóminas. Elaboración de finiquitos y liquidaciones. Elaboración de contratos y contratación de personal. Descuentos de Infonavit.	5.2%	11.4%	12	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X
Elaboración, análisis e interpretación de estados financieros.	4.4%	9.5%	10	X		X	X		X	X	X	X	X		X	X				
Se realizan auditorías fiscal tanto de personas físicas como de personas morales, las cuales se presentan ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.	2.6%	5.7%	6		X	X						X	X	X			X			
Avisos ante el IMSS (altas, bajas, modificaciones de salario). Inscripción de patrones. INFONAVIT. AFORE. Pagos.	3.1%	6.7%	7				X	X	X			X		X		X	X			
Auditorías de seguridad social (IMSS).	2.2%	4.8%	5			X			X			X					X			X
Planeación estratégica para el cumplimiento de las obligaciones fiscales. Asesoría fiscal.	3.1%	6.7%	7	X		X		X	X				X		X	X				
Servicios tributarios: registro en el RFC, en el padrón de importadores; tramitación de la FIEL, la CIEC; elaboración y envío por internet de declaraciones mensuales y anuales de personas física y morales; pago de impuestos, devoluciones de impuestos, compensaciones, declaraciones informativas, DIOT. Pagos provisionales.	4.8%	10.5%	11	X	X	X	X	X		X		X	X	X		X				X
Planeación financiera estratégica en escenarios a corto, mediano y largo plazo.	1.3%	2.9%	3	X					X				X							

CONTABLES

Clase y Tipo de Servicios Observados	SERVICIOS QUE INTEGRAN LA OFERTA			DESPACHOS Y PERSONAS FÍSICAS															
	Por ciento de caso respecto del total de 229 casos	Por ciento de servicios respecto del grupo	No. de casos detectados de la oferta	Ocaña, Ocaña y Cía., S. C.	Consultoría Fiscal Integral del Norte, S.C.	Miguel Del Olmo, Contadores Públicos y Asesores	INTEG contabilidad libre de stress	Despacho Contable Iragorri Acosta	Martínez, Martínez, Molina, Lozano y Asociados S.C,	nio	Serrano Cruz Consul-tores, S.C.	De Arondo & Iturralde Consul-tores	Rojas, Barbosa y Asociados, S. C.	CIDEN, Consul-tores en Desarrollo	Grupo SCC	Óptimus Contadores, S.C.	Despacho Contable L.C.P. Carmen Chávez León	GR, Rojas, Barbosa y Asociados	MDC, Contadores y Consul-tores
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA INTEGRAL	18.3%	100.0%	42																
Control interno, a nivel estratégico, táctico y operativo. Diagnóstico y mapeo de procesos, reingeniería de procesos, organización empresarial.	3.5%	19.0%	8	X		X			X			X	X		X	X		X	
Administración y desarrollo de recursos humanos.	2.2%	11.9%	5	X					X		X	X		X					
Diseño y elaboración de manuales de organización, políticas, métodos, sistemas y procedimientos.	2.2%	11.9%	5	X		X	X			X				X					
Asesoría previa a la certificación ISO de sus principales procesos.	0.4%	2.4%	1	X															
Consultoría sobre el desarrollo directivo y gerencial.	1.7%	9.5%	4	X		X			X					X					
Soporte técnico y representación personal en consejos de administración.	0.4%	2.4%	1	X															
Administración gerencial y directiva.	1.7%	9.5%	4	X		X			X					X					
Administración de empresa de bienes y servicios. Tesorería, facturación, cobranza, logística.	2.2%	11.9%	5	X					X					X	X				
Técnicas de análisis de la información.	0.9%	4.8%	2	X						X									
Auditorías administrativas y operacionales.	1.3%	7.1%	3			X					X			X					
Administración de proyectos.	0.4%	2.4%	1	X															
Gestoría ante autoridades federales, estatales y municipales.	1.3%	7.1%	3	X						X				X					

Clase y Tipo de Servicios Observados	SERVICIOS QUE INTEGRAN LA OFERTA			DESPACHOS Y PERSONAS FÍSICAS															
	Por ciento de caso respecto del total de 229 casos	Por ciento de servicios respecto del grupo	No. de casos detectados de la oferta	Ocaña, Ocaña y Cía., S. C.	Consultoría Fiscal Integral del Norte, S.C.	Miguel Del Olmo, Contadores Públicos y Asesores	INTEG contabilidad libre de stress	Despacho Contable Iragorri Acosta	Martínez, Martínez, Molina, Lozano y Asociados S.C,	nio	Serrano Cruz Consul-tores, S.C.	De Arondo & Iturralde Consul-tores	Rojas, Barbosa y Asociados, S. C.	CIDEN, Consul-tores en Desarrollo	Grupo SCC	Óptimus Contadores, S.C.	Despacho Contable L.C.P. Carmen Chávez León	GR, Rojas, Barbosa y Asociados	MDC, Contadores y Consul-tores
LEGAL	24.0%	100.0%	55																
Asesoría y gestión de la determinación de la personalidad jurídica de una nueva organización.	1.7%	7.3%	4			X	X									X			X
Realización de Trámites Administrativos, ante autoridades como son la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Secretaría de Relaciones Exteriores, el Instituto Mexicano del Seguro Social, Peritajes legales ante los órganos del Poder Judicial de la Federación en materia contable para los sectores público y privado.	2.6%	10.9%	6			X	X		X	X						X			X
Investigación de fraudes.	0.9%	3.6%	2	X									X						
Asesoría en la negociación, elaboración y revisión de contratos, convenios y demás acuerdos entre compañías, entes gubernamentales e individuos nacionales e internacionales.	0.4%	1.8%	1										X						
Asesoría en la negociación, elaboración y revisión de contratos, convenios y demás acuerdos entre compañías, entes gubernamentales e individuos nacionales e internacionales.	1.7%	7.3%	4	X		X				X	X								
Asesoría y apoyo a clientes en normas y procedimientos del Instituto Mexicano del Seguro Social para asegurar a sus trabajadores.	1.7%	7.3%	4		X					X	X					X			
Asesoría en la constitución de sociedades y asociaciones de cualquier clase. Obtención de financiamiento.	3.1%	12.7%	7	X		X	X			X	X	X				X			
Registros de Inversiones Extranjeras: Patentes y Marcas, nombres y avisos comerciales y las relativas a Derecho de Autor.	0.4%	1.8%	1			X													
Consultoría para la realización de fusiones y escisiones.	1.7%	7.3%	4	X		X				X						X			
Asesoría para el cumplimiento de las obligaciones sociales.	0.9%	3.6%	2	X												X			
Asesoría jurídica y acciones en materia de amparos, defensoría fiscal, requerimientos del SAT, laboral y mercantil.	3.1%	12.7%	7	X		X	X			X		X	X			X			
Asesoría al contribuyente ante las auditorías directas que practican las autoridades fiscales.	1.3%	5.5%	3			X							X					X	
Atención de las actas de inspección levantadas por diversas autoridades administrativas.	0.4%	1.8%	1			X													
Interposición de los medios de defensa que prevén las leyes administrativas y fiscales, como son recursos administrativos y fiscales.	2.2%	9.1%	5			X	X			X						X			
Conducción de Juicios Civiles, Familiares, de Arrendamiento y Mercantiles, incluyendo éstos últimos los Juicios de Suspensión de Pagos y Quebras. Tramitación del Juicio de Garantías y Amparo.	0.9%	3.6%	2			X						X							
Consultoría para el cumplimiento de las Normas Oficiales Mexicanas y la auditoría respectiva.	0.9%	3.6%	2	X									X						

OFERTA DE SERVICIOS	SERVICIOS QUE INTEGRAN LA OFERTA			DESPACHOS Y PERSONAS FÍSICAS															
	Por ciento de caso respecto del total de 229 casos	Por ciento de servicios respecto del grupo	No. de casos detectados de la oferta	Ocaña, Ocaña y Cía., S. C.	Consultoría Fiscal Integral del Norte, S.C.	Miguel Del Olmo, Contadores Públicos y Asesores	INTEG contabilidad libre de stress	Despacho Contable Iragorri Acosta	Martínez, Martínez, Molina, Lozano y Asociados S.C.	nio	Serrano Cruz Consultores, S.C.	De Arondo & Iturralde Consultores	Rojas, Barbosa y Asociados, S. C.	CIDEN, Consultores en Desarrollo	Grupo SCC	Óptimus Contadores, S.C.	Despacho Contable L.C.P. Carmen Chávez León	GR, Rojas, Barbosa y Asociados	MDC, Contadores y Consultores
COMERCIO INTERNACIONAL	7.0%	100.0%	16																
Outsourcing en compras; desarrollo y localización de proveedores; localización, investigación, muestras, cotización de fletes, negociación de campo y control de calidad de productos, gestión de créditos para importación, seguros par el traslado de mercancías.	1.7%	25.0%	4	X									X	X					X
Clasificación arancelaria; cálculo de costos de importación y exportación. Precios de transferencia.	0.9%	12.5%	2											X		X			
Investigación y localización de proveedores en el extranjero de productos solicitados; obtención de su respectiva ficha técnica, imágenes digitales etc., para su evaluación.	0.9%	12.5%	2	X										X					
Negociaciones para obtener precios altamente competitivos en la industria.	0.9%	12.5%	2	X										X					
Investigación y localización de clientes potenciales.	0.9%	12.5%	2	X										X					
Preparación de agendas de negocios.	0.4%	6.3%	1	X															
Estudios de factibilidad de inversión en proyectos a largo plazo, etc.	0.9%	12.5%	2	X										X					
Asesoría especializada para la participación en ferias en Asia; perfil de la feria, contratación de espacios, asesoría para la contratación de traductores, logística de viaje.	0.4%	6.3%	1	X															
OTROS SERVICIOS	4.8%	100.0%	11																
Consultorías especializadas o personalizadas. Se lleva un cierto seguimiento del cliente.	2.2%	45.5%	5		X	X						X		X	X				
Asesorías por un cierto momento en particular o en sobre algún tema específico.	0.9%	18.2%	2		X	X													
Dictámenes de venta de acciones.	0.4%	9.1%	1						X										
Instalación de software contable a la medida Capacitación y asesoramiento.	1.3%	27.3%	3													X		X	X
TOTAL DE SERVICIOS CONSIDERADOS			229	33	6	27	13	6	19	8	6	18	11	30	8	18	11	7	8

ANEXO 2. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

PUESTO: _____ (1)

I. DATOS GENERALES

ADSCRIPCIÓN:	(2)	NIVEL:	(3)
FAMILIA:	(4)	JEFE INMEDIATO:	(5)
SUBORDINADOS:	(6)	UBICACIÓN FÍSICA:	(7)
UBICACIÓN ORGANIZACIONAL:	(8)		

II. ALINEACIÓN DEL PUESTO

OBJETIVO: (9)

FUNCIONES: (10)

COMPETENCIAS: (11)

III. RESULTADOS

IMPACTO DE LOS RESULTADOS: (12)

Positivos

Negativos

GRADOS DE LIBERTAD PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS: (13)

1. Independencia de Pensamiento: (13a)
2. Complejidad: (13b)
3. Libertad para Actuar: (13c)

IV. RELACIONES (14)

	ÁREAS	PROPÓSITO
INTERNAS:	(14a)	(14a)
EXTERNAS:	(14b)	(14b)

V. PERFIL PROFESIONAL

ESCOLARIDAD: (15)

DESEABLE: (16)

IDIOMA: (17)

PORCENTAJE: (18)

NECESIDAD DE VIAJAR: (19)

SEXO: (20)

EXPERIENCIA LABORAL: (21)

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS: (22)

CONOCIMIENTOS ELEMENTALES: (23)

HABILIDADES ESPECIALES: (24)

VI. RASGOS DE PERSONALIDAD (25)

CARACTERÍSTICAS	DEFICIENTE	TÉRMINO MEDIO BAJO	TÉRMINO MEDIO	TÉRMINO MEDIO ALTO	SUPERIOR
Capacidad intelectual					
Toma de decisiones					
Planeación y Organización					
Estabilidad Emocional					
Responsabilidad e Iniciativa					
Trabajo Bajo Presión					
Relaciones Interpersonales					
Relación con la Autoridad					
Liderazgo					
Trabajo en Equipo					
Proactividad					
Comunicación					
Negociación					
Innovación y Creatividad					

HABILIDADES TÉCNICAS: (26)

HABILIDAD TÉCNICA
Manejo de Word, Excel, Power Point, Visio, Internet, sistemas administrativos electrónicos de uso exclusivo del Despacho, utilización de calculadora, fax, etc.
Manejo de fax, escáner
Empleo de calculadora

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Nombre y firma	Nombre y firma	Nombre y firma
Fecha	Fecha	Fecha

Instructivo de llenado

- (1) Puesto Anotar el nombre completo del puesto al que pertenece.

I. DATOS GENERALES

- (2) Adscripción Registrar el nombre de la unidad administrativa a la que está asignado el puesto.

- (3) Nivel Anotar el nivel jerárquico del puesto de acuerdo a la estructura organizacional.

- (4) Familia Anotar una de las categorías que se señalan a continuación de acuerdo a la clasificación que está en el cuadro “Las Familias de Puestos” (ver apartado IV.1.3):

Personal directivo.

Profesionales.

Técnicos y profesionales de nivel medio.

Secretarias / asistentes.

- (5) Jefe Inmediato Registrar el nombre del puesto al que reporta directamente en la estructura.

- (6) Subordinados Enlistar el(los) nombre(s) del(os) puesto(s) que dependa(n) estructuralmente del puesto de que se trate.

- (7) Ubicación Escribir la dirección del lugar en donde físicamente está a oficina en que se localiza el puesto.

- (8) Ubicación organizacional Presentar el diagrama que muestre la posición organizacional del puesto.

II. ALINEACIÓN DEL PUESTO

- (9) Objetivo Describir el fin para lo que fue creado el puesto.
- (10) Funciones Escribir las principales tareas que se atribuyen al puesto (ver apartados del IV.1.3.1 al IV1.3.4).
- (11) Competencias Incluir las principales competencia que exige el puesto a quien lo ocupe (ver apartados del IV.1.3.1 al IV1.3.4)

III. RESULTADOS

- (12) Impacto de los Resultados Anotar como impacto positivo o negativo lo siguiente según corresponda:
- Apoyo a ninguno, uno, varios o todos los otros puestos.
- (13) Grados de libertad para la solución de Problemas Elegir y anotar el(los) enunciado(s) que corresponda(n) de entre los siguientes:
- (13a) Independencia de Pensamiento Rutina estricta: recibe instrucciones directas para cada caso particular.
Rutina genérica: recibe instrucciones permanentes.
Semirrutina: se desenvuelve con procedimientos poco diversificados.

Estandarizado: se desenvuelve con procedimientos ampliamente diversificados.

Claramente definido: toma principios o políticas funcionales.

Ampliamente definido: se desenvuelve bajo políticas generales.

Genéricamente definido: trabaja con principios de la misión de la empresa.

(13b) Complejidad

Sencilla: no requiere hacer juicios. Son casos simples, estables y repetitivos.

Con modelos: elige la opción adecuada según circunstancias.

Interpolación: requiere criterio para confrontar cuestiones diferentes.

Adaptación: debe considerar diversos cursos de acción posible.

Sin guías: enfrenta situaciones desconocidas, genera enfoques nuevos sin guía de nadie.

(13c) Libertad para Actuar

Prescrito: Recibe instrucciones precisas.

Controlado: Tiene Instrucciones específicas.

Estandarizado: Recibe instrucciones generales.

Reglamentado en general: Recibe procedimientos ampliamente diversificados.

Dirigido: Tiene definiciones específicas y claras.

Sin guías: Actúa bajo políticas generales.

Orientado: Define metas y políticas generales.

IV. RELACIONES (14)

(14a) Internas Relacionar las áreas con las que el puesto tiene relación dentro del Despacho, señalando por cada una de ellas la(s) razón(es) por la(s) cual(es) interactúa(n) con ellas.

(14b) Externas Enlistar las áreas o instancias con las que el puesto tiene relación fuera del Despacho, señalando la(s) razón(es) por la(s) que tiene(n) contacto.

V. PERFIL PROFESIONAL

(15) Escolaridad Considerar el grado mínimo académico de estudios para poder ocupar el puesto, especificando la formación técnica o profesional.

(16) Deseable Considerar el grado óptimo académico de estudios para ocupar el puesto, especificando la formación técnica o profesional.

(17) Idioma Anotar el idioma o idiomas que requiere el puesto para el desempeño de sus funciones.

(18) Porcentaje Registrar el porcentaje de dominio que requiere el puesto respecto al o los idiomas señalados.

(19) Necesidad de viajar Anotar Sí o No, de acuerdo con las necesidades del puesto.

(20) Sexo Elegir la opción que corresponda de acuerdo con la naturaleza y/o necesidades que demande el puesto:

Masculino

Femenino

Indistinto

- (21) Experiencia Laboral Anotar, en su caso, el número de años de experiencia mínima requerida para ocupar el puesto, especificando el área de especialidad o las funciones.
- (22) Conocimientos específicos Describir aquellos conocimientos que deberá adquirir por el ocupante del puesto, derivados de cursos que tome o de la capacitación que reciba.
- (23) Conocimientos elementales Relacionar los conocimientos básicos con que debe contar en forma obligatoria quien se postule para el puesto.
- (24) Habilidades especiales Enlistar las habilidades que habrá de desarrollar el ocupante del puesto, ya sea mediante capacitación o la experiencia que se vaya adquiriendo.

VI RASGOS DE PERSONALIDAD (25)

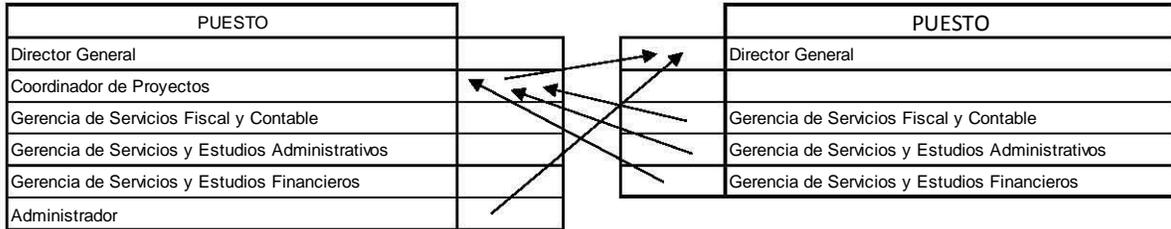
- (25) Cuadro de características de la personalidad de la personalidad Habrá de marcarse con un "X" aquellos rasgos de personalidad que exige el puesto, y el grado de intensidad.

VII HABILIDADES TÉCNICAS (26)

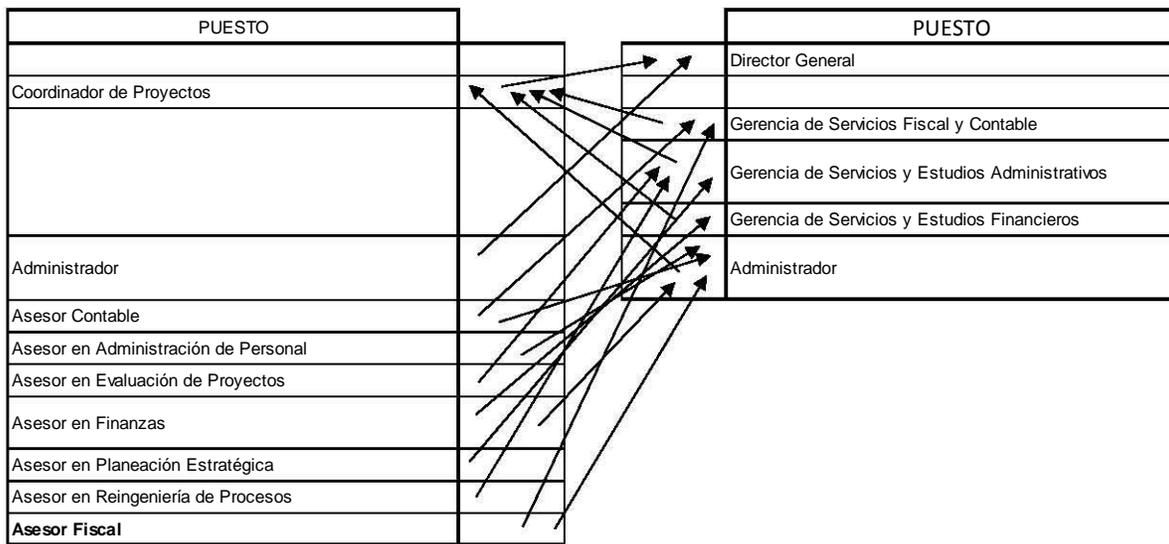
- (25) Cuadro de habilidades técnicas Enunciar las habilidades técnicas que requiere el puesto para la utilización de instrumentos, equipos y maquinaria.

ANEXO 3. TRAYECTORIAS LOGICAS DE ASCENSO

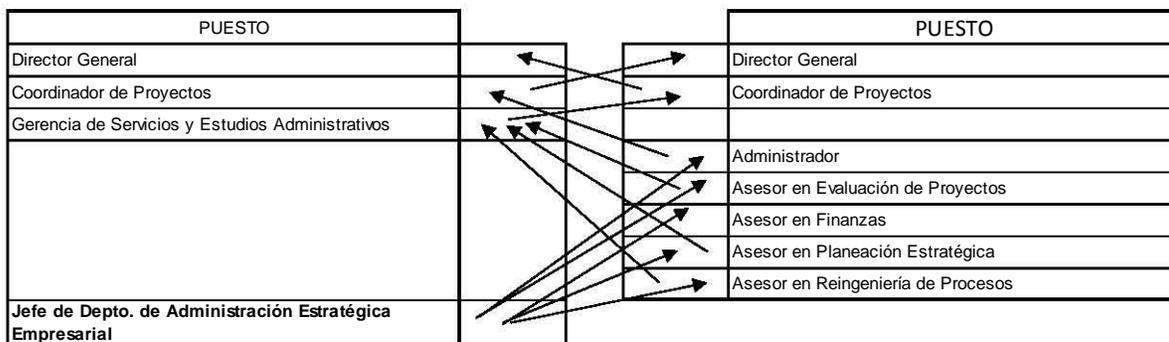
TRAYECTORIA LÓGICA DE ASCENSO DE PUESTOS EJECUTIVOS



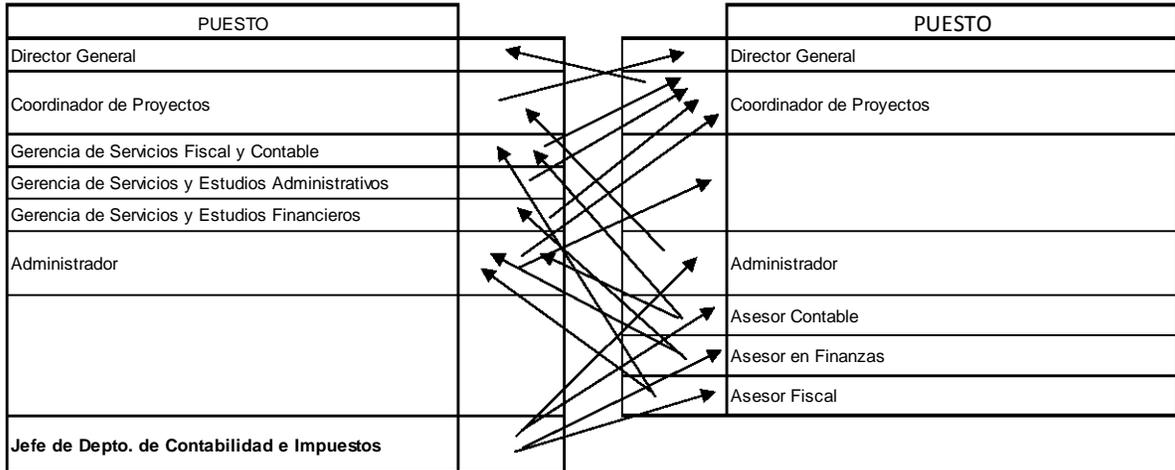
TRAYECTORIA LÓGICA DE ASCENSO DE LOS PUESTOS DE ASESOR



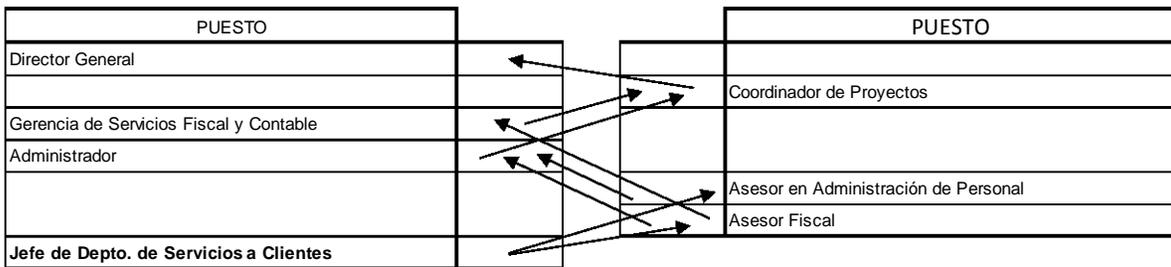
TRAYECTORIA LÓGICA DE ASCENSO DEL PUESTO JEFE DE DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL



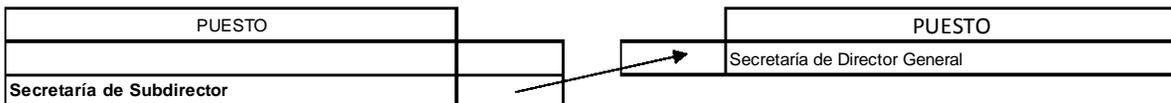
TRAYECTORIA LÓGICA DE ASCENSO DEL PUESTO JEFE DE DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD E IMPUESTOS



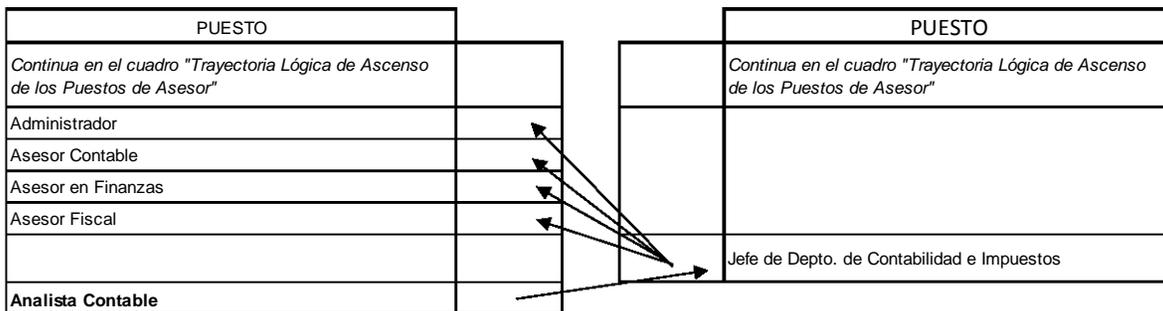
TRAYECTORIA LÓGICA DE ASCENSO DEL PUESTO JEFE DE DEPARTAMENTO DE SERVICIOS A CLIENTES



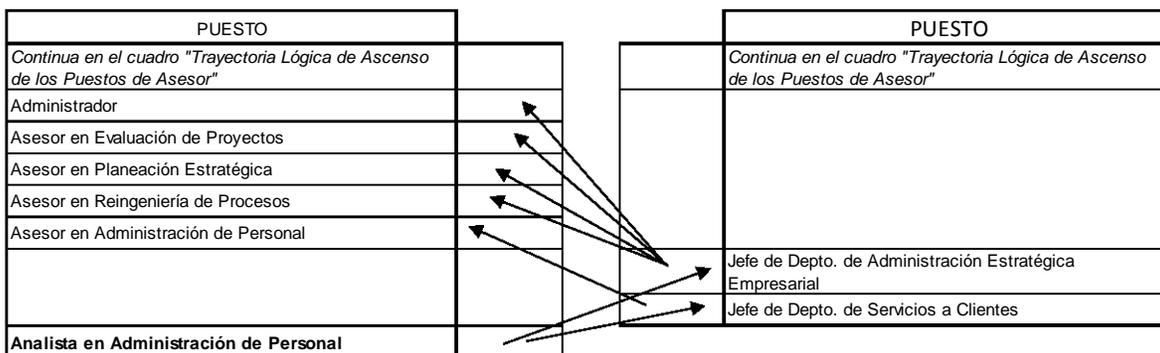
TRAYECTORIA LÓGICA DE ASCENSO DEL PUESTO SECRETARÍA DE SUBDIRECTOR



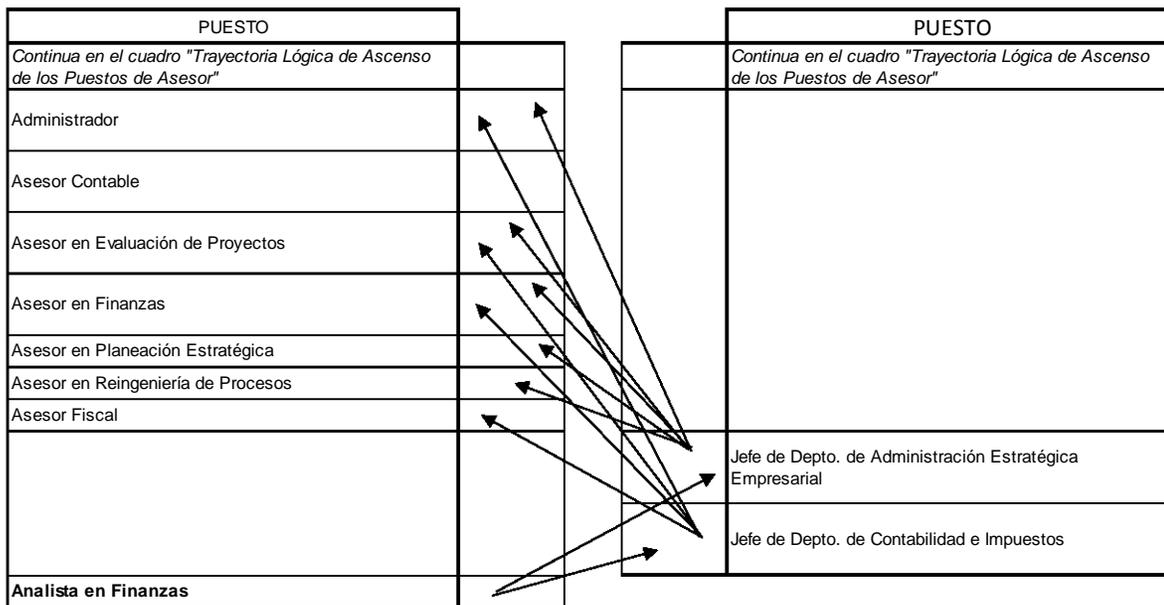
TRAYECTORIA LÓGICA DE ASCENSO DEL PUESTO ANALISTA CONTABLE



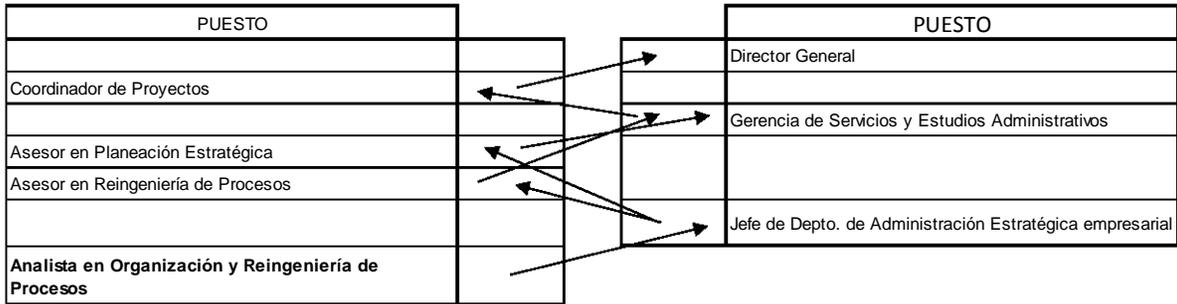
TRAYECTORIA LÓGICA DE ASCENSO DEL PUESTO ANALISTA EN ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL



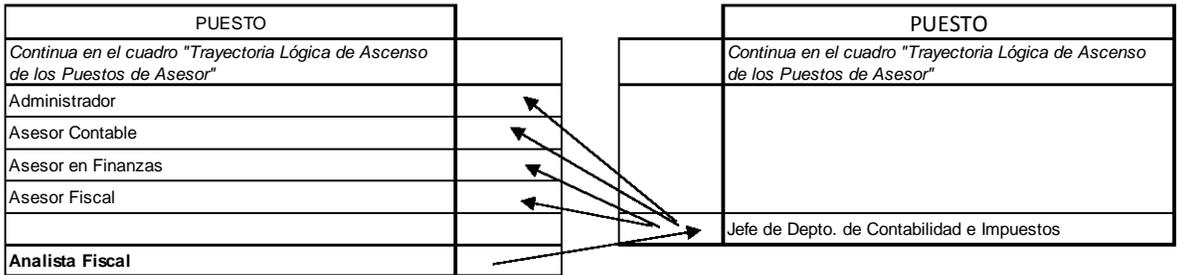
TRAYECTORIA LÓGICA DE ASCENSO DEL PUESTO ANALISTA DE FINANZAS



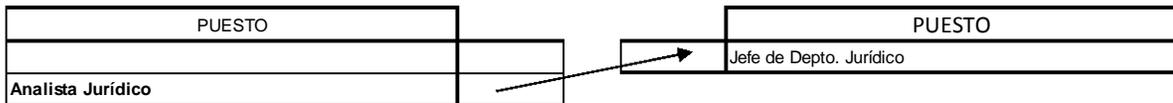
TRAYECTORIA LÓGICA DE ASCENSO DEL PUESTO ANALISTA EN ORGANIZACIÓN Y REINGENIERÍA DE PROCESOS



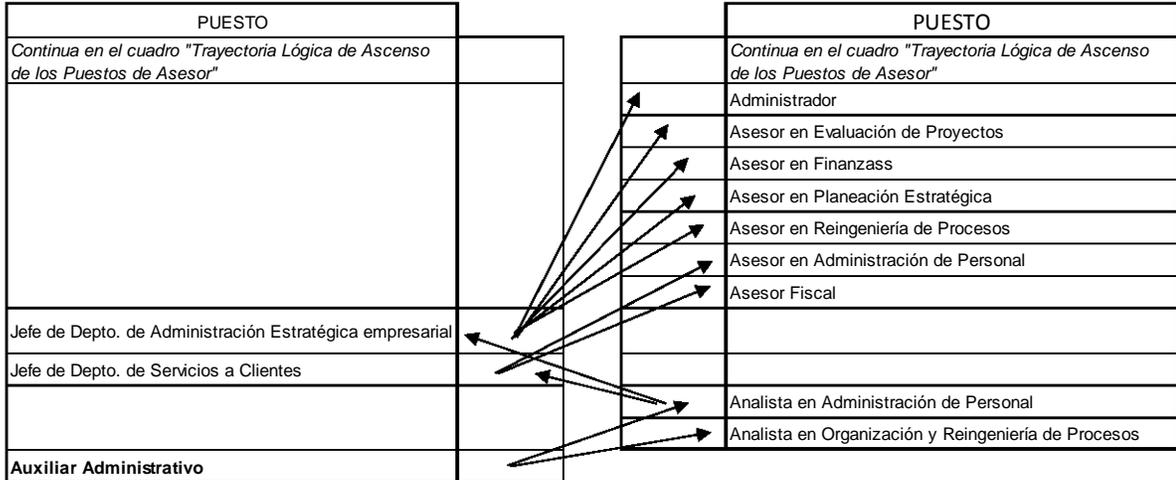
TRAYECTORIA LÓGICA DE ASCENSO DEL PUESTO ANALISTA FISCAL



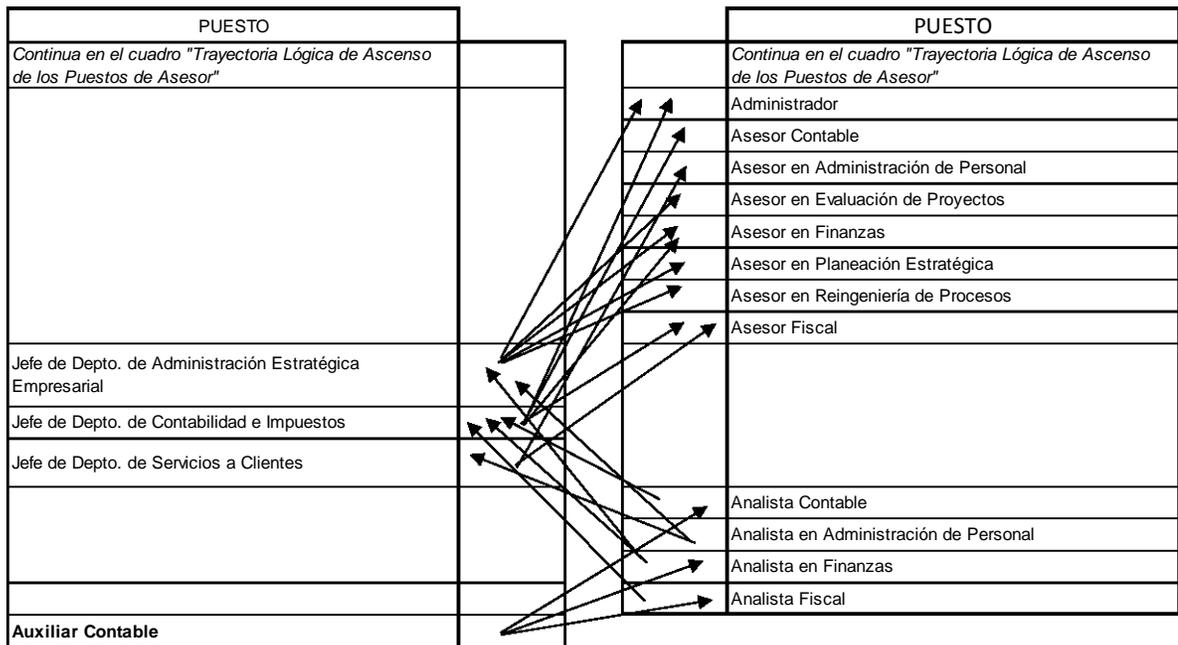
TRAYECTORIA LÓGICA DE ASCENSO DEL PUESTO ANALISTA JURÍDICO



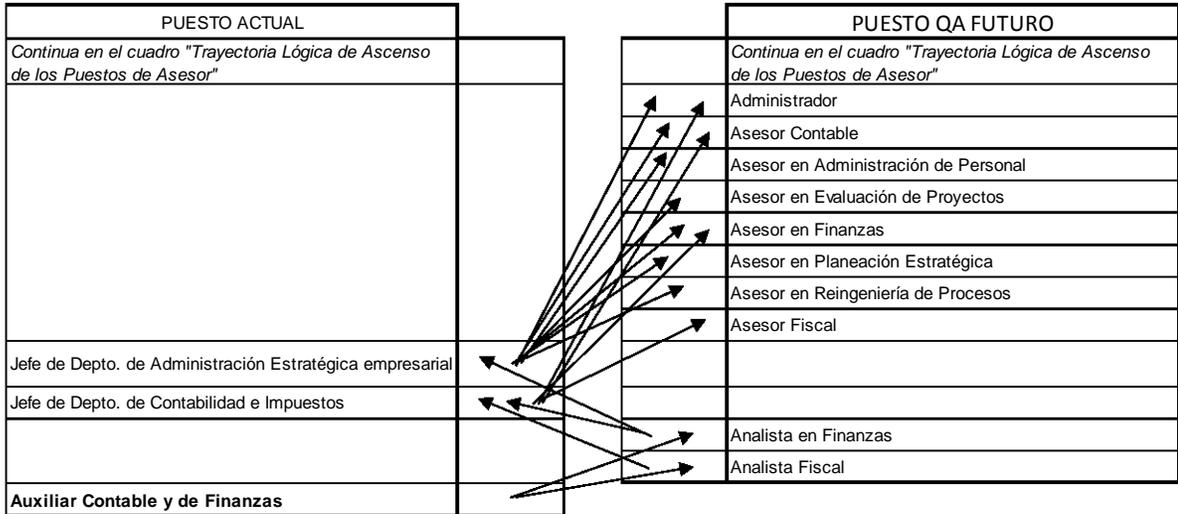
TRAYECTORIA LÓGICA DE ASCENSO DEL PUESTO AUXILIAR ADMINISTRATIVO



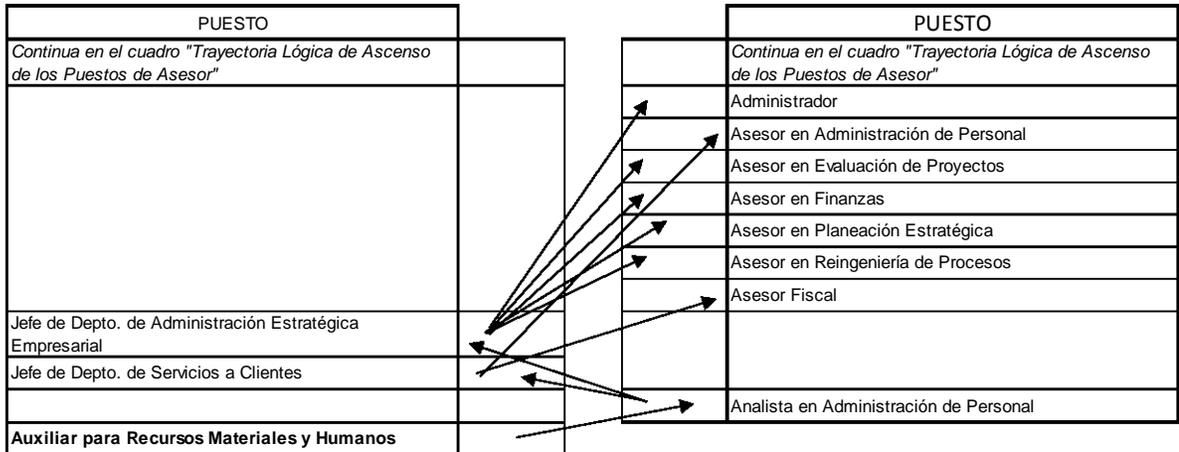
TRAYECTORIA LÓGICA DE ASCENSO DEL PUESTO AUXILIAR CONTABLE



TRAYECTORIA LÓGICA DE ASCENSO DEL PUESTO AUXILIAR CONTABLE Y DE FINANZAS



TRAYECTORIA LÓGICA DE ASCENSO DEL PUESTO AUXILIAR PARA RECURSOS MATERIALES Y HUMANOS



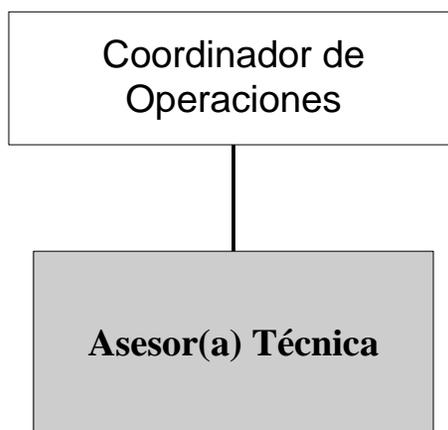
ANEXO 4. SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA. DESCRIPCIÓN DE PUESTO

	SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA DESCRIPCIÓN DE PUESTO	Clave del puesto: Fecha de revisión del formato: 29/09/2006
---	--	--

DATOS GENERALES

Título del puesto	Asesor(a) Técnica (¿masculino o femenino?)
Coordinación o Jefatura de Unidad	De Operaciones
Dirección	Administrativa
Puesto al que reporta	Coordinador

UBICACIÓN DEL PUESTO EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



OBJETIVO DEL PUESTO

Dar apoyo a la asesora académica para la aplicación o desarrollo de trabajos de índole académica y administrativa para la Coordinación de Operaciones.

FUNCIONES DEL PUESTO

D.1 Genéricas

Apoyar a la asesora académica en la documentación correspondiente a la Coordinación.

D.2 Específicas

Funciones	Frecuencias de aplicación (marcar con una "X" donde corresponda)					
	Diaria s o contin uas	Sem a- nale s	Men- sual es	Sem es- trale s	Anual es	Espor á- dicas
Revisar las propuestas técnicas que se hacen al coordinador.			X			
Elaborar las propuestas técnicas para el coordinador.		X				
Representar al Coordinador en eventos del ILCE.						X
Elaborar documentos, oficios, (preposición) contenidos para ponencias o artículos de la coordinación.		X				
Organizar eventos en el área académica de la coordinación.						X
Hacer las minutas de las diferentes actividades del coordinador.		X				
Capturar información vinculada con informes de seguimiento a los proyectos.			X			

FACTORES

IMPACTO DEL PUESTO EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DEL ÁREA/O DEL PROYECTO

Resultados positivos en que impacta el puesto y tipo del mismo

Tipo de impacto positivo	Puestos o áreas en que se impacta positivamente					
	Ningún impacto	Impacta sólo al puesto	Impacta a varios puestos	Impacta a la Dirección a la que esta adscrito el puesto	Impacta a la Coordinación o Unidad a la que esta adscrito el puesto	Impacta al ILCE y/o a clientes externos
1.2.1 Los resultados positivos				X		
1.2.2						

Resultados negativos en que impacta el puesto

Tipo de impacto negativo	Puestos o áreas en que se impacta negativamente (marcar con una "X" donde corresponda)					
	Ninguna	Impacta sólo al puesto	Impacta a varios puestos	Impacta a la Dirección a la que esta adscrito el puesto	Impacta a la Coordinación o Unidad a la que esta adscrito el puesto	Impacta al ILCE y/o a clientes externos
1.2.1 Los resultados negativos				X		
1.2.2						

INTEGRACIÓN

Subfactores	Grado de integración (marcar con una "X" donde Corresponda)		
	Mínima	Media	Alta
2.1 Tareas			
2.2 Actividades			
2.3 Funciones			
2.3 Especialidades	X		
2.4 Áreas			

CREATIVIDAD

Subfactores	Al Puesto			A la Dirección			A la Coordinación			Al ILCE y/o usuarios externos		
	Baja	Media	Alta	Baja	Media	Alta	Baja	Media	Alta	Baja	Media	Alta
3.1 Mejora												
3.2 Invención				X								
3.3 Utilidad				X								

COMPLEJIDAD DEL PUESTO

Complejidad por la multiplicidad de apoyos o variables diferentes que se aplican:

Dentro de sus funciones necesita tener análisis y criterio para hacer las recomendaciones técnicas al coordinador.

Complejidad por la composición de los procesos

Descripción abreviada del proceso	Grado de dificultad de los procesos (marcar con una "X" donde corresponda)		
	Baja	Media	Alta
Los procesos que aplica el área. (esto no dice nada)		X	

LIBERTAD PARA LA TOMA DE DECISIONES

Grado de libertad de que se dispone en el puesto para tomar decisiones

Porcentaje (marcar con una "X" donde corresponda)					
0	20	40	60	80	100
	X				

Regulaciones a que está sujeta la toma de decisiones

Porcentaje (marcar con una "X" donde corresponda)					
100	80	60	40	20	100
	X				

INTERACCIONES DE TRABAJO

Interacciones de trabajo internas del puesto

Puesto/Área con el que se está en relación	Objeto de la relación
Las interacciones internas. Estas frases no dicen nada	Las mismas que la del Asesor Académico.

Interacciones de trabajo externas al ILCE

Institución públicas, sociales y/o privadas	Objeto de la relación
Las interacciones externas.	Las mismas que el Asesor Académico.

RESPONSABILIDAD SOBRE RECURSOS

Tipo de Recursos	Autoriza	Administra	Registra	Resguarda
Humanos				
Financieros				
Materiales			X	
Equipo técnico				X

CONDICIONES DE TRABAJO

Condiciones de trabajo	Potencialidad de daño a personas (marcar con una "X" donde corresponda)			
	No aplica	Baja	Media	Alta
Por ubicación geográfica del lugar de trabajo	X			
Por jornada de trabajo considerando si es diurna, mixta o nocturna	X			
El trabajo se hace en oficinas	X			
El trabajo se lleva a cabo en el interior de un taller	X			
Por viajes frecuentes al interior del país	X			
Por viajes fuera del país	X			

PERFIL DEL PUESTO

Conocimientos institucionales requeridos

Tipo de estudios	Disciplina o materia objeto de los estudios	Nivel (marcar con una "X" donde corresponda sin utilizar las áreas sombreadas)					
		Secundaria	Medio (Bachillerato, Vocacional o equivalente)	Superior (licenciatura)	Diplomado	Maestría	Doctorado
Básica							
Carreras técnicas							
Carreras profesionales	Pedagogía o Administración			X			

Conocimientos en computación requeridos

Nombre del programa aplicativo	Nivel de conocimientos requerido (marcar con una "X" donde corresponda)		
	Básico	Intermedio	Avanzado
Office			X

Idiomas requeridos

Nombre del Idioma	Grado de dominio requerido (marcar con una "X" donde corresponda)								
	Conversación			Comprensión escrita			Redacción		
	Bási co	Inter - medi o	Avan - zado	Bási co	Inter - medi o	Avan - zado	Bási co	Inter - medi o	Avan- zado
Inglés	X			X			X		

Habilidades y conocimientos prácticos requeridos

Planeación de trabajo de la Coordinación.

Ser organizado

Tener buen trato con toda la gente con quien se relacione el Coordinador

Trabajar en equipo

Paciente

Ser propositivo

Experiencia requerida

Campos de trabajo en los que se requiere contar con experiencia	Tiempo (años)
Los relativos al puesto	2 años

Disponibilidad requerida

Disponibilidades (marcar con una "X" donde corresponda)	Si	No
De cambio de domicilio	X	
De horario	X	
Para viajar al interior del país	X	
Para viajar al exterior	X	
Tomar cursos fuera del horario de trabajo	X	
Para ser Instructor de cursos	X	
Para ser Tutor de cursos a distancia	X	

Revisó:	Aprobó:	Autorizó:
<p>Nombre: Mtro. Jesús palacios R.</p> <p>Cargo: Líder de Proyecto SPC</p> <p>Fecha: 23 de octubre de 2006</p>	<p>Nombre: Lic. Rosa Elena Rodríguez Guillén</p> <p>Cargo: Asesor(a) Académica</p> <p>Fecha: 23 de octubre de 2006</p>	<p>Nombre: Dr. Tomás Miklos</p> <p>Cargo: Coordinador de Operaciones</p> <p>Fecha: 23 de octubre de 2006</p>

BIBLIOGRAFIA

Banco de México. Glosario de Términos del Banco de México disponible en <http://www.banxico.org.mx/material-educativo/informacion-general/%7BD39ED7CA-298E-DA68-1FD3-221694AF1774%7D.pdf>

Banco de México. INFLACIÓN. Disponible en <http://www.banxico.org.mx/PortalesEspecializados/inflacion/inflacion.html>.

Bertalanfy, Ludwig Von, TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS, ED. Fondo de Cultura Económica, México, D. F., 1976.

CIDEN Consultores en Desarrollo de Negocios. Disponible en: <http://www.cidenmexico.com/>

Consultoria Fiscal Integral del Norte, S.C.

<http://homepages.mty.itesm.mx/al595993/index-1.html>

Despacho Davila. Abogados y Contadores Públicos. Disponible en:

<http://www.despachodavila.com.mx/index2.html>

Despacho Miguel del Olmo. Disponible en: <http://www.dmo.com.mx/>

Despacho Siqueiros Hernández y Compañía, S.C. Disponible en:

<http://guiamexico.com.mx/empresas/siqueiros-hernandez-y-compania-s-c-contadores.html>

<http://148.206.53.230/revistasuam/iztapalapa/search.php?op=search&revop=alt&limit=autor&query=Luis+Monta%C3%B1o%20Hirose>

http://www.banxico.org.mx/AplBusquedasBM2/busqwww2.jsp?_action=search.

<http://www.econlink.com.ar/definicion/riesgopais.shtml>

<http://guiamexico.com.mx/empresas/lopez-servicios-contables-consultoras-contables.html>

http://web.iet.es/amozarrain/Gestion_procesos.htm

<http://www.zaragozadeporte.com/OrganigramaFuncional.asp>

Jhony K., y Ikujiro Nonaka, IMPLACABLE. AHORA SÍ, POR FIN, LA MANERA JAPONESA DE HACER MARKETING, Ed. Grupo Editorial Norma, Interés General, Colombia, 1997

Jones, Gareth R., TEORÍA ORGANIZACIONAL. DISEÑO Y CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES, Ed. Pearson Education, México, D. F., 2008.

Justis, Robert T., MANAGING YOUR SMALL BUSINESS, ED. Prentice Hall, Inc., London 1981. Laris Casillas, Francisco Javier, ADMINISTRACIÓN INTEGRAL, Ed. CECSA, México, D. F., 1997.

CÓDIGO DE ÉTICA DE GRUPO BIMBO: NUESTRA PERSONALIDAD. Disponible en:
<http://www.grupobimbo.com.mx/display.php?section=1&subsection=1&topic=8>

La noción de organización. Sentido, polisemia y construcción social. Luis Montano Hirose y Marcela Rend&. Disponible en :

<http://148.206.53.230/revistasuam/iztapalapa/include/getdoc.php?rev=iztapalapa&id=664&article=676&mode=pdf>

LINEAMIENTOS PARA LA ELABORACION Y PRESENTACION DE LOS ANALISIS COSTO Y BENEFICIO DE LOS PROGRAMAS Y PROYECTOS DE INVERSION. DIARIO OFICIAL Martes 18 de marzo de 2008 Unidad de Inversiones de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público,

LOS FACTORES QUE INFLUYEN SOBRE EL RIESGO PAÍS. Disponible en:
www.zonaeconomica.com/riesgo-pais

Morales Castro Arturo y José Antonio Morales Castro, PROYECTOS DE INVERSIÓN. EVALUAICÓN Y FORMULACIÓN, Ed. Mc. Graw Hill, México, D. F., 2009.

Oficina Internacional del Trabajo (OIT), CIUO-88 CLASIFICACIÓN INTERNACIONAL UNIFORME DE OCUPACIONES, Edit. OIT, Ginebra, Suiza, 1991.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), OECD
COMPETENCY GUIDE, Inédit.

Problemática de las empresas instaladas en la delegación Iztapalapa. Disponible en:

[http://148.206.53.230/revistasuam/iztapalapa/include/getdoc.php?rev=iztapalapa&id=1330
&article=1365&mode=pdf](http://148.206.53.230/revistasuam/iztapalapa/include/getdoc.php?rev=iztapalapa&id=1330&article=1365&mode=pdf)

RcrK Contadores Públicos. Disponible en:

<http://www.rcrk.com.mx/portal/index.php>

RIESGO PAIS de Mariela Buono. Disponible
en: www.economiasur.com/riesgopais/REVISTAGritoExcluidosIRPAMesoamericaJunio2010.pdf

Sánchez Pichardo, Alberto C., LOS MEDIOS DE IMPUGNACIÓN EN MATERIA ADMINISTRATIVA, Recursos Administrativos, Juicios de Nulidad y Amparo en Materia Fiscal y Administrativa, Ed. Porrúa, México, 2005.

Sánchez Vázquez, Adolfo ÉTICA, Ed. Grijalbo, S. A., México, 1969.

Secretaría de la Función Pública, NORMA PARA LA DESCRIPCIÓN, PERFIL Y VALUACIÓN DE PUESTOS, Diario oficial de la Federación del 2 de mayo de 2005, México, D. F.

Shermerhorn, John R., MANAGEMENT AND ORGANIZATOAL BEHAVIOR, Ed. John Wiley & Sons, New York 1996.

SGM Consultores. Disponible en:

http://www.sgmconsultores.com/page_1188404398701.html

Szalay, Adalberto Ríos y Andrés Paniagua Aduna, ORÍGENES Y PERSECTIVAS DE LA ADMINISTRACIÓN, Ed. Trillas, Cd. de México, 2000.

Vidaurri, Héctor M. Aguirre, MATEMÁTICAS FINANCIERAS, Ed. ECAFSA Thomson Learning, México, 2001.