



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO**

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**

**PROYECTO INTEGRAL PARA UN DESPACHO CONTABLE**

Tesis

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
CONTADOR PÚBLICO**

Presenta

**GUILLERMO MIGUEL BORBOLLA GARCÍA**

Santiago de Querétaro, Qro., 1999.

No Adq. H61294

No. Título \_\_\_\_\_

Clas. 658.1513

B726P

***A MI MADRE:***

*Quien con su esfuerzo y empeño  
impulsó a la culminación de  
mis estudios profesionales*

*Con respeto y afecto A MIS HERMANOS,  
con quienes en momentos difíciles puedo  
contar con ellos, así como también en  
momentos felices.*

***MANUEL***

***JOSÉ CARLOS***

***SERGIO***

***ARTURO***

***ENRIQUE***

***A MIS COMPAÑEROS Y AMIGOS:***

*Con quienes cuento en cualquier momento  
y, en especial, a un gran amigo que nos  
faltó a media batalla, Isai Pérez. Que  
Dios lo tenga en su Santa Gloria.*

*A todas aquellas personas que contribuyeron  
de una u otra manera, a la elaboración del  
presente trabajo.*

*El más importante, DIOS, por permitirme  
Vivir y poder realizar esto y más.*

# ÍNDICE

Pág.

## PROYECTO INTEGRAL PARA UN DESPACHO CONTABLE

### PRÓLOGO

### INTRODUCCIÓN

### ANTECEDENTES HISTÓRICOS

### CAPÍTULO I OBJETIVOS DEL DESPACHO

1.1. Definición de prestador de Servicios Profesionales	1
1.2. Concepto del éxito y motivación	3
Factores del éxito empresarial	
PREVISIÓN	3
Investigación de mercado	4
A) Investigación de tecnología	10
B) Investigación de la empresa y su administración	14
C) Investigación del entorno político y económico	44
D) Investigación financiera	51
PLANEACIÓN	63
a) Concepto de Mercadotecnia	63
b) Definición de la Misión de la Empresa	64
c) Análisis del Medio Ambiente Empresarial	66
d) Hoja de trabajo del análisis ambiental	67
e) Hoja de trabajo para la estrategia	72
f) Desarrollo del plan de Mercadotecnia	79
Planeación Táctica	82
PROGRAMACIÓN	82
IMPLEMENTACIÓN	83
Motivación	84
A) Principales teorías motivacionales	86
B) Conclusión	90
1.3. Ventajas y desventajas de tener y/o manejar una empresa	92
1.4. Diferencia entre empresa y empresario	94
1.5. Mentalidad del empresario	94
1.6. Cualidades del empresario	94
1.7. Definiendo la personalidad empresarial	96
1.8. Futuro del empresario	97
1.9. Panorama económico dentro de la actividad empresarial	100

## **CAPÍTULO II INICIO DEL DESPACHO**

2.1. Selección de oportunidades	105
I. Elementos generales	105
II. Elementos específicos personales	108
III. Elementos específicos del negocio	115
2.2. Tramitación inicial	126
2.3. Selección del local y oficinas	129
2.4. Gestión de financiamiento	130
2.5. Diseño de la imagen corporativa	131
2.6. Acondicionamiento de oficinas	131
2.7. Planeación financiera y fiscal	132
2.8. Arranque y puesta en marcha	133

## **CAPÍTULO III DESARROLLO PRODUCTIVO EN LA SOCIEDAD**

3.1. Crecimiento inicial del proyecto	134
3.2. Garantizando el despegue	134
3.3. Los primeros años	134
3.4. Planeando la expansión	135
3.5. Implementación de un programa de desarrollo empresarial	136
3.6. Globalización empresarial	138

## **CONCLUSIONES**

## **BIBLIOGRAFÍA**

## PRÓLOGO

En el mundo actual donde existe crisis, confusión y problemas, también existe indecisión, pero donde hay indecisión existen oportunidades para aquellas personas con valentía de ser diferentes, con visión para crear mercados donde antes no existían y con creatividad para desarrollar nuevas formas de crecimiento, de negociar y conocer anticipadamente lo que la gente necesita así como saber los requerimientos del futuro antes de que se hagan presentes.

Pues bien, cuando nosotros decidimos hace algunos años estudiar la carrera de Contaduría Pública, soñamos con algún día finalizar nuestros estudios profesionales, establecer una firma de Contadores Públicos y, como todos cuando estamos estudiando una carrera profesional no importa cual sea, pensamos siempre en “comernos al mundo a puños, pero ¡oh! sorpresa, la realidad es otra”.

Esta realidad es que, la mayoría comenzamos nuestra práctica profesional en forma empírica e improvisando todo cuanto hacemos y como consecuencias las deficiencias comienzan a aparecer:

- No hay clientes ni tenemos idea de cómo obtenerlos.
- No sabemos cómo calcular o fijar nuestros honorarios y vender nuestros servicios.
- No sabemos cómo administrar nuestro despacho.
- No sabemos cómo capacitar y evaluar al personal, etc.

Lo primero que hicimos fue definir o recordar lo que es un Contador Público y llegamos a la conclusión de que es en esencia un sinónimo de orden, control e información y por consiguiente esto es lo que debería de proporcionar a sus clientes. Si nuestro deseo es vender nuestros servicios profesionales, sería ilógico que en nuestra firma no existiera orden, control e información.

En la mente de todo profesionista está que la profesión da para vivir bien, pero nada más y que para hacer dinero, sólo en un negocio; sin embargo, nosotros observamos que algunos colegas viven muy bien y fue entonces cuando nos nació la idea de que nuestra firma sería una empresa y como tal, deberemos manejarla.



Es importante considerar que este trabajo no pretende desarrollar toda una metodología tendiente a enseñarnos por ejemplo; cómo prestar un determinado servicio profesional, cuánto cobrar por un trabajo de consultoría, auditoría, etc., sino que su propósito es el de hacer un estudio real sobre la situación que rodea a las firmas de Contadores Públicos y de esta manera tener un panorama más claro en relación a la constitución de pequeñas y medianas firmas, así como de los elementos necesarios para organizarlas, estructurarlas y planear desarrollar y controlar su práctica profesional.

Las firmas sobresalientes por lo general llegan a ser grandes, con envidiables historias de crecimiento, innovadoras y por consiguiente prósperas. Quizá el elemento más importante de su envidiable historia sea su actitud para ser grandes, y a pesar de ello, actuar como pequeñas.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad se requieren cada vez mejores e innovadoras técnicas que permitan un desarrollo equilibrado en todos los ámbitos, y la mercadotecnia no es la excepción, ya que como es bien sabido ésta tiene aplicación universal y por consiguiente no permite rezagos.

Para la apertura de un nuevo despacho, se requiere del conocimiento de una serie de elementos suficientes que no aseguren el éxito del negocio, como son: investigaciones de mercado, finanzas y de organización; al mismo tiempo realizar una buena planeación estratégica.

Este trabajo aporta elementos de éxito que están basados más que en aspectos económicos, en aspectos que estén soportados en la satisfacción de la clientela con los servicios que se les prestan. Para ello, el profesional tiene que contar con elementos adecuados para que el servicio que se preste a su clientela sea, no solamente lo que el cliente espera, sino que vaya, siempre un poco más allá.

Lo que importa es ofrecer a quien nos ha buscado, una solución al problema que se le presente, a su dimensión, profundidad y complejidad, debido a que esto es algo que siempre es y será casuístico, lo que ha originado la creación de equipos multidisciplinarios que atiendan a los clientes en sus diferentes requerimientos y en la solución de sus problemas en diferentes áreas

Como colofón, es necesario destacar que la competitividad se alcanza con calidad y la responsabilidad de que así sea, recae en todas las personas que participan en la prestación del servicio, cada quien en su ámbito y su nivel. Lo anterior requiere de una actitud personal dedicada a la atención del trabajo y al servicio del cliente, tener una conciencia clara de la misión que tenemos como profesionales, para que en todo trabajo se apliquen las más altas normas de ética y calidad profesionales.

## ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Una de las principales características que distinguen al ser humano en su condición de gregario, esa cualidad social o tendencia natural que le hace formar grupos para la consecución de objetivos, que no alcanzaría empleando únicamente su esfuerzo individual. El hombre sabe que la unión le da fuerza y que el aislamiento retrasa sus logros.

Las agrupaciones profesionales son una de las formas más elevadas de organización y, si bien existen otras profesiones que igualmente se agrupan, es tal vez, la Contaduría Pública la profesión mejor organizada.

Se ha aceptado el 25 de mayo de 1907 como nacimiento de la profesión contable en México.

La primera asociación profesional denominada Asociación de Contadores Públicos, agrupó en realidad a Contadores de Comercio. Para 1917 esta asociación contaba con 11 miembros, los cuales, en atención a sus estudios y práctica profesional, recibieron más adelante el título de Contador Público.

El seis de octubre de 1923 se constituyó el Instituto de Contadores Públicos Titulados de México, que es el antecedente del IMCP. La membresía de este Instituto fue creciendo; sin embargo, el desarrollo mismo de la profesión y la Ley General de Profesiones propiciaron el nacimiento de otras agrupaciones de contadores.

En diciembre de 1948 se constituyó el Instituto de Contadores Públicos de Monterrey, y en junio de 1949 el Colegio de Contadores Públicos de México, seguido casi inmediatamente por el Instituto de Contadores Públicos de la Laguna.

Con vistas ya al reconocimiento de un organismo que representara a la profesión contable nacional, siendo Presidente Don Tirso Carpizo se modificaron los estatutos de nuestro Instituto, que adoptó la denominación de Instituto mexicano de Contadores Públicos.

El primer paso para la unificación de la profesión contable fue la celebración de la Primera Convención de Contadores, efectuada en 1957, en ocasión de las bodas de oro de la

Contaduría Pública. Estas convenciones se establecieron como evento bianual, al que cada vez asistían más colegios e institutos.

En 1964, una comisión formada por Don Manuel Fernández Márquez, Don Ramón Cárdenas Coronado y Don Rosendo Millán Torres, sentó las bases para la constitución del IMCP como organismo nacional, la cual se consumó con el acuerdo de los organismos asistentes a la Quinta Convención Nacional de Contadores celebrada en Chihuahua en 1965.

Este acuerdo dio de hecho al IMCP la representación de la profesión contable nacional, es decir, la autoridad moral de actuar en nombre de todos los contadores, la representación de derecho, la autoridad legal, llegó el 20 de enero de 1977, fecha en que en Asamblea de Socios celebrada en Guadalajara, Jal., el IMCP se constituyó en Federación.

El reconocimiento oficial fue extendido por la autoridad el 28 de junio de 1977, al obtenerse ante la Dirección General de Profesiones el registro de la primera Federación de Profesionistas de México. La denominación actual de nuestro organismo es, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., Federación de Colegios de Profesionistas.

un cambio radical en el sentido de que la entidad debe establecerse y funcionar para bienestar del ser humano, y no viceversa, de esta manera, la empresa será tan exitosa como lo sea su personal.

Esta metodología le permite minimizar el resto de los proyectos que emprende. El primer factor de éxito atribuible al empresario moderno es:

## **PREVISIÓN**

Prever es anticiparse a las circunstancias futuras, delineando planes de acción alternos para el caso. Es la primera etapa del proceso administrativo, que observa las condiciones futuras en las que se ha de encontrar la empresa, reveladas por una investigación para determinar los principales cursos de acción que nos permitan revisar los objetivos de la empresa.

Principios de la previsión:

**Previsibilidad.** De la probabilidad que tenemos de alcanzar el éxito de acuerdo a la situación actual en la que nos encontramos.

**Medición.** A todos los objetivos y metas debemos medirlos cuantitativamente a través del tiempo y por unidades.

**Objetividad.** Todas nuestras acciones y decisiones deben tener un objetivo particular

Objetivos:

En esta etapa es donde se fijan los objetivos, representa una meta en particular a corto plazo, estos deben ser medibles cuantitativa y cualitativamente, se clasifican en:

- a) Individuales y colectivos.
- b) Generales y particulares.
- c) Básicos y secundarios.

El primer paso para realizar una previsión completa es la investigación. Antes de planear cualquier proyecto empresarial es necesario realizar investigaciones en las siguientes áreas de mercado:

## CAPÍTULO I

### OBJETIVOS DEL DESPACHO

#### 1.1. Definición de prestador de Servicios Profesionales

Es aquel que tiene como actividad regular y constante, la de emprender y desarrollar negocios en calidad de propietario o accionista. El solo hecho de dedicarse a realizar transacciones comerciales eventualmente no hace al empresario.

Para que una persona sea considerada como empresario debe tener por lo menos una empresa debidamente establecida, con personal asalariado y cuando menos un año de haber iniciado operaciones exitosamente; ya que todos deseamos tener éxito porque, de alguna manera, deseamos ser siempre mejores.

Todos contamos con una vocación de ser alguien en la vida, las habilidades de un empresario lo dirigen a la creación de unidades autosuficientes, su capacidad es indispensable para poner en marcha nuevas estrategias. La responsabilidad y funciones de un empresario pueden resumirse a las siguientes:

Localización de oportunidades.

Administración de recursos técnicos y financieros para cubrir los objetivos de su empresa

Recursos humanos.

Motivación al personal.

Audacia, espíritu de cambio y mentalidad del líder.

Empresario es aquella persona que bajo el fuerte impulso de ser independiente atraviesa de la gestación y madurez de una idea, organiza, dirige y asume los riesgos calculados de la operación de un negocio, sabiendo que el éxito no es gratuito ni producto de la suerte ya que lo que distingue al empresario es que no se arriesga innecesariamente sino que toma riesgos medidos, analizados y fundados. El tomar decisiones equivocadas en un proyecto de inversión generalmente ocasiona graves problemas en la economía de la empresa, lo que en ocasiones lleva a la quiebra o al fracaso financiero, un proyecto de inversión conlleva, debido a su complejidad e importancia, una adecuada instrumentación en cada una de las etapas de su proceso

administrativo, siendo relevante en la planeación efectuar un estudio de mercados para evitar tomar decisiones erróneas en cuanto al producto, la planta industrial, la ingeniería del proyecto y los aspectos financieros del mismo.

El empresario crea oportunidades, no fracasos; y si estos llegan no lo abruman, sino que aprende a superarlos sacando la máxima experiencia de ellos, pero raras veces los riesgos estarán desbalanceados con respecto a las oportunidades de mercado y las utilidades.

En resumen, el empresario planea, prevé los riesgos aceptables y se dice que comienza a ser eficiente al seleccionar el mejor destino y rentabilidad de su inversión, considerando todas las formas de riesgo a que tal inversión está dispuesta debido a los peligros económicos naturales del mercado y a los peligros políticos imprevisibles, las más de las veces en nuestro medio.

## **1.2. Concepto de éxito y motivación**

Para tener éxito, se debe trabajar esforzadamente e intentar muchas veces alcanzar nuestros propósitos hasta lograrlos, así adquiriremos gran confianza en nosotros mismos sin importar sacrificios ni desvelos ya que la libertad va siempre acompañada con la responsabilidad y si luchamos por superarlos logremos el éxito, debemos utilizar todos nuestros valores y aprovechar nuestros ideales para poder ser excelentes.

Muchos atribuyen el éxito a la suerte, otros a la ayuda de amigos y parientes, etc., pero si bien es cierto que todo esto puede ayudar, existen otros aspectos o características que hacen a un cierto tipo de empresarios triunfadores, y al resto seguidores esperanzados de alcanzar una posición similar.

Un ejecutivo motivado y motivador, genera creatividad, productividad, eficiencia y por tanto, éxito, como la gran meta del ser humano.

El éxito de un empresario es consecuencia de seguir un proceso específico en toda su gestión administrativa. Ésta no puede ni debe escatimar esfuerzos y recursos para capacitar y adiestrar a su personal, debe ser recurrente y constituir la inversión más importante no sólo cuantitativa sino cualitativamente, de esto dependerá en mucho el éxito de la entidad. Debe haber

un cambio radical en el sentido de que la entidad debe establecerse y funcionar para bienestar del ser humano, y no viceversa, de esta manera, la empresa será tan exitosa como lo sea su personal.

Esta metodología le permite minimizar el resto de los proyectos que emprende. El primer factor de éxito atribuible al empresario moderno es:

### ***PREVISIÓN***

Prever es anticiparse a las circunstancias futuras, delineando planes de acción alternos para el caso. Es la primera etapa del proceso administrativo, que observa las condiciones futuras en las que se ha de encontrar la empresa, reveladas por una investigación para determinar los principales cursos de acción que nos permitan revisar los objetivos de la empresa.

Principios de la previsión:

**Previsibilidad.** De la probabilidad que tenemos de alcanzar el éxito de acuerdo a la situación actual en la que nos encontramos.

**Medición.** A todos los objetivos y metas debemos medirlos cuantitativamente a través del tiempo y por unidades.

**Objetividad.** Todas nuestras acciones y decisiones deben tener un objetivo particular

Objetivos:

En esta etapa es donde se fijan los objetivos, representa una meta en particular a corto plazo, estos deben ser medibles cuantitativa y cualitativamente, se clasifican en:

- a) Individuales y colectivos.
- b) Generales y particulares.
- c) Básicos y secundarios.

El primer paso para realizar una previsión completa es la investigación. Antes de planear cualquier proyecto empresarial es necesario realizar investigaciones en las siguientes áreas de mercado:



Investigación de mercado: la investigación de mercado se define como la función que vincula al consumidor, cliente y público con el mercadólogo a través de la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y problemas de mercadotecnia. Esta investigación, especifica la información necesaria para resolver problemas de mercado, diseña el método para reunir la información, administra y lleva a cabo el proceso de recolección de datos, analiza los resultados y comunica los hallazgos y sus implicaciones.

Sin dudar, es la base de la previsión y consiste en recabar el mayor número de datos posibles con el fin de conocer nuestro medio ambiente y evitar tomar decisiones erróneas que pueden ocasionar graves problemas. La investigación de mercados comprende dos etapas, que son:

- Recopilación de datos y establecimiento de bases por su análisis, éstos pueden ser de dos tipos; cuantitativos o estadísticos como cifras de oferta, demanda, precios, etc., y no estadísticos, que ayudan a la calificación de las estimaciones realizadas y a la elaboración de hipótesis sobre condiciones futuras del mercado, políticas gubernamentales o privadas en relación a controles de precios y racionamiento de materiales.
- Análisis, interpretación y proyección de los datos compilados.

Las actividades más comunes en la investigación de mercado son: medir el potencial del mercado; analizar la porción de mercado; determinar las características del mismo; analizar las ventas; estudiar las tendencias de los negocios; hacer pronósticos a corto plazo; analizar los productos de la competencia; hacer pronósticos a largo plazo; analizar estudios de los sistemas de información de mercadotecnia e investigar sobre los precios.

Reglas de la investigación:

- Obtener el mayor número de datos posible.
- Los datos deben ser disponibles.
- Seleccionar los factores estratégicos.
- Obtener los datos más importantes.

## Técnicas de la Investigación:

- Observación
  - hechos
  - experimentos
  - registros.
- Encuestas.
- Entrevistas.
- Cuestionarios.

Y como paso final viene el análisis de la investigación que consiste en precisar los datos que servirán para dar nuestra mejor toma de decisiones.

De la investigación de mercado se puede obtener:

### a) Demanda

Desarrollo de la demanda

Elástica

Inelástica

Unitario.

Estimaciones de ventas.

### b) Consumidores

Consumo

Cuantificación de hogares

Clasificación de consumidores

Uso de los productos.

Actitud de los consumidores

Imagen del producto

Envases

Costo y economía

Comodidad de uso.

c) Competencia

Datos de los competidores

Precio

Márgenes de utilidad

Localización y presentación.

Marcas

Publicidad y promociones

Publicidad

Base

Medios de publicidad utilizados

Promociones.

Fuerza de ventas

Número de vendedores

Supervisores

Volumen de ventas.

Publicidad Institucional.- Se utiliza para promover un mercado.

Publicidad de Marca.- Se utiliza para promover una marca en especial.

d) Distribución

Canales de distribución

Productores

Mayoristas

Detallistas

Consumidor

Clases de distribución

Directa

Indirecta.

e) Publicidad y promoción

Grupo meta.- Nivel socio-económico, edad, sexo y uso del producto.

- Mercado meta.- Es hacia donde el productor dirige sus esfuerzos.

Mensaje.- Que se requiere comunicar, cómo y con qué medios.

Promociones.- Sistemas, concursos y ofertas.

f) Ventas

Programas de ventas.- Cómo vamos a vender.

Organización de ventas.

Reclutamiento, capacitación y promoción de personal.

Remodelación y estímulos a vendedores.

g) Precios

Determinantes del precio.

Costos de producción.

Costos de distribución.

Volumen de utilidades.

Estructura de descuentos.

h) Pagos

Condiciones de pago.

Descuentos por pronto pago.

Ventas a crédito.

i) Legislación

Reglamentos especiales.

Leyes que nos afecten.

j) Almacenamiento y transporte

Caducidad.

Sistemas de almacenamiento.

Medios de transporte.

Embalaje.

k) Datos socio-económicos.

Demográfico: características, clasificación y ubicación de la población.

Económicos: ingreso nacional, ingreso per cápita, actividad económica, ingreso familiar, costo de la vida, inflación, estructura del producto.

*Definición del Problema*

Para poder iniciar nuestra previsión es necesario definir el problema, esto con el fin de conocer ¿dónde estamos?, y dónde deberíamos estar.

En Querétaro existen varios despachos implantados, algunos ya con cierto arraigo, y otros recién iniciaron sus operaciones conociendo algo o casi nada acerca de las verdaderas necesidades de los clientes.

Para que nosotros lleguemos a conocer el segmento daremos algunas hipótesis:

- ◆ Se supone que un 90% de los comerciantes y prestadores de servicios son contribuyentes del fisco.
- ◆ Estimamos que aproximadamente el 50% de los contribuyentes cuentan con una asesoría fiscal y contable adecuada.
- ◆ Suponemos que la mayoría de los contribuyentes cuentan con asesoría en los trámites ante autoridades competentes.
- ◆ Suponemos que la mayoría de los contribuyentes son informados oportunamente de las obligaciones a que está sujeto con motivo de la actividad que realiza.
- ◆ Suponemos que muy pocos contribuyentes tienen bien estructurado un adecuado control interno en cuanto a:
  - Control de efectivo y valores
  - Manejo de inventarios
  - Otorgamiento de créditos, etc.

Manejo de inventarios

Otorgamiento de créditos, etc.

- ◆ Suponemos que el 70% de los contribuyentes paga por los servicios recibidos entre \$500.00 y \$1,000.00.
- ◆ Suponemos que el 20% de los contribuyentes está a la expectativa de la creación de nuevos despachos públicos.
- ◆ Suponemos que la mayoría de los contribuyentes desean de un despacho contable un buen servicio.
- ◆ Suponemos que la mayoría de los contribuyentes desea que los despachos contables estén ubicados en lugares de fácil acceso.
- ◆ Suponemos que la mayoría de los contribuyentes requieren de los servicios de los contadores de manera mensual.
- ◆ Suponemos que la gran mayoría de los clientes requiere de asesoría contable y fiscal.

Nos atrevemos a decir que si le damos la importancia requerida a cada uno de los elementos, tendremos un panorama más amplio del ámbito profesional en el que nos desenvolvemos.

Determinamos que los clientes exigen principalmente buenos servicios, ubicación, precios, etc., aún cuando estamos conscientes de que nunca llegaremos a satisfacer estas necesidades al 100%, pero siempre dirigiremos nuestros esfuerzos a la consecución de tal fin, motivo por el cual trataremos de realizar investigaciones constantes como aplicar pequeños cuestionarios periódicos que sean breves y sencillos con la finalidad de determinarlas inquietudes y necesidades de nuestros clientes. Como resultado de esto, podremos implementar nuevas técnicas que nos permitan brindar un servicio cada vez mejor en relación al que habitualmente proporcionamos.

Los contribuyentes aún cuando cuentan con asesoría fiscal o contable, no consideran excelente el servicio recibido por lo que nosotros trataremos de superar el servicio que reciben

con las innovaciones tecnológicas adecuadas a sus necesidades y a las nuestras, así como ofreciendo servicios de gestoría a las autoridades que lo requieran con la finalidad de evitarles la pérdida de tiempo, consecuencia del burocratismo de algunas dependencias, informándoles oportunamente de las obligaciones a que sean afectos.

En conclusión, nosotros trataremos de considerar el punto de vista del cliente e implantaremos nuestro despacho en un área de fácil acceso que nos permita ofrecer un mejor servicio a nuestros clientes, asimismo, trataremos de contribuir a la implementación de los controles internos acorde a las necesidades de ellos y en los servicios que nos soliciten, además de tener el equipo más sofisticado para poder ofrecer excelente servicio al cliente.

### **A) Investigación de tecnología**

En realidad la mayoría de los despachos establecidos en Querétaro poseen tecnología hasta cierto punto obsoleta, al observarse una falta de actualización acorde a la vanguardia tecnológica.

En este sentido podemos señalar en cuanto a paquetes contables existen diferentes alternativas dentro de las que consideramos la más adecuada, la línea de productos CONTPAQ en su versión más reciente.

En lo relativo a la adquisición de equipo, trataremos de cumplir con las exigencias funcionales y operacionales que se requiera, teniendo como objetivo el brindar un mejor servicio apoyados en esta tecnología.

De acuerdo a las necesidades que se tienen en la actualidad, para brindar un mejor servicio, debemos contar con el siguiente equipo:

Computadora

Maquina de escribir eléctrica

Fax

Sumadoras

Internet.

Existen infinidad de paquetes que nos permiten tener una información rápida y eficaz. A continuación, detallaremos algunos de ellos:

CONTAFISCAL 2000: es un programa que nos proporciona las siguientes ventajas:

- ◆ Para la Ley del ISR: componente inflacionario, ganancia y pérdida inflacionaria, pagos provisionales y ajustes para personas físicas y morales con actividades empresariales (régimen general) y deducción de inversiones.
- ◆ Para la Ley del Impuesto al Activo: saldos promedio de activos, financieros y pasivos, inventarios, activos fijos, etc. Pagos provisionales e impuesto anual del 2%.
- ◆ Actualización cada vez que se modifique la legislación fiscal.
- ◆ Efectivo, manejo de cuentas, pólizas, reportes, razones financieras, etc.
- ◆ Listado de los principales clientes y proveedores del ejercicio.
- ◆ Régimen simplificado: para personas físicas y morales (en base a la contabilidad).
- ◆ Programas de nóminas
- ◆ SAR
- ◆ Cuentas por cobrar.
- ◆ Inventarios.
- ◆ Facturación.
- ◆ Bancos.

SUELDOS Y SALARIOS DE JENIO. Se diseñó específicamente para usuarios que requieren un alto nivel de poder, flexibilidad, eficiencia y, sobre todo, facilidad de los sistemas. La diferencia existe en la extensa variedad de beneficios que le ofrece el programa de Jenio.

- ◆ Control de personal incluyendo trabajadores eventuales.
- ◆ Cálculo y mantenimiento automatizado de factores de integración y salarios integrados.
- ◆ Manejo de préstamos.
- ◆ Cálculo de impuestos incluyendo: vacaciones, aguinaldo, indemnizaciones, jubilaciones, participación de utilidades.
- ◆ Definición sin límite de impuestos.
- ◆ Definición sin límite de departamentos o centro de costos.
- ◆ Definición sin límite de unidades de trabajo: horas, comisiones.
- ◆ Impresión de hojas de tiempo, trabajo para recaudar información.
- ◆ Impresión de recibo de pago.
- ◆ Manejo de salarios fijos, mixtos y variables.
- ◆ Manejo de nómina diaria, semanal, quincenal y mensual.
- ◆ Definición sin límite de deducciones.
- ◆ Amplia variedad de reportes incluyendo denominación de billetes, distribución de la nómina, acumulados, reporte de fallas, costos por empleados, costos por departamento y relación de personal.



- ◆ Cálculo de impuestos incluyendo ISR (ISPT) mensual, anual, IMSS, (cuotas obrero-patronales), INFONAVIT, SAR, 1% Federal, impuesto local (estatal).
- ◆ Declaraciones y reportes al gobierno, incluyendo declaración anual, SAR, INFONAVIT, IMSS bimestral.

DICTAMEN, es un programa de captura que le pregunta a través de la pantalla lo que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público le requieren:

- ◆ Cuenta con pantallas de captura con los diferentes índices requeridos por la SHCP.
- ◆ Se encarga de las sumas, comparaciones y ligues de cédulas.
- ◆ Despliega los índices disponibles de la pantalla en que esté capturando.
- ◆ Cuenta con rutinas de validación en un programa confiable.
- ◆ Genera el archivo de computadora que la SHCP requiere y lo grava en disco flexible.
- ◆ A partir de la balanza, el sistema integra los índices.
- ◆ Imprime las etiquetas.
- ◆ Proporciona las coordenadas.
- ◆ Relación de archivos y carta de entrega.
- ◆ Convierte a ASCCI.
- ◆ Impresión del cuadernillo.

EXPERTO FISCAL, este paquete nos proporciona una solución moderna e integral a sus necesidades de información tributaria.

- ◆ Es un programa de consulta fiscal que contiene las principales leyes, reglamentos, resoluciones y demás información fiscal que se publique.
- ◆ Información actualizada: resoluciones, misceláneas y demás información fiscal que se publique durante el año.
- ◆ Información correlacionada: correlaciona a cada artículo con disposiciones de otras leyes, reglamentos, la resolución miscelánea y otras disposiciones fiscales.
- ◆ Comentarios de especialistas fiscales: las principales disposiciones fiscales están correlacionadas a comentarios a especialistas fiscales.

Dentro de sus ventajas tenemos las siguientes:

- ◆ Sistemas de búsqueda directa.
- ◆ Posibilidad de imprimirse.
- ◆ Puede exportarse a procesadores de palabras.

**SISTEMAS DE SEGURIDAD.** Existen en el mercado sistemas de seguridad que detectan un conato de incendio, desde sus inicios para prevenirlos, así como alarmas para prever posibles contingencias que pudiera generarnos una pérdida.

Consideramos también conveniente contar además con extinguidores de Halon 112, ya que la documentación es muy delicada, en caso de manejarse polvo químico, la podríamos dañar y también el equipo electrónico.

De manera general, el mobiliario, equipo y accesorios que se requieren para poder realizar el proyecto de abrir un despacho contable, sería el siguiente:

- 4 Escritorio ejecutivos
- 5 Escritorio secretarial
- 7 Sumadora
- 2 Máquina de escribir eléctrica
- 2 Archiveros con cuatro gavetas
- 1 Sofá de tres plazas
- 1 Sofá de dos plazas
- 5 Silla secretarial
- 4 Sillones ejecutivos
- 2 Mueble para computadora
- 4 Librero
- 4 Archiveros con dos gavetas
- 6 Silla
- 1 Computadora
- 1 Impresora
- 1 Paquete CONTPAQ
- 1 Fax
- 1 Paquete experto fiscal

Sistema de seguridad.

## **B) Investigación de la empresa y su administración**

El sistema de administración que a nuestro juicio consideramos el más adecuado es el de administración por objetivos, porque de esta manera podremos evaluar periódicamente si se está cumpliendo con lo planeado y si se están obteniendo los resultados esperados o habrán de ejercerse sistemas de control. Además, este sistema nos permite planear adecuadamente y una vez cubierto un objetivo, procederemos a dar seguimiento a los ya planeados y de esta manera consideramos tener una metodología eficiente, que manejada adecuadamente nos conducirá al éxito.

En cuanto a la administración de personal, ésta reviste especial importancia al referirse al ordenamiento de este factor que es básico en la empresa, porque independientemente de su dignidad constituye en común denominador que o bien, multiplica la eficacia de todos los demás factores, o bien, lo disminuye cuando es mal administrado.

Pero en la que el personal trabaje a disgusto, o lo que es peor en contra de la empresa, rendirá mucho menos que otra en la que los elementos más esenciales pueden ser quizá de menor calidad, pero en la que el personal, por ser bien dirigido, motivado, etc., trabaja con entusiasmo tratando de aprovechar los elementos materiales de que dispone, sustituyendo las limitaciones de esos elementos con cuidado y esmero.

Para organizar al personal de una empresa es esencial establecer una apropiada jerarquía dentro de la misma. Cada trabajador debe estar colocado exactamente en el nivel que le corresponda respecto de los demás.

En cuanto al salario, la importancia del trabajo debe reflejarse en el monto del salario que por él se paga de modo que las remuneraciones guarden un orden, y dentro de él, una distancia relativa proporcionar a la categoría o valor de los puestos correspondientes.

La Ley Federal del Trabajo, en su artículo 86, precisando un principio constitucional, establece que "a trabajo igual desempeñado en puesto y condiciones de eficiencia también

iguales, debe corresponder salario igual". La afirmación de este principio de la proporcionalidad que debe existir entre las labores y las remuneraciones que por ellos se pagan es clara y explícita.

Enfocando todo lo anterior a nuestra área, encontramos que el éxito de los trabajos para lo que es contratado el despacho va a depender en gran parte de la capacidad y personalidad de los colaboradores a quienes le asigne el desarrollo de estos trabajos. En todos los casos es conveniente analizar el tipo de servicio que se va a prestar, para decidir cuál es el personal indicado para efectuar el mismo.

Es importante que el contador público describa a los miembros de su personal que van a participar en un trabajo determinando, las características del sector económico al que corresponde la empresa y de la misma empresa en la que se va a desarrollar este trabajo.

Esto es con la finalidad de que estas personas con los elementos de información necesarios para el mejor desempeño de su trabajo y también para que tengan presentes los aspectos que deba considerar para obtener los mejores resultados.

Derivado de lo anterior, podemos afirmar que en las firmas de contadores públicos, el recurso más valioso es el del personal. En secuencia se tiene que ser especialmente cuidadoso en su selección y contratación, ya que es el primer paso para allegarse de elementos con aptitudes y capacidades susceptibles de un desarrollo posterior. La selección adecuada de personal requiere lo señalado en los siguientes puntos:

*Determinación de requerimiento:* definir adecuadamente a base de cargos de trabajo actuales y futuros, el verdadero requerimiento de personal por niveles.

*Establecimiento de perfiles:* establecer los perfiles de los aspirantes a cada nivel, los cuales deben describir en forma concreta características como las siguientes:

- Grado de escolaridad y antecedentes académicos.
- Edad y rasgos de personalidad aceptables.
- Experiencia laboral en el ramo, incluyendo estabilidad.
- Inclinationes e intereses personales compatibles con la filosofía de la firma.
- Parámetros o datos que descubran o que resalten excepciones con ambos sentidos sobre el estándar esperado en cada grupo de información captada (acierto o desacierto potencial).

*Circunstancias excluyentes:* definir concretamente causas o circunstancias excluyentes de la posibilidad de contratación (parentesco con personal actual, exmiembro de la firma).

*Solicitud:* diseñar documento de solicitud que permita la captación y verificación de los datos mencionados inclusive con fuentes externas.

*Verificación de datos:* verificar la autenticidad y veracidad de los datos incluidos en la solicitud. De tal manera que la evidencia de esta verificación sea clara e inclusive susceptible de formar parte de un archivo.

*Pruebas técnicas y psicológicas:* diseñar y aplicar las pruebas técnicas y psicológicas que conformen un segundo tapiz para los candidatos preseleccionados.

*Aprobación por ejecutivo:* antes de efectuar la contratación, las impresiones y resultados obtenidos hasta este paso deben contar con una nueva aprobación por un ejecutivo de la firma, cuando menos.

Al personal contratado deberá proporcionársele una adecuada inducción mediante la difusión de políticas y procedimientos administrativos, posibilidades de capacitación y desarrollo, servicios que presta la firma, estructura, clientes principales, socios y ejecutivos que la forman, extensión de la misma.

Por pequeño que sea el despacho, la práctica ha demostrado que se deben buscar personas de menor nivel que ejecuten trabajos de contabilidad interna, mensajería, etc., ya que si éstos recaen en un ejecutivo, le limita su tiempo para promover y proyectar hacia adelante el despacho.

En la medida que el despacho sea más grande, deberá ir asignando funciones de administración interna, a individuos no ejecutivos y si su estructura lo permite, es conveniente contrate un gerente o jefe administrativo de nivel ejecutivo, que supervise y vigile toda la administración interna del despacho y evite que se quite tiempo a ejecutivos productivos que puedan desarrollar trabajos con cliente.

El personal que deberá utilizarse en las funciones de oficina y administración del despacho, debe ser lo suficientemente capaz, pues de él depende en su totalidad a la calidad de presentación de los trabajos de la firma que es el producto final para el cliente.

El personal administrativo, consideramos se puede dividir en cuatro áreas:

- Contador y auxiliares de oficina.
- Secretarias.
- Recepcionistas.
- Mensajero y cobrador.

Para el reclutamiento de personal profesional tenemos los siguientes medios de reclutamiento:

- ◆ Recomendaciones por parte de algún miembro del propio despacho que dé clases, o algún cliente o amistades del despacho, o bien, para elementos del mismo despacho por amistad o por ser compañeros de clase.
- ◆ Por reclutamiento directo en las principales universidades y escuelas, o por recomendaciones de maestros.
- ◆ Por bolsa de trabajo de los colegios de cada localidad.
- ◆ Por anuncios clasificados en los periódicos.

Las principales características que buscaremos en la selección de personal son:

- ◆ Que posean título profesional o en vías de obtenerlo en corto plazo.
- ◆ Que hayan cursado sus estudios con éxito.
- ◆ Que tengan un buen desarrollo de personalidad.

El despacho tendrá el compromiso de proveer el más alto nivel en servicios profesionales a sus clientes, así como reconocer que la calidad profesional del trabajo depende de quienes lo desarrollen, por lo tanto, el compromiso de entrenar técnicamente y desarrollar profesionalmente al personal a su máxima capacidad.

La política del despacho para asegurar la calidad técnica es a través de los entrenamientos. El desarrollo profesional deberá cubrir los requisitos mínimos establecidos por las normas de educación profesional, emitidas por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

La política del despacho para asegurar la calidad técnica es a través de los entrenamientos. El desarrollo profesional deberá cubrir los requisitos mínimos establecidos por las normas de educación profesional, emitidas por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Consideramos que un despacho al igual que cualquier empresa, trata de satisfacer mediante energía humana, la demanda total del trabajo que se exige, por lo que es importante conocer:

- a) El monto total del trabajo.
- b) Dividirla en porciones susceptibles de ser realizado por varias personas.

El análisis de puestos nos permite conocer su contenido y requisitos, con ellos se logra hacer asignaciones precisas en cuanto a responsabilidad y autoridad de cada puesto; exigir del ocupante de cada uno de ellos, y el poderle otorgar o delegar autoridad del cumplimiento que sus funciones requieren.

Las clasificaciones de niveles de personal más usados en los despachos son los siguientes:

*Nivel Staff*

Ayudantes

Semi-encargados

Encargados.

*Nivel ejecutivo*

Supervisores

Gerentes

Socios.

Los niveles se designan básicamente en función a la experiencia técnica y a la habilidad para manejar los trabajos, incluyendo las relaciones con el cliente y con el personal de la firma.

El personal podrá ser promovido a un nivel supervisor conforme demuestre sus habilidades para cumplir con los deberes y responsabilidades del siguiente nivel, así como tenga cubierto los requisitos técnicos del puesto

El contador público que durante su práctica profesional ha satisfecho las necesidades de operación más elementales de su pequeña organización, conviene que piense en la contratación del personal técnico en el que después de un adecuado entrenamiento le delegue actividades que hasta ese momento le había desempeñado, ejerciendo desde luego la supervisión correspondiente.

La delegación de actividades debe ser congruente con la capacitación y experiencia que vaya adquiriendo el personal técnico.

La supervisión que se ejerza sobre el personal será para asegurarse que el trabajo se realice con la técnica y métodos necesarios para lograr los resultados deseados.

La formación técnica del personal deberá ser acompañada con el conocimiento e identificación individual y recíproca se tenga con él. Asimismo, buscaremos proporcionar la identificación del propio personal entre sí y con la firma, de modo que se integre un equipo de trabajo.

El tiempo, el estudio, el trabajo, el trato cordial y constante, los incentivos económicos y motivacionales irán consolidando el equipo humano del despacho, así como el contador público como coordinador, director, ejecutivo y administrador del mismo.

Como consecuencia de lo anterior, el contador público podrá disponer de tiempo para actualizarse y desarrollar mejores técnicas, métodos y procedimientos de trabajo, que le permitirán elevar el nivel de los servicios profesionales que preste, así como promover legítima y dignamente su organización profesional.

Al crecer el número de usuarios de los servicios profesionales o al diversificar estos servicios, el contador público se verá en la necesidad de crear también en su organización, nuevos puestos que naturalmente serán ocupados por el personal más preparado, mejor calificado, identificado y que ha sido leal a la firma.

Cuando el despacho lo requiera, el contador público muy probablemente, invitará a sus más cercanos y fieles colaboradores a asociarse a la firma para atender eficazmente la creciente demanda de sus servicios.



*Políticas administrativas de personal.*- El deseo principal de toda organización es lograr los objetivos trazados para así asegurar el éxito; gran parte de este éxito consiste en proporcionar y remunerar de manera justa a su personal y así encuentren atractivo el trabajar en un Despacho, de igual forma la firma contará con buenos elementos. Algunas de las consideraciones que deben meditar y estudiar los socios son las siguientes:

a) Calendario de Trabajo, éste se elabora con la finalidad de saber los requerimientos que se tienen en cada área, es recomendable realizarlo semestralmente y el contenido será el siguiente:

- Nombre de la empresa,
- Trabajo a desarrollar.
- Nombres de las personas que intervendrán en el trabajo.
- Fecha de entrega del informe; y
- Horas presupuestadas en el trabajo.

b) Lista de asistencia en la tecnología, debido a que la imagen es una de las cosas más importantes ante los clientes, es conveniente que en un despacho de contadores públicos, se establezca la política de reportarse en donde estará trabajando durante el día.

c) Periodo y forma de pago, es recomendable establecer en un despacho como periodos de pago, los días 15 y 30 de cada mes. asimismo, la forma de pago será en efectivo.

d) Gastos de viaje, es conveniente determinar políticas al respecto. Algunas de ellas pudiesen ser las siguientes:

- Solicitar con anticipación de cuando menos dos días, los gastos para su aprobación.
- Realizar reporte de comprobación justificando en cada comprobante el motivo de dicha erogación.

e) Tarjetas de presentación: éstas se entregan en caso de que se tenga que utilizar el nombre del despacho.

f) Otras prestaciones al personal: el desarrollo de un profesional se basa en la calidad del trabajo realizado, así como su disposición el mismo, las relaciones con el personal ay el cliente, su organización y en general, el deseo de aceptar responsabilidades,, todos estos factores deben

medirse en pesos y centavos, y proporcionar al personal una remuneración justa. A continuación, se explican algunas prestaciones.

- Bonos.- se acostumbra entregar estos bonos al personal de acuerdo a su desarrollo durante el año.
- Seguros.- se podrán contratar seguros de vida en grupo, los cuales son proporcionalmente más baratos que los individuales. También se podría incluir seguros de gastos médicos.
- Vacaciones.- ésta dependerán de su antigüedad en el despacho, podrán ser superiores a lo establecido en la Le Federal del Trabajo.
- Cuotas a Sociedades y Asociaciones.- es conveniente que los miembros del despacho participen activamente en el Colegio de Contadores Públicos de su localidad y/o Instituto Mexicano de Contadores Públicos, tratando de que su participación en el mismo sea efectiva y decidida. El costo de la inscripción y cuotas mensuales serán a cargo del despacho.

*Políticas administrativas de oficina:*

- a) Correspondencia con clientes.- todos los acuerdos y compromisos con los clientes deben quedar documentados, es decir, por escrito, y consecuentemente se abrirá un expediente para cada cliente. Es conveniente anexar en la parte interior izquierda, la tarjeta de presentación del cliente, y otros datos que puedan ser de uso recurrente.
- b) Papeles de Trabajo.- todos los trabajos que efectúe la firma deben quedar claramente documentados con papeles de trabajo como evidencia de haberse efectuado el mismo. Los papeles de trabajo son propiedad del despacho y no pueden ser consultados por personas ajenas al mismo sin la autorización expresa de un socio.

*Legislación Laboral.* Al ejercer la profesión en forma independiente, el contador público va requiriendo de la colaboración de otras personas por lo que en este proceso, el contador público tiene la necesidad de contratar los servicios de personal, para que después de un adecuado entrenamiento, pueda delegar en él trabajos de una calificación cada vez mayor.

Las formas de contratar al personal técnico pueden ser dos: mediante contrato o relación de trabajo y mediante contrato de prestación de servicios, mientras que el personal administrativo y de servicios normalmente es mediante relación de trabajo.

Los contactos celebrados mediante relación de trabajo, implican una dependencia y se rigen por la Ley Federal del Trabajo, mientras que los contratos de prestación de servicios se rigen por el Código Civil.

El personal dependiente del despacho tendrá todos los derechos y deberes implícitos en la Ley Federal del Trabajo y por lo tanto son aplicables las Leyes del Seguro Social y del Infonavit.

Asimismo, el despacho tendrá las obligaciones fiscales que como patrón lo establece la Ley del Impuesto Sobre la Renta en su capítulo I del título IV, la del Impuesto sobre el total de remuneraciones pagadas y las de las leyes de ingresos de aquellas entidades federativas que graven las remuneraciones pagadas por un patrón.

A continuación, se mencionarán las disposiciones que rigen los mencionados contratos:

## Ley Federal del Trabajo

Título y/o capítulo	Disposiciones	Artículo
Título primero	Principios generales	1 a 19
Título segundo	Relaciones individuales de trabajo	
Capítulo I	Disposiciones generales	20 a 34
Capítulo II	Duración de las relaciones de trabajo	35 a 41
Capítulo III	Suspensión de los efectos de las Relaciones de trabajo	42 a 45
Capítulo IV	Rescisión de las relaciones de trabajo	46 a 52
Capítulo V	Terminación de las relaciones de trabajo	53 a 55
Título tercero	Condiciones de trabajo	
Capítulo I	Disposiciones generales	56 a 57
Capítulo II	Jornadas de trabajo	58 a 68
Capítulo III	Días de descanso	69 a 75
Capítulo IV	Vacaciones	76 a 81
Capítulo V	Salario	82 a 89
Capítulo VI	Salario mínimo	90 a 97
Capítulo VII	Normas protectoras y privilegios del salario	98 a 116
Capítulo VIII	Participación de los trabajadores en las Utilidades de las empresas	117 a 131
Título cuarto	Derechos y obligaciones de los trabajadores y de los patrones	
Capítulo I	Obligaciones de los patrones	132 y 133
Capítulo II	Obligaciones de los trabajadores	134 y 135
Capítulo III	Habitaciones para los trabajadores	136 a 153
Capítulo III-Bis	De la capacitación y adiestramiento de los trabajadores	153-A a 153-X
Capítulo V	De los seguros de IVCM	
Sección primera	Generalidades	121 a 127
Sección segunda	Del seguro de invalidez	128 a 136
Sección tercera	Del seguro de vejez	137 a 142
Sección cuarta	Del seguro de cesantía en edad avanzada	143 a 148
Sección quinta	Del seguro por muerte	149 a 159

Sección sexta	De la ayuda para gastos de matrimonio	160 a 163
Sección séptima	De las asignaciones familiares y Ayuda asistencial	164 a 166
Sección octava	De la cuantía de las pensiones	167 a 171
Sección novena	Del incremento periódico de pensiones	172 a 173
Sección décima	De la compatibilidad e incompatibilidad del disfrute de las pensiones	174 y 175
Sección Décima primera	Del régimen financiero	176 a 181
Sección Décima segunda	De la conservación y reconocimientos de derechos	182 y 183
Capítulo VI	Del seguro de guarderías para hijos de asegurados	184 a 193
Capítulo VII	De la continuación voluntaria en el régimen obligatorio	194 a 197
Capítulo IV	Derechos y preferencias, antigüedad y ascenso	154 a 162
Capítulo V	Invenciones de los trabajadores	163
Título quinto	Trabajo de las mujeres	164 a 172
Título quinto bis	Trabajo de los menores	173 a 180

## Ley del Seguro Social

Título y/o capítulo	Disposiciones	Artículos
Título primero	Disposiciones generales	1 a 10
Título segundo	Del régimen obligatorio del Seguro Social	
Capítulo I	Generalidades	11 a 31
Capítulo II	De las bases de cotización y de las Cuotas	32 a 47
Capítulo III	Del seguro de registro de trabajo	
Sección primera	Generalidades	48 a 62
Sección segunda	De las prestaciones en especie	63 a 64
Sección tercera	De las prestaciones en dinero	65 a 74
Sección cuarta	Del incremento periódico de las pensiones	75 a 76
Sección quinta	Del régimen financiero	77 a 87
Sección sexta	De la prevención de riesgos de trabajo	88 a 91
Capítulo IV	Del seguro de enfermedades y Maternidad	
Sección primera	Generalidades	92 a 98
Sección segunda	De las prestaciones en especie	99 a 103
Sección tercera	De las prestaciones en dinero	104 a 112
Sección cuarta	Del régimen financiero	113 a 117
Sección quinta	De la conservación de derecho	118
Sección sexta	De la medicina preventiva	119 y 120

**Ley del Instituto del Fondo Nacional de la  
Vivienda para los Trabajadores**

Disposiciones	Artículo
Obligaciones de los patrones	29
Carácter fiscal de las aportaciones, organismo Fiscal autónomo	30
Inscripción de patrones y trabajadores	31
Inscripción personal por el trabajador	32
Inscripción directamente por el Infonavit	33
Información a los trabajadores	34
Entero bimestral de las aportaciones, naturaleza y aplicación de las mismas	35
Exención de impuestos	36
Prescripción de derechos	37
Acreditamiento de las aportaciones	38
Lugar de pago de las aportaciones	39
Entrega de los depósitos al trabajador	40
Término de la relación laboral	41
Destino de los recursos del Infonavit	42
Inversión de los recursos	43
Créditos a los trabajadores	44
Asignación de créditos y de financiamientos	45
Asignación por regiones	46
Elección por los beneficiario	47
Monto máximo de los créditos	48

Causales de vencimiento anticipado	49
Vigilancia por el Infonavit	50
Seguros sobre los créditos otorgados	51
Recursos de inconformidad	52
Controversias entre trabajadores e Infonavit	53
Controversias entre patrones e Infonavit	54
Sanciones	55
Recargos y gastos de ejecución	56
Delito de defraudación fiscal	57
Delito de fraude	58
Régimen de continuación voluntaria	59
Terminación de la continuación voluntaria	60
Trabajadores que se jubilen	61



**Disposiciones de la Ley del Impuesto Sobre la Renta y su  
Reglamento para personal subordinado y su patrón**

Disposiciones	Artículos
Sujetos del impuesto	L-74, L-77, R75
Ingresos exentos	L-77, R-75, 76 y 84
Ingresos gravables	L-78, R-81 y 82
Ingresos en servicios	L-79, R-83 y 84
Retención del impuesto por el patrón	L-81, R-92 y 93
Obligaciones de los contribuyentes	L-82, R-94
Obligaciones de los patrones	L-83, R-95 y 96
Época de pago del impuesto anual	L-139, R-155 y 156
Deducciones personales	L-140, R-158 a 162
Cómputo del impuesto anual	L-141 y L-141-A
Pagos provisionales	L142

*Aspectos legales y fiscales del negocio:* entorno legal.- debido a la naturaleza de contaduría pública de responder a necesidades sociales en el ámbito económico y financiero, es importante que él conozca y observe las disposiciones legales y normativas de observancia obligatoria emitidas por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., que servirán como documento de consulta para aquél que ejerce en forma independiente. Se consideran disposiciones fundamentales del Instituto, las siguientes:

- Sus estatutos y reglamentos.
- El código de ética profesional.
- Las normas de educación profesional continua.
- Las normas de actuación profesional

Principio de contabilidad

Normas y procedimientos de auditoría.

El artículo 5 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, garantiza la libertad de profesión siendo lícita, siempre que no afecte a otra persona y se cuente con la autorización respectiva. Consagrada en la ley suprema de nuestro país, el contador público puede ejercer su profesión en cada estado de la República y sujeta a la ley de profesiones de la entidad federativa correspondiente, que determinará cuáles son las profesiones que necesitan título para su ejercicio, las condiciones que deben reunirse para obtenerlo y las autoridades que han de expedirlo.

La Ley define al título profesional, como el documento expedido por Instituciones del Estado o descentralizadas, y por Instituciones que tengan reconocimiento de validez oficial de estudios, a favor de la persona que haya concluido los estudios correspondientes, por lo cual el contador público requiere del título para su ejercicio. Las personas que sin tener título profesional legalmente expedido actúen habitualmente como profesionista, incurrirán en sanciones que establece esta ley en su artículo 29.

Existe la obligación de celebrar contrato de prestación de servicios con su cliente, a fin de estipular los honorarios y las obligaciones mutuas de las partes, excepto en caso de urgencia inaplazable, siempre que no exceda de veinticinco kilómetros de distancia del domicilio del profesionista. Todo profesionista estará obligado a guardar estrictamente el secreto de los asuntos

que le confien sus clientes, salvo los informes que obligatoriamente establezcan las leyes respectivas.

*Legislación de Sociedades Civiles.* El desarrollo profesional de un contador público lo conduce a tener un crecimiento que se refleja ya sea en la cartera de clientes a quienes sirve o en los diferentes tipos de servicios que proporciona, lo cual requiere aumentar su estructura organizacional, por lo que surge la alternativa de formar una sociedad civil, en el que los socios se obligan mutuamente a combinar sus recursos y esfuerzos para la realización de un fin común.

La sociedad civil se rige por el código civil de cada Estado de la República o el Distrito Federal y su legislación se limita a lo siguiente:

Capítulo	Disposiciones	Artículos
I	Generales	1688 a 2701
II	De los socios	2702 a 2708
III	De la administración de la sociedad	2709 a 2719
IV	De la disolución de la sociedad	2720 a 2725
V	De la liquidación de la sociedad	2726 a 2735.

El contrato de sociedad debe constar por escrito por ser válido, bastando para ello un documento privado, pero cuando se aporten a la sociedad bienes cuya transferencia tenga que constar en escritura pública, el contrato de sociedad deberá observar esta formalidad. Lo anterior, de conformidad con el artículo 2690 del Código Civil. Además, el contrato de sociedad según establece el artículo 2693 del Código Civil, debe contener:

- I. Los nombres y apellidos de los otorgantes;
- II. La razón social;
- III. El objeto de la sociedad;
- IV. El importe del capital social y la aportación con que cada socio debe contribuir.

Después de la razón social, indica el artículo 2699, se agregan las palabras "Sociedad Civil". Además, en el artículo 2694 del Código Civil establece que para que el contrato produzca efectos con relación a terceros, debe inscribirse en el Registro Público de la Propiedad.

#### *Derechos de los Socios:*

- ◆ Tener voz y voto en las asambleas, artículos 2711 y 2713.
- ◆ Separarse de la sociedad, cuando el aumento del capital sea acordado por mayoría, artículo 2703.
- ◆ Renunciar a la sociedad, siempre que no sea maliciosa ni extemporánea, artículos 2723 y 2724.
- ◆ No ser excluido de la sociedad, artículo 2702.
- ◆ Ceder sus derechos sociales, artículo 2705.
- ◆ Participar en los provechos y utilidades de la sociedad, artículos 2728 y 2729.
- ◆ Derecho al tanto, artículo 2706.
- ◆ A participar en la administración de la sociedad, artículos 2709 y 2719.
- ◆ A examinar el estado de los negocios sociales, artículo 2710.
- ◆ A que se rindan cuentas, artículo 2718.
- ◆ Pedir la liquidación de la sociedad, artículo 2691.
- ◆ A participar en el haber social, artículo 2728.

#### *Obligaciones de los socios:*

- ◆ Realizar las operaciones a que se obligaron, artículo 2689.
- ◆ Administrar la sociedad, artículo 2709.
- ◆ No entorpecer la administración de la sociedad, artículo 2709.
- ◆ Obligación de contribuir a las pérdidas, artículo 2730, 31, 34, 35.
- ◆ Responder de las obligaciones sociales ante terceros, artículo 2704.

#### *Órganos de la Sociedad:*

- ◆ Asamblea general, artículo 2676 por analogía.
- ◆ Administración de la sociedad, artículo 2709.

## Disposiciones Legales Relativas a los Servicios Profesionales

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., legisla y reglamenta en materia de técnica contable. Estas normas forman parte de las disposiciones fundamentales del Instituto y se denominan principio de contabilidad.

De igual manera, existe legislación de orden público, que se refiere a la contabilidad y que a continuación mencionamos:

## Código de Comercio

Disposiciones	Artículos
Obligación de llevar contabilidad	16-III
Requisitos del sistema de contabilidad	33
Formato de los libros	34
Libro mayor	35
Libro de actas	36 y 41
Sanción por llevar los libros en idioma extranjero	37
Comprobantes de las operaciones efectuadas	38
Prohibición a pesquisas de oficio	42
Privacidad del contenido de los libros	43
Decreto para el reconocimiento de libros	44
Lugar de exhibición de los libros	45
Tiempo que deben conservarse los libros	46

**Código Fiscal de la Federación ( C )  
y su Reglamento ( R )**

Disposiciones	Artículos
Responsables solidarios si las sociedades Mercantiles no la llevan, la ocultan o la destruyen	C-26-III c)
Reglas aplicables a la contabilidad	C-28 y R-26 a 41
Plazo para efectuar los asientos	C-28-III
Plazo para la conservación de libros y documentos	C-30
Microfilmación de documentos	C-30
Forma de llevar la contabilidad simplificada	R-32
Inutilización, destrucción, pérdida o robo de libros y registros	R-33
Aviso para llevar la contabilidad en lugar distinto al domicilio fiscal	R-34
Facultad de la autoridad para revisarla	C-42-II
Aseguramiento de visitas domiciliarias	C-44-II
Causales para que la recojan los visitantes	C-45
Formalidades para requerir su presentación	C-48
Determinación presuntiva de la utilidad fiscal	C-55
Consecuencias por no registrar adquisiciones	C-60
Infracción y sanciones relacionadas con la contabilidad	C-83 y 84
Infracción y sanción por no proporcionarla a petición de la autoridad	C-85-I y C-86-I
Incremento de la sanción por reincidencia	C-75-I b)
Actos que se consideran agravantes de la Infracción	C-75-II c) a e)

Aumento de la sanción al haber agravantes	C-77-I
Dictaminación de estados financieros por contador público	C-75-II y 77-II
No imposición de sanciones si no media requerimiento, excitativa o gestión de autoridad competente	C-73
Infracciones y sanciones a cargo de terceros	C-89-I y 90-I
Delitos fiscales relacionados con la contabilidad	C-111-II y III



**Ley del Impuesto Sobre la Renta ( L )  
y su Reglamento ( R )**

Disposiciones	Artículos
Como requisito para las deducciones	L-24-IV, 136-V y R-16
Contabilidad de sociedades mercantiles	L-58-I, IV, V y VI
Contabilidad de profesionistas	L-88-II y R-112
Contabilidad de arrendadores de inmuebles	L-94-II y R-111
Contabilidad de empresarios	L-112-II y R-137
Libros de contabilidad cuando se tienen establecimientos en el extranjero	L-59-I
Contabilidad e contribuyentes menores	L-115-B-II
Del régimen simplificado a las actividades empresariales	L-119-I, II, III, IV y V.

**Ley del Impuesto al Valor Agregado ( L )  
y su Reglamento ( R )**

Disposiciones	Artículos
Llevar contabilidad y esperar operaciones	L-32-I
Contabilización del impuesto acreditable	R-46
Contabilidad de comisionistas	L-32-II
Contabilidad simplificada de contribuyentes menores	L-35-I
Contribuyentes con varios establecimientos	R-50

**Ley Reglamentaria del Servicio Público de  
Banca y Crédito**

Disposiciones	Artículos
La contabilidad, libros y documentos será reglamentada por la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros	78
Las instituciones de crédito pueden micro-filmar libros, registros y documentos	79
Bases a que se sujetará la aprobación de los estados financieros, su publicación y revisión	80
Principios y reglas máximas para la estimación de los activos y reglas mínimas para la estimación de sus obligaciones y responsabilidades, establecidas por la CNB y de S.	81

**Ley General de Organizaciones y Actividades  
Auxiliares de Crédito**

Disposiciones	Artículos
La contabilidad, libros y documentos, será reglamentada por la CNB y de S	52
Las organizaciones auxiliares de crédito obtendrán y publicarán sus estados financieros mensualmente	53
Requisitos de los auditores externos que dictaminan los estados financieros anuales	53
Principios y reglas máximas para la estimación de los activos y reglas mínimas para la extimación de sus obligaciones y responsabilidades, establecidas por la CNB y de S	54
Límite de tolerancia en cuanto a las proporciones establecidas en la ley para los estados financieros	55

**Ley General de Sociedades Cooperativas ( L )  
y su Reglamento ( R )**

Disposiciones	Artículos
Contabilidad de las sociedades cooperativas de intervención oficial	L-65 y R-98
Libros sociales obligatorios de las cooperativas	R-57
Libro de actas	R-58
Formalidades de las actas	R-59
Responsables de libros de actas	R-60
Libro de registro de socios	R-61
Talonario de certificados de aportación	R-62
Características de la contabilidad de las cooperativas	R-63
Autorización de los libros	R-64
Autorización de nuevos libros	R-65
Información anual obligatoria	R-66
Depreciación y amortización de las inversiones	R-67

## Ley General de Sociedades Mercantiles

Disposiciones	Artículos
Información financiera mínima que deberán presentar anualmente los administradores a la asamblea de accionistas	172
Plazo para entregar el informe de administradores	173
Publicación del informe financiero	177

**Dictaminación Fiscal de los Estados Financieros**  
**Código Fiscal de la Federación ( C )**  
**y su Reglamento ( R )**

Disposiciones	Artículos
Dictámenes de contadores públicos	C-52
Presunción de certeza	C-52
Requisitos de los dictámenes	C-52
Facultad de la autoridad para revisarlos	C-42-IV y R-55
Procedimiento de revisión por las autoridades	C-64
Causal de conclusión anticipada de visita domiciliaria	C-47-I
Su presentación puede originar la disminución de la sanción	C-77-II
Posibilidad de microfilmado de documentos	C-30
Registro de contador público	R-45
Aviso de dictaminación de los estados financieros	R-46
Causas por las que no surte efecto el aviso de dictaminación	R-47
Renuncia de la presentación del dictamen, sustitución del contador público y renuncia del contador público a dictaminar	R-48
Plazo para la presentación del dictamen y anexos	R-49
Integración de estados financieros y anexos	R-50
Requisitos del dictamen, estados financieros y anexos	R-51
Forma de cumplir con las normas de auditoría	R-52
Impedimentos del contador público para dictaminar	R-53
Informe sobre la situación financiera del contribuyente	R-54
Solicitud de incorporación por las autoridades	R-55
Iniciación del ejercicio de las facultades de comprobación	R-56
Suspensión o cancelación del registro del contador público	R-57
Procedimientos para la suspensión o cancelación del contador público	R-58

**Dictaminación sobre el cumplimiento de la Obligación  
de la Ley del Seguro Social y sus Reglamentos**

La Ley del Seguro Social en su artículo 240 fracción XVIII, faculta al Instituto Mexicano del Seguro Social para realizar visitas domiciliarias a los patrones y requerirles la exhibición de documentos que permitan comprobar el cumplimiento de sus obligaciones legales.

Disposiciones	Puntos
I. Registro de contadores públicos	
Dependencia a cargo del registro	1
Solicitud y requisitos de registro	2
Obligación de informar cambio de datos	3
II. Avisos	
Aviso del patrón que opte por el dictamen	4
Aviso del patrón por ejercicios anteriores	5
Suscripción del aviso por patrón C.P.	6
Datos del aviso	7
Impedimentos para que el CP pueda dictaminar	8
Causales para que no se dé trámite al aviso	9
Aprobación y rechazo de aviso del IMSS	10
Cancelación de aviso o campo de CP	11
Incapacidad física o impedimento legal del CP	12
V. Atribuciones del IMSS	
Organismo fiscal autónomo	27
Facultades de actuar sin previa gestión	28
Establecer procedimientos	29
Causales de presuntiva	30
Práctica de inspección y visitas	31
Funciones sobre el dictamen	32
Comprobación de información del dictamen	33



## Comisario de las Sociedades Anónimas

La Ley General de Sociedades Mercantiles establece las siguientes disposiciones sobre la vigilancia en las sociedades.

Disposiciones	Artículos
Vigilancia de la sociedad a cargo de comisarios	164
Quiénes no pueden ser comisarios	165
Facultades y obligaciones de los comisarios	166
Denuncia de hechos a los comisarios	167
Designación si faltan los comisarios	168
Responsabilidad de los comisarios	169
Comisarios con interés opuesto al de la sociedad	170
Comisario de la minoría de accionistas	144
Causación de comisarios	152
Continuación de comisarios en sus cargos	154
Responsabilidad de los comisarios con sus predecesores	160
Forma de exigir la responsabilidad de los comisarios	161
Comisarios removidos por responsabilidad	162
Responsabilidad civil contra comisarios	163

### C) Investigación del entorno político y económico

De acuerdo a los censos practicados, México se ubica entre los once países más poblados del mundo. Del total de la población, el 17.4% es inmigrante interestatal.

En el Estado de México se ubica el de mayor población nacional, ya que ahí residían casi cuatro millones de personas no nativas en dicho estado; en cuanto al saldo neto migratorio según el lugar de nacimiento en términos porcentuales respecto a la población residente en cada entidad, Quintana Roo, presentó que el 53.9% del total de su población no nació en dicho estado; en

contraste con los estados de Zacatecas, Durango e Hidalgo, se registró que es mayor el número de quienes emigraron. En estados, Jalisco, Querétaro y Tabasco se aproximan a un equilibrio entre su población emigrante e inmigrante, respecto a su lugar de nacimiento.

Los datos censales indican que se registraron más de veinticuatro millones de personas económicamente activas, las cuales representan el 43% respecto a la población de doce años y más.

Por otra parte, persisten diferencias de participación en la actividad económica entre hombres y mujeres, ya que los primeros participan con el 68%, mientras que la participación femenina es del 19.6%.

En nuestro país, las actividades del sector comercial y de servicios que ocupan el 46.1% de la población ocupada; el sector industrial absorbe el 27.9%; en tanto que el sector agropecuario, forestal y de pesca ocupa el 22.6%.

La población ocupada se desempeña principalmente como trabajador agropecuario, artesanos y obreros; comerciantes y dependientes y oficinistas. En la mayoría de las ocupaciones se observa el predominio de la población masculina a excepción de los trabajadores del servicio doméstico, los trabajadores de la educación y los oficinistas.

Todas las personas físicas o morales o los grupos de personas, manifiestan por resolver el problema económico. Incluso hay la mentalidad en no pocas personas que resuelto el problema económico, lo demás será fácil resolver; dichas personas con madurez y bonanza económico-financiera suelen verse revestidas de grandeza, poder, seguridad, etc.

En cambio, cuando hay desajuste o insatisfacción económica y financiera, hay inseguridad, depresión y problemas sociales.

Es indudable que nuestro país se encuentra en una nueva etapa de intensa evolución económica interna y externa, como consecuencia de las medidas adoptadas para disminuir la inflación a niveles similares o competitivos con otros países, cuya relación con nuestra economía es cada vez más estrecha.

Nuestra profesión –atenta a esta dinámica- debe establecer y/o conformar sus sistemas de registro e información, para expresar en unidades monetarias la esencia de los hechos reales identificables y cuantificables que afectan a las empresas, con objeto de facilitar a los interesados la toma de las decisiones adecuadas en el entorno en que nos desenvolvemos.

Como reflejo de lo que ha venido aconteciendo en el ámbito nacional, el sector agropecuario en Querétaro ha observado un descenso en lo que se refiere a su contribución al producto interno bruto estatal.

En la entidad la infraestructura del sector productivo ha sufrido profundas transformaciones, especialmente en la relación de los sectores ganadero y agrícola. Por otra parte, las condiciones geológicas y fisiográficas del territorio estatal limitan el desarrollo de la actividad agrícola.

Los tiempos actuales se caracterizan por la rapidez de los cambios y la necesidad de adaptarse a ellos en el menor tiempo posible. Los cambios económicos, jurídicos y sociales representan retos profesionales y respuestas personales vistas.

Es de esperarse que la dinámica de las mutaciones internacionales y los tratados del libre comercio que celebra nuestro país acentúen estos cambios. Ante esta situación, deberemos de estar preparados para un futuro inmediato.

Es urgente recuperar la utilidad de la información financiera para todos los usuarios y la capacidad de comunicarles los resultados de las empresas. Así de simple pero de dramática y de ahí su importancia.

El entorno económico vigente se podría resumir en los siguientes aspectos:

#### *Situación Actual:*

La población de Querétaro ha crecido más de cuatro veces en las últimas cinco décadas. La población en la edad productiva entre 15 y 64 años, es mayoritaria y representa un 54% de la población actual. En ese sentido el segmento perteneciente a la tercera edad personas de más de 65 años, representa alrededor del 2% de la población.

El patrón de crecimiento actual ha sido provocado por un alto índice de fecundidad, bajas tasas de mortalidad y fuertes migraciones de otros estados.

El factor principal de la dinámica demográfica es la migración. Gracias al desarrollo urbano e industrial, las principales ciudades de Querétaro constituyen polos de atracción: Querétaro capital, El Marqués, Corregidora, San Juan del Río, Tequisquiapan y Pedro Escobedo. Por su parte, el conjunto de municipios de la Sierra Gorda (Jalpan, Landa de Matamoros, Arroyo Seco y Pinal de Amoles), así como las zonas áridas del estado, se han convertido en polos de expulsión de la población, cuyo destino se encuentra no sólo en el país, sino también en Estados Unidos.

La población asentada en las localidades de más de 2,500 habitantes hoy alcanza un índice superior al 74% de la población total que compone el estado.

Las transformaciones en los últimos 20 años, se han llevado a cabo en Querétaro, han contribuido a la conformación de una sociedad urbana e industrial y dinámica, compleja y plural.

#### *Desarrollo económico*

El campo.- el sector agropecuario en Querétaro ha observado en lo que se refiere a su contribución al producto interno bruto estatal. El sector productivo ha sufrido profundas transformaciones, especialmente en relación a los sectores ganadero y agrícola: en la actualidad fuente de producción de insumos para la ganadería, en demérito del abastecimiento de alimentos básicos para el consumo.

Las condiciones fisiográficas y geológicas del territorio estatal limitan el desarrollo de la actividad agrícola.

La mayor infraestructura hidráulica para agricultura se encuentra en las regiones de Querétaro y San Juan del Río, particularmente en los municipios de San Juan del Río, Pedro Escobedo, Tequisquiapan, El Marqués y en el Centro. Los cultivos con mayor importancia relativa en esta zona son: sorgo, trigo, alfalfa, avena en menor grado, hortalizas y los cultivos tradicionales de maíz y de frijol.

Son evidentes la insuficiencia y la falta de oportunidad en la asistencia técnica al campo, lo que produce pérdidas para la agricultura por la presencia de plagas; y el uso inadecuado de fertilizantes.

En cuanto a la ganadería bovina productora de carne, ésta se ha desarrollado en instalaciones de carácter estabulado, especialmente en los municipios de Ezequiel Montes y Cadereyta, y Colón.

La industria.- en el sector industrial, su principal motor de crecimiento en la actualidad está compuesto por 1592 empresas establecidas en tres partes, cinco fraccionamientos y seis zonas fabriles; mismas que dan empleo aproximadamente a 55,000 personas en forma directa, representando la actividad mayoritaria del estado.

Del total de las empresas establecidas, 1018 pertenecen a micro-industria, 340 a la pequeña; 119 a la mediana y 115 son grandes industrias.

Hoy la industria queretana ha crecido cuantitativa y cualitativamente. Este crecimiento origina una serie de problemas que afectan directamente en calidad de vida de la población trabajadora, en la productividad, calidad y rentabilidad de las empresas, acentuándose esto en la micro y pequeña industria las cuales representan el mayor rasgo tecnológico organizativo y financiero.

La actividad económica del estado se centra en la industria, cuya importancia se fortalece ante el reto de competitividad que representa el Tratado de Libre Comercio. El gobierno ratifica sus compromisos de impulsar acciones para fortalecer al sector, particularmente a la micro y pequeña industria.

A la fecha, Querétaro cuenta con 1913 empresas que ofrecen trabajo al 36% de la población económicamente activa y aportan el 52% del Producto Interno Bruto que se genera en el estado.

Durante el periodo que se informó, se establecieron en la entidad 71 nuevas empresas con una inversión de 235 millones de pesos y espacio para 2,039 trabajadores. Al mismo tiempo se generaron 5,000 empleos y se invirtieron 1156 millones de pesos en la ampliación de las empresas.

En concordancia con el plan de desarrollo integral, han sido y serán estrictos en los criterios selectivos, sobre todo en lo referente al impacto ambiental.

Relaciones entre el capital y el trabajo.- se ha convencido al gobierno de que es indispensable alentar la productividad; por ello, se promueven 95 convenios al respecto. Se hace público el reconocimiento a los trabajadores y a los empresarios por la madurez que ha caracterizado a sus relaciones a favor de la paz laboral.

El desarrollo industrial requiere del esfuerzo y la cooperación de todos, especialmente en materia de capacitación, que es condición para abatir el desempleo y posibilidad para emprender nuevas inversiones.

El comercio.- las actividades comerciales se han expandido en forma acelerada en respuesta a los requerimientos del proceso de industrialización y el crecimiento de población. La infraestructura comercial presenta en el renglón de almacenamiento, dos clases de bodegas: una para granos y otra para productos no perecederos.

Entre los establecimientos comerciales particulares que se encuentran orientados también en la distribución de productos de consumo básico del menudeo, se distinguen cinco grandes establecimientos y una cadena de diez tiendas medianas de autoservicio, existen además más de veinte mil establecimientos menores clasificados como abarrotes, misceláneas y tendajones. en cuanto a mayoristas abarroteros se identifican 58 en el estado.

Se destaca la operación de la central de abastos en donde existen 267 bodegas al mayoreo y al menudeo de productos correspondientes a 16 giros. En cuanto a mercados públicos existen 26; 14 de ellos establecidos en la capital, y 12 en el resto de los municipios; además, varios tianguis móviles.

En materia del comercio existe la prioridad del plan de desarrollo; impulsar los canales de distribución y comercialización, reforzar el abasto popular de productos básicos, proteger la economía de las familias queretanas y reglamentar el comercio ambulante.

Educación.- el proyecto educativo de Querétaro y el programa Estatal de Educación, son los instrumentos normativos para realizar los cambios necesarios de manera concertada. Los mismos contemplan las transformaciones que se han de inducir en los diferentes niveles y

modalidades de la educación. En forma paralela. se ha procedido a la modernización jurídica del sector educativo; por lo cual se enviará a la legislatura el proyecto de una nueva Ley de Educación del Estado.

Cultura.- las diferentes actividades culturales que se realizan en el estado y el apoyo de los propósitos de descentralización, promoción y difusión de la cultura, se aprobó el decreto para crear el Consejo Estatal para la Cultura y las Artes. Como estímulo a la filial de la Sociedad General de Escritores Mexicanos, el Gobierno del Estado le proporcionó un espacio para que pueda realizar sus actividades en las mejores condiciones.

#### Entorno Político

##### Compromiso de Concertación Democrática

En el marco de un absoluto respeto al Poder Legislativo, se presenta iniciativa de ley tendiente a adecuar el marco jurídico a los planteamientos y necesidades de una sociedad en constante transformación.

La importancia del gobierno concede a la impartición de la justicia, así como el respeto a la autonomía de los órganos responsables. Sobre el Poder Judicial descansa en gran medida el Estado de Derecho y la preservación de la armonía social.

El compromiso federalista, forma parte de una gran Nación que ha adoptado el régimen federal de organización, obligados a fortalecer diariamente mediante la congruencia de la República y mediante la coordinación de nuestra actividad cotidiana con las dependencias federales.

En el estado de Querétaro se encuentra una participación federativa, ya que se ha tenido un apoyo del gobierno de la República.

## D) Investigación financiera

En los últimos años, México ha implementado un proceso de modernización de su sistema financiero orientado a la liberación de los principales mercados e instrumentos operativos, con una profunda reforma en la estructura jurídica que norma el sector.

Las tasas de interés y los principales instrumentos de nuestro mercado funcionan libremente, esto ha permitido la creación de nuevos instrumentos financieros que responden a las necesidades del público usuario, propiciando condiciones de mayor competencia, incluidos ahora los bancos que han sido privatizados, para lograr una mayor eficiencia del sistema financiero del país.

El principal objetivo del sistema financiero en el mundo, es poner en contacto a oferentes y demandantes de recursos financieros. Al hablar de fuentes de financiamiento en México se puede hablar de diferentes puntos de vista y bajo diferentes clasificaciones.

En primer término debemos determinar el financiamiento que requiere la empresa, ya sea mercado de dinero o mercado de capitales.

*Financiamiento de mercado de dinero:* es a corto plazo y siempre de deuda, esta fuente de financiamiento nos sirve para respaldar decisiones operativas. Debemos considerar diferentes factores:

- a) Nunca debe confundirse el plazo, debe estar orientado a corto plazo.
- b) En lo que respecta a los costos de financiamiento debemos obtenerlos de la siguiente manera:

Los intereses se pagan al vencimiento o se descuentan al conseguirse el crédito.

$$\text{Costo del préstamo} = (\text{Int./Imp. a recibir anual})$$

En las empresas por lo general, al acudir a solicitar un préstamo, se les cobra una comisión de apertura.

$$\text{Comisión} = \text{Capital} \times \text{tasa de comisión.}$$



- c) Los préstamos que se realicen por la empresa deben de amortizarse mensualmente. Se debe obtener el saldo promedio del préstamo.

Saldo Prom. = Sumatoria/Núm. de meses

Costo = (Int./Saldo promedio) anualizado.

Costo aproximado =  $(2 \times N \times I) / [C \times (N-1)]$

I = Interés

C = Capital

N = Número de pagos que realmente se van a hacer.

*Financiamiento a largo plazo;* debe ser orientado a capitales de trabajo o activo a largo plazo. Se denomina capital de trabajo porque el financiamiento se obtiene del mercado de capital y de trabajo. Estas inversiones son en clientes, inventarios o nivel de dinero que requiere cualquier decisión financiera.

Este financiamiento puede provenir de deuda o de aportación de socios, cualquiera que sean éstos, son capaces de generar a la empresa superación normal que es denominada fondos de operación, ya que esta proviene de utilidades contables a la cual se le suman todas las partidas que representan gastos virtuales como la depreciación y la amortización.

En lo que respecta a la aportación de socios, es decir, a través de acciones, debe recordarse que éstas pueden clasificarse en preferentes o comunes, ya que éstas son las más importantes en el mundo de mercado de valores, como fuente de inversión.

*Financiamiento del sistema bancario;* estas organizaciones deben tomar en cuenta la viabilidad de los proyectos que van a financiar, sus periodos de superación, la situación financiera o económica del solicitante, así como su capacidad administrativa y solvencia moral, más allá de las garantías que ofrece.

Los solicitantes del crédito deben de reunir lo siguiente; ya que el préstamo del sistema bancario debe ser muy cuidadoso ya que está arriesgando dinero y capital ajeno en su mayor parte.

- I. Hacer la solicitud.
- II. Mostrar solvencia moral y económica, es decir, proporcionar a la institución la situación financiera de la empresa a través de sus estados financieros preferentemente dictaminados.
- III. Demostrar la compatibilidad del crédito con la solicitud y la posibilidad de cubrirlo.

Una de las principales causas por las que la solicitud de crédito sea rechazada, son en función del solicitante o en función de la institución de crédito.

En función del solicitante:

- a) Insuficiencia en el capital contable.
- b) Mala administración.
- c) Mal historial de sus pagos.
- d) Mal sistema de información financiera.
- e) Mal historial financiera.
- f) Solicitud mal elaborada.
- g) Falta de relaciones previas con la institución de crédito.

En función de la Institución:

- a) Escasez de dinero.
- b) Limitaciones del Banco de México.
- c) Falta de relaciones previas con el cliente; y
- d) Limitaciones legales.

Estas instituciones de crédito, no son instituciones de caridad, son negocios que arriesgan el patrimonio de sus propietarios y del público ahorrador. Debido a las obligaciones que mantienen ambos, y al mismo tiempo cumpliendo su objetivo de crédito, debe prestar sus recursos a los proyectos más rentables y que brinden las mejores garantías de pago.

*Tipos de financiamiento:*

- I. Préstamo personal. Se otorga a personas físicas sujetas de crédito por plazos de 3, 6, 9 y 11 meses, con una tasa de interés global y una comisión de apertura. Se paga mensualmente documentándose mediante pagaré y con aval.
- II. Préstamo quirografario. Es un préstamo directo o en blanco, pues su garantía es la solvencia moral del solicitante. Se requiere aval o coobigado, o un plazo legal de un año, el cual se maneja a un tiempo de 90 días.
- III. Descuento. Consiste en transferir en propiedad títulos de crédito a una institución de crédito que pagará en forma anticipada al valor nominal del título menos una suma equivalente a los intereses que se devengarían entre la fecha en la que se recibe y la de su vencimiento y una comisión por la operación.

Destino del crédito:

- a) Descuento mercantil.- Las sociedades nacionales de crédito manejan de forma preferente, descuentos de títulos provenientes de operaciones de compraventa de mercancías.
  - b) Descuento no mercantil, no provenientes de operaciones de compraventa de mercancías que se llevan a cabo con particulares.
- IV. Préstamo colateral. Préstamo del tipo del quirografario, con la variante que existen garantías reales como, documentos de la cartera de clientes o contrarrecibos de empresas como Pemex, Productos Pesqueros, etc., y la amortización del préstamo es al vencimiento de los documentos.
  - V. Préstamo prendario. Se mantiene una relación estrecha de los almacenes generales de depósito con las sociedades nacionales de crédito, ya que éstas se otorgan a través del financiamiento de los inventarios vía certificados de depósitos y bonos de prenda que expiden los primeros. También pueden ser otorgados con prenda de valores (obligaciones y acciones). Su plazo legal es de 10 años, el real de 90 días y su amortización se hace al vencimiento de los documentos.

- VI. Crédito documentario. A través de la operación de una Sociedad Nacional de Crédito, se compromete mediante créditos establecidos, a pagar por medio de sus bancos corresponsales por cuenta del acreditado.

Generalmente se amortiza mensualmente y requiere la celebración de un contrato consignado en escritura pública o en instrumento privado inscrito en el Registro Público.

- VII. Crédito en cuenta corriente. Son préstamos para que los clientes de las sociedades nacionales de crédito pueden disponer en el momento que lo deseen, de una suma acordada utilizando cheques (sobre-giro autorizado).

Este tipo de crédito es para cubrir necesidad eventuales de efectivo, pudiéndose requerir aval. Su plazo es de 180 días, y se amortiza a través de mantener menos cada 90 días.

- VIII. Préstamo para la adquisición de bienes de consumo duradero. Se otorgan a personas físicas sujetas de crédito a plazos de 6, 12, 18 y 24 meses, la forma de pago es mensual con una tasa de interés global y una comisión de apertura. Se documenta mediante pagaré y la garantía lo constituye la factura endosada.

- IX. Crédito de habilitación o avío. Es un préstamo a corto o mediano plazo que se utiliza para fomentar los elementos de producción o transformación de la actividad industrial, agrícola o ganadera, y puede ser:

- a) Préstamo de habilitación o avío a la industria, destinados a adquirir materia prima, materiales, pago de mano de obra directa y lo relacionado con producción en proceso.
- b) Préstamo de habilitación o avío a la agricultura, destinado a la compra de semillas, fertilizantes, insecticidas, fungicidas, compra de refacciones, reparación de maquinaria agrícola, pago de maquilas de preparación de tierras, pago de agua, pago de jornales, etc.
- c) Préstamo de habilitación o avío para la ganadería, para compra de ganado de engorda, forrajes, cultivo de pastos, vacunas, jornales, etc.

- X. Crédito refaccionario. Préstamo a mediano o a largo plazo que se utiliza para fomentar la producción o transformación de artículos industriales agrícolas o ganaderos se invierte en la liquidación de ciertos pasivos, o en ciertos activos fijos:

- a) Adquisición y/o instalación de maquinaria y equipo adicional.
- b) Construcción de obras destinadas al negocio.
- c) Adquisición de bienes muebles e inmuebles.
- d) Compra de ganado de reproducción.
- e) Construcción de establos, bodegas, silos, forrajeros, baños garrapaticidas.
- f) Apertura de tierras para cultivo.
- g) Adquisición de instrumentos, útiles de labranzas y abonos.
- h) Pagos de adeudos fiscales o pasivos relacionados a su operación.

Su amortización se realiza mediante pagos mensuales, trimestrales, semestrales o anuales de capital.

- XI. Crédito con garantía inmobiliaria. Préstamo hipotecario y está destinado a la adquisición, edificación de obras o mejoras de inmueble.

Este tipo de crédito requiere contrato inscrito en el registro de los tres tipos de solicitantes:

- a) Empresas
- b) Particulares, y
- d) Otros.

Es un crédito a mediano y largo plazo en que las amortizaciones de capital se hacen en forma mensual, trimestral o anual y el pago de interés mensualmente.

En el caso de los particulares para vivienda, es un préstamo a largo plazo en que las amortizaciones de capital e intereses se hacen generalmente en forma mensual.

- XII. Préstamo con garantía de unidades industriales. Es un préstamo documentado con pagarés, previamente formalizado con un contrato autorizado por Banco de México y ratificado ante Notario o Corredor, es muy especial a su destino ya que éste debe ser distinto al de los de avío o refaccionario, y no debe ser utilizado para adquirir o construir bienes inmuebles.

Es amortizable a mediano y largo plazo mediante pagos mensuales, trimestrales o semestrales, tanto de capital como de intereses.

Este tipo de materiales de la unidad productora (muebles, inmuebles, dinero, créditos a favor de la empresa).

Este financiamiento que es de factoraje, se puede realizar con o sin recurso.

El costo del factoraje debe considerarse entre otros, lo siguiente:

- a) El descuento que hace el factor, que tiene una cartera de 100, factor le da financiamiento por un importe menor.
- b) Los honorarios administrativos.
- c) El cargo financiero por cartera sobre saldos vencidos o días adicionales.

XIII. Arrendamiento financiero. Es un contrato por medio del cual el arrendador se obliga a entregar al arrendatario a cambio del pago de una renta durante un plazo pactado e irrevocable, el uso de un bien, teniendo la opción al final del plazo, de:

- a) Trasladar la propiedad.
- b) Volver a rentar el bien, o
- c) Enajenar el bien a una tercera persona, distribuyéndose el importe de la enajenación.

La ventaja para el arrendatario consiste en utilizar activos fijos sin necesidad de desembolsar inmediatamente capital.

Ahora existe la posibilidad de acudir a las arrendadoras financieras para solicitar arrendamiento, a través del cual la empresa paga una renta mensual totalmente deducible, pero al final del contrato debe de adquirir el bien cuando menos a valor del mercado.

XIV. Préstamos internacionales. Como objetivo es el de promover la participación de la banca mexicana en los mercados financieros internacionales y autoriza el establecimiento en territorio nacional, de oficinas de representación de entidades financieras del exterior y la operación de sucursales de bancos extranjeros que estuvieran operando prácticamente antes del 1º de septiembre de 1982 (Citybank).

Este financiamiento permite la compra de materias primas, insumos y tecnología que nos son necesarios.

Para acudir a estos mercados, tal vez lo más importante sea el conocer lo que es el mercado de eurodólares y los créditos indicados.

La Banca de Desarrollo queda inserta en el esquema de modernización financiera y se consolida como catalizador del desarrollo de sectores y actividades productivas. Se fortalece como banca de inversión social para financiar proyectos con rentabilidad probada, proporcionar asistencia técnica a los usuarios del crédito y realizar la supervisión necesaria para garantizar la obtención de beneficios sociales, económicos y tecnológicos.

Asimismo, se fortalece la complementariedad entre las instituciones de fomento y la banca múltiple, con el propósito de realizar conjuntamente estudios y proyectos de inversión sectorial y regional.

En el estado de Querétaro, existen 21 instituciones bancarias, de las cuales 17 son de tipo múltiple y 4 de desarrollo; el número total de sucursales es de 54, con más de 1550 empleados; 36 de las sucursales se ubican en la capital del estado 18 se distribuyen en 9 municipios.

Banca Comercial. En los últimos años, ha evolucionado al ritmo de las nuevas condiciones que vive el país pasando de un régimen de especialidad, para convertirse en una Banca Múltiple, organizada en grupos financieros, con la posibilidad de ofrecer una gama integral de servicios.

El sistema bancario aplica una nueva filosofía orientada hacia la capacitación para el crédito con una auténtica evaluación del riesgo, tanto proyecto, empresa o el consumidor; la promoción y la formación de bases de clientes, sistemas ágiles de información para dar créditos oportunos, modernización en la supervisión interna del crédito; veraz calificación e inmediato aprovisionamiento, desarrollo de ingeniería y asesoría financiera adecuada para las necesidades del cliente.

Servicio de la Banca Múltiple. La Ley de Instituciones de Crédito contempla los servicios que la banca múltiple debe prestar, mismos que se ofrecen en las instituciones asentadas en Querétaro.

Banca de Fomento. Nacional Financiera, apoyó a 1058 empresas. Los recursos de esta banca de desarrollo se distribuyen en: sector industrial; comercio y servicios.

Nacional Financiera. Como la banca de desarrollo, necesita de intermediarios financieros, para ejercer su demanda crediticia; en Querétaro, lo ha hecho mediante organismos que incluyen tanto a las instituciones bancarias comerciales, a los fondos privados y estatales y las uniones de crédito.

Dentro de los fondos, se incluyen el fondo estatal para la microindustria (FIMINSSE), que es un organismo descentralizado de la Secretaría de Desarrollo Económico de Gobierno del Estado, cuyo objetivo es canalizar recursos crediticios a tasas preferenciales a microindustriales, a los que además les brinda asesoría y programas de capacitación. Desde el inicio se planteó que FIMINSSE atienda a los municipios más desprotegidos y con menor alternativa de desarrollo económico.

Otro de los fondos que incluye es FICANACOPE, que opera como caja de ahorros para los socios de la cámara nacional de comercio en pequeño y el fondo de la fundación queretana de desarrollo rural A.C. (FOMIPER).

Comercio Exterior. El desarrollo industrial en Querétaro, favorecido por su ubicación estratégica, cercanía al mayor mercado nacional, paz laboral e infraestructura disponible, ha traído inversiones extranjeras y ha permitido que tanto empresas de capital netamente foráneo como nacional tenga una importante participación en los mercados internacionales.

En Querétaro, se asientan varias industrias con inversión extranjera, por mencionar algunos países: Estados Unidos de América; Alemania; Japón; Suiza; Inglaterra; Holanda; España y Canadá, entre otros.

Ante la importancia que tiene el comercio exterior en Querétaro, se logró establecer una aduana interior.



Los servicios que presta son:

- ◆ Despacho de mercancías.
- ◆ Despacho de exportación e importación definitiva.
- ◆ Despacho de exportación e importación temporal.
- ◆ Depósito fiscal de mercancías para su importación y exportación.
- ◆ Trámites legales.
- ◆ Información y orientación.

Uno de los principales mecanismos creados por el gobierno federal, que coordina apoyos de los gobiernos estatales, es la Comisión Mixta para la promoción de las exportaciones (COMPEX) que está integrada por miembros del sector público y privado, cuyos principales objetivos son:

- ◆ Eliminar las trabas a la exportación.
- ◆ Proponer criterios, políticas para la promoción de las exportaciones.
- ◆ Establecer medidas para agilizar trámites administrativos.
- ◆ Coordinar proyectos de exportación.

La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial ha diseñado tres instrumentos de apoyo a las exportaciones:

- a) Certificado de origen. Es un documento que avala la mercancía a exportar.
- b) PITEX. Programa para realizar importaciones de mercancías libres de aranceles, para incorporarlos al producto de exportación.
- c) ALTEX. El beneficio del programa es la devolución del impuesto al valor agregado. facilidades en el despacho aduanero y prioridad en los trámites administrativos.

## Conclusión

El hablar del Sistema Financiero es una alternativa que nos habla de una nueva mentalidad en la dirección de éste, una mentalidad que debe ser más agresiva, más profesional, más eficiente, de mayor calidad y en forma competitiva.

En México tiene ahora una legislación perfectible que le permite tener estructuras organizativas en su Sistema Financiero capaces de competir y asociarse con el capital internacional.

La base de esta capacidad le dan las agrupaciones financieras, la nueva banca, las casas de bolsa, las nuevas organizaciones auxiliares de crédito y el potencial de desarrollo que estas organizaciones unidas a las de seguros y fianzas pueden tener.

Por otra parte, podríamos decir que el tipo de financiamiento más óptimo y que nos brinda mejores garantías de inversión acorde a nuestras necesidades y de acuerdo a la capacidad económica existente; nuestro financiamiento iría dirigido a las arrendadoras financieras, ya que en ellas nos ayudaría a adquirir determinados bienes a conceder su uso o goce temporal, a plazo forzoso, en su caso, nosotros como personas físicas.

Obligándose a realizar pagos parciales por una cantidad que cubra el costo de adquisición de los bienes, los gastos a adoptar al vencimiento del contrato, ya que éstas nos brindan mejores opciones y diferentes modalidades del arrendamiento financiero.

**Arrendamiento Financiero Neto.** El arrendamiento cubre todos los gastos de instalación, seguros, mantenimiento, daños, impuestos, reparación, etc., ejem: arrendamiento de maquinaria.

**Arrendamiento Financiero Global.** Los gastos mencionados corren por cuenta del arrendador financiero quien los repercute en el monto de las rentas pactadas; ejem: arrendamiento de computadoras.

**Arrendamiento Financiero Total.** Es donde el arrendador recupera con las rentas pactadas en el plazo forzoso, el costo total del activo arrendado más el interés del capital invertido.

Dentro de las opciones que nos ofrece el arrendamiento financiero, consideramos el más óptimo al final del plazo ejercer la opción de adquirir el bien, puesto que al hacer los pagos parciales te brinda mayores beneficios el de compra.

## PLANEACIÓN

Si no se actúa en base a un plan previo se corre el riesgo de fracasar, ya que son muchas las compañías que operan sin planes formales. En las nuevas, a menudo los administradores están tan ocupados, que no tienen tiempo de planear, y en los maduros, muchos de ellos argumentan que han llevado bien las cosas sin planeación formal. Algunos se niegan a tomarse el tiempo a preparar un plan por escrito.

Sin embargo, una planeación formal puede traer grandes beneficios, obligan al despacho a precisar sus objetivos para un mayor control, lo cual le permitirá responder con mayor rapidez a los cambios del medio y prepararse mejor para acontecimientos repentinos, por lo cual se considera como segundo factor de éxito la planeación estratégica y táctica.

*Planeación estratégica.* Es un enfoque sistemático que busca posicionar y relacionar a la empresa con su medio ambiente con el fin de asegurar su continuidad y hacer que ésta tenga una rápida respuesta ante turbulencias en el medio ambiente. Definimos planeación estratégica como el proceso de desarrollar y mantener una estrategia entre las metas y capacidades de una empresa y sus cambiantes y oportunidades de mercadotecnia. Se basa en el desarrollo de una clara misión para la compañía, objetivos de apoyo, una sólida cartera de negocios y estrategias funcionales coordinadas.

Planeación estratégica, consiste en el proceso de definición de las metas y misión organizacionales, la identificación de métodos y establecimiento de políticas para alcanzar esas metas y, el desarrollo de programas y presupuestos que aseguren la implantación de las estrategias necesarias tendientes a la obtención de los fines deseados.

### a) Concepto de Mercadotecnia

Es el concepto de la necesidad que se satisface (en nuestro proyecto es el servicio profesional).

## b) Definición de la Misión de la Empresa

Algunas empresas la tienen vaga o distorsionadamente, otras ni siquiera cuentan con ella, pero para iniciar la planeación estratégica, la gerencia debe contestar las siguientes preguntas: ¿en qué negocio estamos? ¿en qué negocio deberíamos estar?

Si el propósito no es claro, cualquier propósito para una planeación estratégica resultaría ineficaz. El propósito o misión debe especificarse por escrito y publicarse, la declaración no debe ser demasiado amplia o vaga, ni breve o específica.

La declaración de la misión junto con la orientación para beneficiar al cliente, debe de tener una orientación hacia el mercado, hacia la empresa y hacia los trabajadores que laboran en ella.

Nuestra misión es proporcionar servicios profesionales de Contaduría Pública y Asesoría Fiscal a los contribuyentes, ya sea personas físicas o morales, de manera eficaz y oportuna, para que éstas tengan conocimiento de la situación financiera y de los efectos de las disposiciones fiscales en las operaciones realizadas por los mismos, de tal forma que existan elementos de juicio suficientes para una adecuada toma de decisiones determinando si se lleva un adecuado control interno sobre los registros y movimientos efectuados por ellos.

Derivado de lo anterior, se otorgaría al cliente un servicio que le garantice el cumplimiento de las obligaciones a las que pudiera estar sujeto, así como la confiabilidad de los estados financieros producto de los servicios realizados; al mismo tiempo, se contribuye al desarrollo de las personas que deseen participar en el proyecto aportando sus conocimientos en beneficio de ellos mismos y del cliente al que se le proporcione el servicio, reconociendo que la calidad profesional del trabajo depende de quienes lo desarrollan, por lo que se creará el compromiso de capacitar al máximo, técnica y profesionalmente, al personal.

*Objetivos.* El siguiente paso en el proceso de la planeación estratégica, es que la gerencia decida acerca del conjunto de objetivos que guiarán a la organización a llevar a cabo su misión. Estos objetivos sirven como guías de planeación, de la gerencia a los niveles más bajos de la organización, ya que proporcionan normas para evaluar el rendimiento de una organización.

Los objetivos deben especificarse claramente por escrito, deben estimular a la acción, deben ser realistas y coherentes y deben ser declarados en términos específicos.

Tipos de objetivos:

*A corto plazo.*

- Adquirir mobiliario y equipo adecuado y más sofisticado y necesario para el giro del negocio.
- Implementar con apego a lo dispuesto en el Código de Ética Profesional, una campaña publicitaria que nos permite dar y conocer nuestro negocio, ubicación, imagen corporativa, servicios ofrecidos, etc. de conformidad con el artículo 1.21 del Código de Ética Profesional que expresamente dice que no se considera publicidad los trabajos técnicos, ni los folletos o boletines que con una presentación sobria o sencilla circulen entre su personal, clientes o personas que lo soliciten.

Lo anterior relacionado con lo dispuesto en el artículo 1.19 del mismo Código, nos dice que el Contador Público deberá cimentar su reputación en la honradez, laboriosidad y capacidad profesional, evitando toda publicidad con fines de lucro o autoelogio.

- Solicitar al Colegio de Contadores, que a través del Instituto Mexicano de Contadores Públicos se promueva la publicidad institucional, de manera que nos beneficie en general a quienes nos dedicamos a esta profesión y de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 1.20 del mencionado Código.

*A Mediano Plazo*

- Mantener una estabilidad en el mercado que nos asegure la prestación de nuestros servicios, a través de un mejoramiento constante en el otorgamiento de los mismos.
- Mejorar la atención y servicios que la competencia da al cliente, que se considera en la actualidad un factor decisivo para el éxito de empresas comerciales.

*Metas.* Es proyectar un crecimiento que se refleje en extensiones del mismo despacho, en otras áreas no atacadas en el inicio de sus operaciones, en un periodo no mayor a tres años.

**c) Análisis del Medio Ambiente Empresarial**

Oportunidades de Mercadotecnia:

- a) Es posible superar los servicios que presta la competencia.
- b) Los competidores no abarcan todos los segmentos, teniendo la oportunidad de penetrar en ellos.
- c) El crecimiento del mercado potencial (industria, comercio, servicios en general), es prometedor.
- d) El servicio que prestamos es esencial para un buen desarrollo financiero de conformidad con las disposiciones fiscales vigentes que generan en la demandante tranquilidad.
- e) El mercado actual es extenso y con crecimiento futuro.

Oportunidades Tecnológicas:

- a) Una parte significativa de la competencia, no cuenta con la tecnología adecuada acorde a los requerimientos de los clientes.
- b) Tenemos fácil acceso a la tecnología, siendo ésta al alcance de nuestro presupuesto.

Oportunidades Socio-Político-Económicas:

- a) En virtud de ser una profesión que requiere de título y cédula profesional para firmar de estados financieros, la totalidad de los contribuyentes requieren de nuestros servicios.
- b) El servicio que ofrecemos no genera contaminación ambiental.
- c) Contamos con variedad de financiamiento ante instituciones y organizaciones auxiliares de crédito.
- d) Situaciones económicas más o menos estables y confiables a futuro.
- e) Relaciones laborales estables, debido a que el personal reclutado será de confianza.
- f) Mano de obra barata.
- g) Estabilidad social y política en la entidad.

#### Amenaza de Mercadotecnia:

- a) Los competidores están estratégicamente ubicados.
- b) La competencia ofrece diferentes alternativas de pago.
- c) Las firmas establecidas acaparan un gran porcentaje del mercado disponible.

#### Amenazas de Tecnología:

- a) La tecnología requerida para el funcionamiento del despacho, se encuentra ampliamente publicado y al alcance de todos.
- b) La tecnología sofisticada (paquetes), requiere de personal capacitado.
- c) Constantes cambios en la tecnología, primordialmente en lo referente a paquetes contables.

#### Amenazas Socio-Político- Económicas:

- a) Tendencia de ingreso de nuevos competidores.
- b) Existen restricciones legales para el ejercicio de la profesión (cédula profesional, permiso para dictaminar fiscalmente ante la SHCP, etc.)
- c) Requerimos de personal clasificado para el inicio de nuestras operaciones.
- d) Inicialmente tendremos que rentar un local para el establecimiento de nuestro negocio (en un lugar estratégico).
- e) Las rentas son altas.

#### **d) Hoja de trabajo del análisis ambiental**

##### Elementos ambientales

##### Valores organizacionales

##### Hechos:

- Daremos a conocer al personal la misión de la empresa.
- Constantemente motivaremos al personal con estímulos de reconocimiento.



Hipótesis y/o investigaciones requeridas:

- Creemos que elevará la moral del empleado, elevándolo a trabajar más eficientemente.
- El empleado se sentirá bien en el despacho e innovará su atención al cliente.

Conclusiones:

- este hecho permitirá tener al personal consiente de la verdadera razón de la empresa..
- Personal con mayor claridad motivacional.

Elementos Ambientales

Objetivos y políticas

Hechos:

- Se fijarán los objetivos y políticas; de igual manera, se les hará del conocimiento de los empleados.
- Tratar con proveedores que nos ofrezcan calidad, buen servicio y precio.
- Establecer programa de revisión y control de objetivos y políticas para vigilar que sean cumplidos a tiempo.

Hipótesis y/o investigaciones requeridas:

- El personal sentirá que es tomado en cuenta.
- Disminuir costos.
- Trataremos de concientizar al personal para el cumplimiento de los objetivos trazados.

Conclusiones:

- Se conseguirá mayor participación del personal y por ende la eficiencia.
- Mejorar el margen de utilidad.
- Logro de los objetivos en los periodos establecidos.

## Elementos Ambientales

### Diseño organizacional

#### Hechos:

- Nuestro diseño organizacional será vertical para optimizar la relación jefe-subordinado.

#### Hipótesis y/o investigación requerida:

- Generaremos mayor confianza del empleado hacia el jefe.

#### Conclusiones:

- Establecer la mejor comunicación en todos los sentidos.

## Elementos Ambientales

### Análisis de la situación

#### Hechos:

- Satisfacer las necesidades de los clientes en cuanto a información financiera y fiscal oportuna.
- Mantener informados constantemente a los clientes a través de boletines de actualización fiscal.
- Prestaremos nuestros servicios a domicilio cuando los clientes lo requieran.

#### Hipótesis y/o investigación:

- Obtendremos la atención de los clientes hacia el despacho.
- Mantendremos el interés del mercado.
- Nuestros clientes potenciales tienen deseo de un servicio a domicilio.

Conclusiones:

- Incremento en los ingresos.
- Mejorarán nuestras relaciones con los clientes.
- Nos veremos favorecidos con la preferencia de quienes desean tal servicio.

Elementos Ambientales

*Demanda genérica*

Hechos:

- La tendencia de precios no afecta la demanda ya que tendremos un estándar sobre la competencia.
- Existe publicidad institucional.

Hipótesis y/o investigación requerida:

- Suponemos que la demanda se mantendrá constante.
- Contaremos con el apoyo del Colegio de Contadores Públicos, para el establecimiento de este tipo de publicidad en virtud de la limitante que tenemos en cuanto a la publicidad lucrativa o de autoelogio.

Conclusiones:

- Mantendremos estabilidad de la clientela.
- Proyectar la confianza a los clientes potenciales de quienes prestamos este servicio.

Elementos Ambientales

*Demanda de marca*

Hechos:

- El trabajo realizado llevará implícito el sello de la firma.

- Aún con la afirmación anterior, la mayoría de los demandantes no buscan una firma en especial.

Hipótesis y/o investigación requerida:

- El manejo de un nombre que nos identifique afectará positivamente la demanda de nuestros servicios en el mercado.
- La mayoría de los clientes prefieren calidad, buen servicio y no una firma de renombre.

Conclusiones:

- Con el manejo de un nombre que nos identifique ante la clientela, traerá consecuencias positivas, lo cual originará una forma de publicidad.
- La demanda de nuestro servicio se verá incrementada a la cantidad y buen servicio que proporcionemos.

Elementos Ambientales

#### Competencia

Hechos:

- El crecimiento de la competencia es constante.
- La apertura de un nuevo despacho es aceptada por los demandantes.

Hipótesis y/o investigación requerida:

- Se prevé un incremento, en la apertura de nuestros competidores potenciales.
- Creemos que al manejar opciones diferentes a la competencia, entraremos en la preferencia de los clientes.

Conclusiones:

- Existen en el área de despachos de gran potencial.
- Las innovaciones de los servicios que proporcionemos nos asegurarán una parte del mercado.

Elementos Ambientales

Política oficial

Hechos:

- No existe un control de nuestros honorarios.
- Prohibición de todo tipo de publicidad abierta.

Hipótesis y/o investigación requerida:

- Tendremos un nivel estándar en cuanto a la competencia de nuestros honorarios.
- La implantación de una publicidad abierta generaría un incremento de nuestros clientes potenciales.

Conclusiones:

- El monto de la contraprestación, será fijado en relación a la demanda del servicio solicitado.
- En la actualidad no es bien aceptado este tipo de publicidad, de acuerdo al Código de Ética que nos rige.

**e) Hoja de trabajo para la estrategia**

Oportunidades:

1. Es posible superar los servicios que presta la competencia.
2. La competencia no abarca todos los segmentos.

3. El crecimiento del mercado potencial es prometedor.
4. El servicio que prestamos es esencial.
5. El mercado actual es extenso y con crecimiento futuro.
6. Una parte significativa de la competencia, no cuenta con la tecnología adecuada.
7. Facilidad en el acceso a la tecnología adecuada y al alcance de nuestro presupuesto.
8. El servicio que ofrecemos no afecta el medio ambiente.
9. Contamos con variedad en los financiamientos, ante las instituciones de crédito.
10. Situación económica más o menos estable y confiable a futuro.
11. Relaciones laborales estables.
12. Mano de obra barata.
13. Estabilidad política y social en la entidad.

Problemas:

1. Ubicación estratégica de la competencia.
2. La competencia ofrece diferentes alternativas de pago.
3. La competencia acapara gran parte del mercado disponible.
4. Fácil acceso de la competencia a la tecnología requerida.
5. La tecnología sofisticada requiere de personal capacitado.

6. Cambios constantes de paquetes contables.
7. Tendencia de ingreso de nuevos competidores.
8. Restricciones legales para el ejercicio de la profesión.
9. Requerimiento de personal capacitado para el desarrollo de sus funciones.
10. Inicialmente renta del local en un lugar estratégico.
11. Alto costo de las rentas.

#### *Oportunidades y Amenazas Ponderadas*

##### Oportunidades:

1. Contamos con variedad de financiamiento ante las instituciones de crédito.
2. Es posible superar los servicios que presta la competencia.
3. El mercado actual es extenso y con crecimiento futuro.
4. El servicio que prestamos es esencial.
5. El crecimiento del mercado potencial es prometedor.
6. Relaciones laborales estables.
7. Mano de obra barata.
8. Estabilidad política y social en la entidad.
9. Fácil acceso a la tecnología adecuada.

10. Situación económica más o menos estable, confiable a futuro.
11. Una parte significativa de la competencia, no cuenta con la tecnología adecuada.
12. La competencia no abarca todos los segmentos.
13. El servicio que ofrecemos no afecta el medio ambiente.

Amenazas:

1. Requerimos personal clasificado para el inicio de operaciones.
2. Tendencia de ingreso de nuevos competidores.
3. Las firmas establecidas acaparan un gran porcentaje del mercado disponible.
4. Los competidores están estratégicamente ubicados.
5. Restricciones legales para el ejercicio de la profesión.
6. La tecnología requerida se encuentra ampliamente ubicada y al alcance de todos.
7. La competencia ofrece diferentes alternativas de pago.
8. La tecnología sofisticada requiere de personal capacitado.
9. Las rentas son altas.
10. Renta del local al inicio.
11. Constantes cambios en la tecnología.

*Estrategia de la Demanda*

Demanda genérica



Estrategia recomendada. Utilizar al máximo la publicidad con el más estricto apego a lo dispuesto en el Código de Ética Profesional, así como el solicitar el apoyo al Colegio de Contadores Públicos, respectivo para desarrollo de la publicidad institucional.

Efecto estimado. Obtener mejor posicionamiento en el mercado.

#### Demanda de marca

Estrategia recomendada. Se buscará el diseño de una imagen corporativa que nos identifique de la competencia.

Efecto estimado. El consumidor podrá identificarnos sobre los competidores generando un incremento en nuestros ingresos.

Metas estratégicas. Consideramos las metas financieras muy importantes:

a) Metas financieras.

Estrategia recomendada: buscaremos obtener un porcentaje mensual mínimo del 10% sobre la inversión realizada.

Efecto estimado: mantener nuestras finanzas sanas.

b) Metas de mercado.

Estrategia recomendada: fomentaremos las investigaciones constantes y periódicas a fin de conocer las inquietudes y necesidades que surjan en nuestro mercado potencial.

Efecto estimado: conociendo las necesidades de nuestro mercado, fomentaremos nuestra participación y posicionamiento en él.

## Estrategia para la mezcla de Mercadotecnia

### *Producto*

Estrategia recomendada. Como nuestro producto es un servicio que proporcionaremos, lo haremos con el más alto control de calidad, buscando satisfacer las necesidades de los clientes a corto plazo.

Efecto estimado. El cliente que recibe calidad en el servicio se sentirá complacido y satisfecho de su inversión misma que le genera tranquilidad.

### *Canales de Distribución*

Estrategia recomendada. Utilizaremos los canales establecidos (otorgar nuestros servicios directamente al consumidor sin la participación de intermediarios).

Efecto estimado. Nos posicionaremos poco a poco del mercado actual y potencial.

### *Asignación de Precios*

Estrategia recomendada. Tratar de disminuir costos, de manera que podamos proporcionar nuestros servicios a un precio más accesible.

Efecto estimado. Esto permitirá ofrecer nuestros servicios a precios más económicos a nuestros clientes.

### *Publicidad y Promoción*

#### Estrategia recomendada

- Claridad y buen servicio a su disposición.
- Distribuir entre los clientes y personas que sí lo soliciten, folletos y boletines con una presentación sobria y sencilla de conformidad con lo dispuesto en el Código de Ética Profesional. (Éstos tendrán el logotipo del despacho).

- Registraremos nuestro despacho de Contadores Públicos en la sección amarilla del directorio telefónico, así como del Colegio de Contadores y pondremos en el exterior del despacho una placa que nos identifique como tales.

Efecto estimado:

- Establecer un parámetro que nos distinga de la competencia.
- Nos daremos a conocer con mayor facilidad y esto generará un incremento en la demanda de nuestros servicios.
- Reconocimiento del despacho así como el logotipo que nos identifique con los demás.

*Investigación:*

Estrategia recomendada. Constantemente realizaremos monitoreos e investigaciones sobre las estrategias establecidas.

Efecto estimado. Se obtendrán mejores resultados y se mantendrá un control riguroso en el control de los planes.

*Plan de Utilidades*

Estrategia recomendada.

- Tratar de superar siempre el punto de equilibrio.
- Buscar que las estrategias aplicadas afecten en lo mínimo nuestros costos desarrollándolos adecuadamente.

*Evaluación y Control*

*Estrategia recomendada:*

- En periodos trimestrales se hará una evaluación de las estrategias establecidas.
- También se hará la evaluación al retorno de capital y al rendimiento generado.

## **f) Desarrollo del plan de mercadotecnia**

Desempeño actual. Nuestra participación en el mercado regional tenderá en un inicio a ser del 3%, pero si consideramos que en un periodo razonable y con una buena aplicación de las estrategias recomendadas como podrían llegar a tener un posicionamiento en el mercado.

Sabemos que nuestros ingresos serán un indicador decisivo del resultado de nuestras estrategias y de la eficiencia del personal aún cuando debemos considerar que no todo depende de ello, y al valor de nuestros servicios, nuestra ubicación, etc., jugarán un papel trascendental en el retorno en el capital en un periodo aceptable.

Trataremos de conservar a los clientes que constituyen para nosotros un ingreso seguro que represente al menos un 60% del percibido, porque consideramos que pueden ser de alguna manera una publicidad que a través de recomendaciones nos permita tener clientes más rentables.

Recomendaciones. Para lograr un posicionamiento del mercado, es indispensable que el mercado competencial pueda diferenciarnos de la competencia, y para ello pensamos realizar una publicidad con base a lo dispuesto en el Código de Ética Profesional, así como solicitar el apoyo del Colegio de Contadores para desarrollar la publicidad institucional más adecuada, que permita al público consumir y conocer nuestra profesión, además de las ventajas de brindarles un mejor asesoramiento contable y fiscal.

Aunado a esto, buscaremos diseñar nuestra imagen corporativa y un eslabón que nos permita identificarnos sobre nuestros competidores.

Además, buscaremos la diversificación de nuestros servicios, con la finalidad de abrimos a nuevas áreas de la contaduría que al inicio no explotaremos, tales como asesoría financiera, costos, etc.

Efecto de las recomendaciones. Una vez logrado que el cliente potencial nos identifique sobre la competencia, éste tendrá una idea más clara del servicio que le brindamos. lo cual lo impulsará a buscarnos y satisfacer sus necesidades. Nosotros al diversificar nuestros servicios, ganaremos un porcentaje del mercado.

**Análisis de la situación.** En realidad, la situación actual nos favorece, ya que la demanda de nuestros servicios se está incrementando y pensamos que si contamos con una publicidad institucional, la tendencia del crecimiento sería aún más favorable. En lo relativo a la demanda de marca, contaremos con un nombre que nos identifique por la calidad de los servicios que prestamos, y en cuanto a la competencia, observaremos que gradualmente se puede ver incrementada nuestra participación en el mercado con un adecuado plan inicial por diferenciarnos de la competencia.

En cuanto a política oficial, tenemos que en realidad no existe un control sobre el monto que podemos cobrar por los servicios que prestamos, además de que excepto por las disposiciones legales que nos rigen y a las que hicimos mención en la investigación de la empresa y su administración, no contamos con restricciones para la implantación de nuestro proyecto.

#### Oportunidades y problemas

Después de analizar determinadamente las oportunidades y problemas jerarquizados anteriormente, consideramos que nuestras oportunidades son realmente buenas y por lo tanto debemos aprovecharlas al máximo. La situación política, económica y social en la entidad creemos que es aceptable, considerando la política de los gobiernos estatal y federal de impulsar el crecimiento de la región de manera que con el establecimiento de nuevos negocios en la zona, obviamente se verá incrementada la demanda de nuestros servicios y con una adecuada penetración en este mercado podríamos posicionarnos y afianzarnos mejor en él. En cuanto a las otras oportunidades, en su momento las ponderamos para aprovecharlas adecuadamente siguiendo el plan estratégico que creemos nos dará mejores resultados.

Los problemas a los que nos enfrentaremos, podemos superarlos aún debemos estar conscientes de que algunos son verdaderamente difíciles de superar como en el caso de la ubicación estratégica de las grandes firmas establecidas, pero tenemos la convicción de que con un adecuado plan estratégico y sobre todo con calidad en los servicios que prestemos, podremos igualarlos y superarlos a un mediano o largo plazo. Los demás problemas que enfrentaremos debemos enfrentarlos en el orden jerárquico ya establecido, tratando de superarlo en el menor tiempo posible: así como aprovechar la experiencia que nos dejará el enfrentarnos para poder salir adelante en futuras contingencias que se puedan enfrentar.

Todas nuestras oportunidades y problemas consideradas serán aprovechadas y superadas con un adecuado plan de mercado.

Estrategias:

- Buscar el apoyo del Colegio de Contadores Públicos para el establecimiento de la publicidad institucional que se considere más adecuada, de manera que con la proyección de ésta, nos veamos beneficiados no sólo nosotros, sino también nuestros colegas.
- Diseñar folletos y boletines con una presentación sobria y sencilla; al mismo tiempo hacerlos circular entre el personal, clientes y personas que así lo deseen. Estos folletos tendrán información contable y fiscal de actualización, así como novedades normativas que generen el interés de quien lo lea; éstos tendrán el logotipo, nombre y domicilio de quienes lo emitimos.
- Adquirir la tecnología más sofisticada para brindar un mejorable servicio al cliente.
- Seleccionar el personal más adecuado que nos permita cumplir con la obligación que tenemos ante los clientes, de brindarles un servicio de la más alta calidad.
- Como en un inicio, tendremos que rentar un local, y así seleccionarlo con una ubicación estratégica que nos permita brindar un excelente servicio.
- Realizar investigaciones constantes que nos permitan en su oportunidad, adquirir un local estratégicamente ubicado.
- Equiparar, y si es posible, superar las alternativas de pago manejadas por la competencia, en el caso de trabajos previamente establecidos, regularizaciones, gestorías, etc.
- Realizar las investigaciones necesarias que nos permitan estar a la vanguardia en cuanto a innovaciones tecnológicas.
- Determinar el financiamiento más acorde a nuestras necesidades, que nos permita iniciar sin problemas, nuestro proyecto.

- Atacar los segmentos que la competencia no ha considerado, tales como servicios de gestoría, actualización oportuna, etc.

**Planeación táctica:** se llaman planes tácticos, todos aquellos que se integran para resolver situaciones operativas a corto plazo, como máximo de doce meses; un plan ya sea táctico o estratégico, se elabora en base a la investigación realizada en la fase previsor. El plan debe contener los siguientes aspectos:

- 1) Base de investigación: es el conjunto de información recopiladora sobre los puntos del plan.
- 2) Base de análisis: es el planteamiento de soluciones y conclusión general de la viabilidad de cada aspecto y del problema en su contexto integral.

Partiendo de lo anterior, procedemos a estructurar y a desarrollar el plan que debe contener los aspectos mencionados en la previsión, cada aspecto implica un plan de acción para su implementación.

## **PROGRAMACIÓN**

Para implementar un plan, es necesario ubicar su ejecución en el tiempo de acuerdo a lo previsto y lo planeado, la clave del éxito es lograr los objetivos en el tiempo previsto.

Como herramientas de programación existen entre otros, los diagramas de flujo, el Pert, los flujogramas administrativos, las gráficas secuenciales, las gráficas de Gantt, el método de la ruta crítica, etc.

Programación del proyecto: para la creación de nuestro despacho, procedimos a programar como sigue:

1. Realización de estudios de mercado.
2. Selección y renta del local adecuado.
3. Levantar el acta constitutiva.

4. Ratificar los trámites y permisos correspondientes ante las autoridades y organismos que proceda (SHCP, IMSS, INFONAVIT, Colegio de Contadores Públicos, entre otros).
5. Gestión de financiamiento y otorgamiento del mismo.
6. Adquisición de mobiliario y tecnología.
7. Selección del personal y su contratación.
8. Inauguración del despacho.

Consideramos como tiempo probable de terminar el proyecto, aproximadamente siete meses, a partir del inicio de la investigación de mercado.

Consideramos que para realizar y llevar a cabo el proyecto, requerimos de una serie de métodos sistematizados que bien aplicados, nos conduzcan a conseguir nuestras metas lo más preciso posible. La planeación estratégica consiste en una serie de procedimientos que debidamente aplicados, conducen al éxito. Sin embargo, debemos estar conscientes que ésta no depende exclusivamente de ello, sino también de otros factores que el investigador en base a sus estudios, aplicación y análisis de resultados a futuro, basados en estadísticas, proyectos, hipótesis, etc., deberán discernir para evitar al máximo los posibles errores que podrían repercutir en los resultados del proyecto una vez llevado a cabo.

## IMPLEMENTACIÓN

La diferencia entre ganadores y perdedores está en los logros y resultados. Ambos tienen siempre grandes ideas, pero sólo uno de ellos lo materializa. Después de elaborado el plan y de programadas las actividades del proyecto, viene el momento de la verdad.

### *La ejecución del proyecto*

A continuación se describen las bases en la ejecución de los proyectos empresariales.

*Capacidad de concreción de ideas.* La primera base para tener estructura mental de ejecutar, es la capacidad de pasar la teoría a la práctica, cualidad poco desarrollada en la mayoría de las personas; a esta característica le llamaremos capacidad de concreción de ideas.



Partiendo de una idea o proyecto, surgen las bases para hacerla realidad, el tránsito de abstracción a materialización, es un proyecto que se genera en el ambiente del individuo. Requiere además de una buena capacidad de aprehensión, de una calificada disposición de ideas vía una estricta adecuación a la realidad.

*Capacidad de trabajo.* Implementar un proyecto requiere una gran capacidad de trabajo, el desarrollo de éste implica una gran dosis de trabajo que no cualquiera puede cumplir, esto puede abstraernos total o parcialmente; para la implementación de un proyecto, a veces es necesario laborar más de doce veces en él, dependiendo del tipo de trabajo.

*Pragmatismo.* La eficacia y eficiencia del empresario parten de un solo factor; su apego a la realidad. Quizá la actividad más pragmática y sujeta a los alejamientos de la realidad conduce automáticamente a un tropiezo o un fracaso. Así, una mentalidad pragmática es aquella que está en contacto directo con objetos reales de la existencia, es decir, su proceso de conocer parte de una aprehensión de los objetos que conocen.

De esta manera, el empresario parte del conocimiento a la realidad vía un análisis de aspectos de mercado, económicos, financieros, legales, tecnológicos y administrativos, los cuales constituyen los factores a integrar para lograr sus objetivos empresariales.

Una mentalidad no pragmática, será en contraste a aquella que parte de instituciones para imponer, estar como realidad. El concepto mágico es por lo tanto, compatible con el mundo empresarial occidental.

## **Motivación**

Se han escrito cientos de libros con la vana ilusión de tratar de entender la importancia de la motivación en cualquier organización humana.

Así como existen teorías interesantes apoyadas en estudios sobre el tema de motivación, también existen al respecto falacias que se han propagado en todo el mundo, como aquella según la cual el dinero es la principal fuerza impulsora de la actividad humana. De hecho, una gran cantidad de ideas sobre motivación están en conflicto, por lo cual las personas adoptan diferentes posiciones, por lo que sólo existen lineamientos básicos que son útiles para mejorar la motivación

Existen hechos comprobados que contradicen las respuestas clásicas y tradicionales que se han dado a la pregunta:

¿Qué es lo que motiva a la gente?

Primeramente, analizaremos qué es la motivación, cuál es su concepto, posteriormente analizaremos los distintos modelos que existen a la fecha para motivar a los empleados, el modo en que se relacionan la motivación y la satisfacción en el empleo y cómo se aplican estas teorías en nuestro proyecto.

### *Clima de la organización*

En el ambiente favorable o desfavorable de una empresa, influye de manera determinante el rendimiento y el desenvolvimiento del personal.

Algunas empresas hacen hincapié en el trabajo en equipo; esto es muy importante y significativo para el clima de una organización. En la mayoría de las grandes empresas el departamento de personal tiene gran influencia en la motivación y satisfacción de los empleados, ya que tienen un contacto directo con éstos, e influyen en ellos de diversas formas.

Las normas y las actividades del departamento de personal, afectan a todos los empleados. Este departamento tiene oportunidades diarias para reforzar o debilitar la organización ante los ojos de los empleados.

La motivación es el impulso que refleja el deseo de una persona de llenar ciertas necesidades, puesto que la naturaleza y la fuerza de las necesidades específicas es una cuestión muy individual. Es el impulso de una persona de entrar en acción, porque desea hacerlo.

Las necesidades las sentimos internamente y a veces se denominan impulsos o deseos. Los incentivos son factores externos que la persona percibe como posibles satisfactores de sus necesidades. El hambre es una necesidad; el alimento es un incentivo; el segundo satisface a la primera.

Al hablar de motivación, necesariamente debemos referirnos y tener presente el significado de FRUSTRACIÓN, que consideramos ocurre cuando el movimiento de una persona hacia el incentivo o meta se ve contenido por algún obstáculo. La frustración puede llevar a actividades positivas, constructivas y también a varias formas de comportamiento no constructivo según la situación y el individuo de que se trate. En algunos casos la frustración puede aumentar la energía que se dirige a la solución del problema. En otros casos también puede llevar a un comportamiento no constructivo, inclusive la agresión, la resignación y el retraimiento.

Otro factor que debemos considerar por su importancia es la satisfacción en el trabajo, que nos refleja el grado de satisfacción que se deriva del trabajo o bien, que se experimenta en él, así como la compenetración en el mismo y se caracteriza por el grado de identificación psicológica con el trabajo, y refleja hasta qué punto la persona percibe que su oficio llena sus necesidades.

#### **A) Principales teorías motivacionales**

Jerarquía de las necesidades, de Maslow.

Una de las teorías más discutidas de motivación fue la desarrollada por Maslow. Su teoría de las jerarquías de las necesidades supone que las necesidades del hombre se pueden visualizar como una jerarquía en que cada necesidad superior se va convirtiendo en motivadora a medida que la necesidad inferior se satisface. La teoría sostiene que el individuo está permanentemente en estado de motivación y que a medida que se satisface un deseo, surge otro en su lugar, y así sucesivamente. Estas necesidades son como sigue:

Fisiológicas. Es el nivel más bajo de las jerarquías, éstas tratan de satisfacer primero, por ser las que sostienen la vida. Entre ellas se incluyen las necesidades de alimento, oxígeno, descanso y protección contra los elementos. Salvo en circunstancias excepcionales, las necesidades de posición y reconocimiento no operan mientras no se hayan satisfecho las fisiológicas.

De seguridad. Estas necesidades se refieren a la protección contra el peligro, la privación y la amenaza. Aunque la protección contra peligros materiales es menos importante hoy, la

naturaleza de la industrialización hace que la seguridad económica sea muy fuerte, especialmente se consideran las relaciones de dependencias entre trabajador y patrón.

**Sociales.** Cuando han sido satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, las sociales vienen a ser importantes motivadoras de la conducta. Éstas incluyen el dar y recibir afecto, el asociarse y ser aceptado por otros y sentirse parte de grupos sociales.

**Estimación o amor propio.** Lo primero se refiere a las necesidades de realización, competencia, confianza en sí mismo y conocimientos. Lo segundo tiene relación con necesidades como la posición social, la apreciación y el reconocimiento. Estas necesidades rara vez se satisfacen y no llegan a ser dominantes hasta que estén completamente satisfechas las fisiológicas, de seguridad y las sociales.

**Auto-actualización.** Éstas son las de alcanzar un total desarrollo y utilización de las potencialidades de cada uno, y de lograr así realizar cuanto el individuo es capaz de realizar.

Los escritos originales de Maslow casi no presentan pruebas empíricas en apoyo de la teoría, y ninguna investigación que pusiera a prueba el modelo en su totalidad. En realidad, Maslow dijo que la teoría era principalmente útil como un marco para futuras investigaciones y señaló las limitaciones de su modelo, anotando por ejemplo, que las necesidades pueden ser conscientes o inconscientes.

Aún cuando la teoría de Maslow se discute mucho, es sumamente difícil someterla a prueba y hay pocos estudios científicos que la apoyen o la refuten.

### *Los dos factores de Herzberg*

La teoría que ha estimulado quizá el mayor interés en los últimos años ha sido la de Herzberg, que a veces se describe como la teoría motivadora-higiénica. En varios aspectos es semejante a la de Maslow y propone dos clases de factores que coinciden aproximadamente con las categorías de nivel superior e inferior del marco de referencia de Maslow. Los de primera clase son los llamados factores higiénicos entre los cuales se incluyen cosas como la política y administración de la compañía, la supervisión técnica, y las condiciones de trabajo. En la segunda clase, o de factores motivadores, se incluyen elementos tan vinculados al empleo como la

realización, el reconocimiento y la promoción. La teoría dice que solamente los “motivadores” pueden motivar la conducta; el cumplimiento de los factores higiénicos simplemente impiden que un empleado se sienta insatisfecho, pero no pueden contribuir a la satisfacción positiva. La teoría es la base de los programas de enriquecimiento del oficio que propone Herzberg.

#### *Teoría de la equidad-motivación*

La teoría de la equidad supone que los trabajadores se preocupan por maximizar la cantidad y calidad de su remuneración, y que cada persona compara la magnitud de su propia contribución y de lo que recibe en cambio, con lo que los demás dan y reciben, y que la equidad de la recompensa contribuye a determinar su nivel de motivación.

Aún cuando la teoría es potencialmente aplicable a varias relaciones diversas, se ha estudiado principalmente en lo que atañe a la compensación del trabajador. Ella predice, por ejemplo, que si una persona se considera mal pagada, disminuirá la cantidad de trabajo que produce si el jornal se le está pagando a tanto por hora, o disminuirá la calidad de su trabajo si se le está pagando a destajo.

#### *Teoría de la motivación para realizar*

En su forma más sencilla, esta teoría pretende predecir el comportamiento de los que tienen un alto o bajo nivel de motivación para realizar. Una característica sobresaliente de las personas de alta realización es su deseo de emprender tareas para las cuales existe una posibilidad razonable de buen éxito, y evitar aquellas que son demasiado fáciles o demasiado difíciles. Tales personas prefieren asumir la responsabilidad personal por encontrar soluciones a los problemas y obtener crítica específica acerca de cómo están llevando a cabo sus tareas.

#### *Teoría de la expectativa de Victor H. Vrom*

Este modelo afirma que la motivación se debe a los resultados que se buscan y a la estimación propia de una acción conducida a las consecuencias deseadas, es decir, si una persona desea algo con suficiente fuerza, y el camino está despejado, tratará de alcanzar esa meta.

La fuerza de la preferencia por un resultado con relación a otras se llama VALENCIA, ya que una persona también puede desear no tener resultados, la valencia puede ir de  $-1$  a  $+1$ .

La confianza de una persona en que un acto conducirá a una consecuencia dada se denomina expectativa. Si un acto no tiene probabilidades de producir una consecuencia, sus posibilidades serán nulas. Si un acto produce consecuencia, la expectativa será de  $+1$ . Resumiendo, VALENCIA, es el deseo de un resultado y expectativa, la probabilidad de que la acción conduzca a una consecuencia. Cuando se multiplican la valencia por la expectativa, el producto es el estado aproximado de motivación de una persona.

#### *Modelo de modificación conductual de B.F. Skinner*

El problema de los modelos cognoscitivos es que no están sujetos a observación y mediciones científicas precisas. La modificación conductual afirma que la conducta depende de sus consecuencias, mientras que los modelos cognoscitivos sostienen que las necesidades internas conducen a la conducta, la modificación conductual acelera que las consecuencias externas tienden a determinar el comportamiento. Así ya no tenemos que imaginarnos lo que piensa una persona porque podemos aceptar su conducta modificando las consecuencias.

La modificación conductual se critica en el sentido que utiliza la manipulación, controla el ambiente y pasa por alto las necesidades internas de los individuos. En aplicación, por tanto, es bastante limitada y sólo tiene éxito cuando la conexión entre la conducta y el reforzamiento es bastante directa.

#### *Teoría de recompensas de J.H: KERR INKSON*

Combina puntos fuertes de otros y sostiene que la motivación de los empleados se produce en un sistema ambiental para la motivación que consta de los siguientes factores:

1. El trabajo en sí mismo.
2. La organización.
3. Grupos de trabajo.
4. El ambiente externo.

El realce de la autoimagen es la clave en la secuencia de motivación, ya que una autoimagen favorable hace surgir esperanzas más altas sobre el rendimiento propio, lo que significa que las expectativas aumentan estimulando más los impulsos de los empleados. La motivación se acumula y se libera en forma de rendimiento para obtener resultados deseados. El modelo muestra que las recompensas adecuadas deben ser continuas para mantener el rendimiento con motivación.

## **b) Conclusión**

Como podemos observar, cada uno de los modelos anteriormente expuestos tienen sus puntos fuertes y por lo tanto sus diferencias; sin embargo, ninguno es perfecto pero tienen algo en común siendo esto el buscar un medio para administrar al individuo diferentes alternativas que le otorguen niveles de satisfacción, y además agregan algo para comprender mejor la motivación. Debemos estar conscientes que la motivación depende de lo que una persona sienta o piense y que lo que motiva a una persona tal vez no lo haga con otra.

No existe hasta el momento, un método en específico que motive a todo el personal, ya que ello depende de lo que cada uno piense, sienta o bien, tal vez en las metas individuales de los mismos, pero con habilidad y sobre todo paciencia, podemos descubrir qué es lo que realmente los motiva.

Como hemos visto, cada teoría tiene una aplicación específica y a su vez, cada una tiene una forma de ver y analizar qué es lo que motiva a la gente, reconociendo que la motivación es un factor importante atribuible al éxito personal.

También no debemos olvidar que la motivación es situacional, es decir, depende de la situación personal que vive cada trabajador, porque lo que tal vez ahora lo motiva, quizá mañana ya no, siendo ahora lo que lo motiva algo diferente.

Entonces, pensamos que lo que podemos hacer es, en primer lugar, preguntarse a uno mismo y observar a la gente, tal vez preguntando por sus actividades en su tiempo libre y conociendo qué les gusta o bien, les disgusta, etc. de esta manera conoceremos realmente qué es lo que los motiva y cómo puede mejorarse su productividad a través de la motivación.

Debemos llevar a cabo diferentes mecanismos de motivación que se reflejen en el ambiente de trabajo.

El personal, consideramos, es el recurso más valioso de las firmas de Contadores Públicos. En consecuencia, se tiene que ser especialmente cuidadoso en su selección y contratación, ya que es el primer paso para allegarse de elementos con aptitudes y capacidades susceptibles de un desarrollo posterior.

Al personal contratado deberá proporcionársele una adecuada inducción mediante la difusión de políticas, procedimientos administrativos, posibilidades de capacitación y desarrollo, servicios que presta la firma, estructura, clientes principales, socios y ejecutivos que la forman, extensión de la misma, etc.

El despacho tendrá el compromiso de proveer el más alto nivel en el servicio profesional a sus clientes. Asimismo, reconocer que la calidad profesional del trabajo depende de quienes lo desarrollan, por lo tanto, tendremos el compromiso de entrenar técnicamente y desarrollar profesionalmente al personal a su máxima capacidad. La política que desarrollaremos será a través de cursos de capacitación y actualización que deberán reunir los requisitos mínimos establecidos por las Normas de Educación Profesional Continua emitidas por el IMCP.

El éxito de la capacitación al personal dependerá de la contribución particular de los individuos y, desde el punto de vista de cada uno de ellos el compromiso es personal y limitado únicamente al tamaño de los deseos de superación y desarrollo que se hayan impuesto. El personal adicionalmente al entrenamiento formal, deberá capacitarse individualmente a través del estudio e investigación de los problemas diarios y en el desarrollo de actividades o especialidades técnicas que el individuo desee desarrollar en complemento a sus funciones.

Debemos adoptar la política de entrenamiento sobre la marcha del trabajo consistente en el derecho de cada persona a recibir explicaciones de las personas con quienes directamente trabaja y sobre aspectos concretos de la actividad desarrollada. Esto con el propósito de que el individuo conozca y comprenda mejor su trabajo. Consideramos que uno de los propósitos de un despacho debe ser ayudar a su personal a desarrollar planes para su mejoramiento profesional. Para tal propósito es conveniente implantar un programa de desarrollo profesional en el cual deberá participar el personal técnico incluyendo ejecutivos. La base de este programa será a



través de juntas sistemáticas que tengan evaluados y evaluadores, para discutir, desde un punto imparcial, crítico, constructivo y positivo, los problemas que puede tener un individuo a quien le limiten su desarrollo profesional. La función del evaluador será la de determinar acciones concretas para subsanar dichos problemas y vigilar su progreso.

Este plan no se establece para definir y apoyar promociones y aumento de emolumentos, sino para ayudar al personal a mejorar su actuación profesional.

El personal podrá ser promovido a un nivel superior conforme demuestre sus habilidades para cumplir con los deberes y responsabilidades del siguiente nivel, así como que tenga cubiertos los requisitos técnicos del puesto. Será evaluado durante todo el año por las personas que normalmente trabajarán con él y los socios revisarán las evaluaciones cuando menos una vez al año, así como llevarán a cabo las preguntas necesarias para decidir si el individuo tiene el potencial razonable para cumplir satisfactoriamente con los requisitos del siguiente nivel.

El personal será entrevistado cuando menos una vez al año por un socio, para discutir las promociones; si el individuo no es promovido, tendrá derecho a que se le expliquen las razones por las cuales no logró el ascenso y de pedir que un socio supervise su desarrollo personal para corregir las fallas que impiden su superación.

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

### **1.3. Ventajas y desventajas de tener y/o mantener una empresa**

#### *Ventajas:*

- a) Control. Se tiene la autoridad de tomar decisiones; se tiene todo el poder para dirigir las actividades de una empresa.

- b) Libertad creadora. Las ideas y el talento se pueden expresar con libertad sin restricciones impuestas por políticas fijas y la necesidad de seguir los canales tradicionales.
- c) Beneficios y utilidades. Mientras más éxito tenga la empresa, se obtienen más beneficios. Así, lo general de la aceptación de presupuestos y aumento en el costo de la vida en el empresario, depende totalmente del desempeño.
- d) Seguridad en el trabajo. El empresario no puede ser despedido, sustituido u obligado a retirarse.
- e) Realización personal. La satisfacción de haber creado una empresa en base a capacidad personal.
- f) Libertad de tiempo. Es mal dueño de el tiempo de uno mismo.

*Desventajas:*

- a) Riesgo de inversión. Si la empresa fracasa, se puede perder gran parte de lo invertido, e incluso se pueden arriesgar los bienes personales.
- b) Trabajo largo. El mantener en operación una empresa, rara vez toma ocho horas, en especial, en el arranque requiere hasta de 12 horas o más de trabajo intensivo.
- c) Fluctuación de ingresos. En lugar de tener un sueldo fijo, los ingresos están sujetos a trabajos.
- d) Responsabilidad. La libertad de tomar decisiones indica el deber de respaldarlas, el empresario es responsable por cualquier cosa que salga mal.
- e) Tensión y represión. La presión de satisfacer a los clientes, empleados al gobierno, al arrendador en su caso y los proveedores, generalmente imponen al empresario más presión de lo normal.

#### **1.4. Diferencia entre empresa y empresario**

Las principales diferencias entre la empresa y el empresario se basan en dos opciones: de ser empresario o ser empleado.

El empleado, por lo general, tiene las siguientes motivaciones:

- ◆ Percibir un sueldo.
- ◆ Tomar responsabilidades únicamente cuando se le ordene.
- ◆ El trabajo mínimo procurando que esto tenga razonablemente satisfechos a los jefes.
- ◆ Hacer lo que se tenga que hacer.
- ◆ El título es lo más importante para desenvolverse en el campo productivo.
- ◆ Como máxima aspiración, es obtener un puesto de “alto ejecutivo”, con muchas prestaciones y escritorio lujoso.

El empresario tiene las siguientes motivaciones:

- ◆ La gente reconocerá más por los logros y resultados empresariales que por títulos o escritorios lujosos.
- ◆ El trabajo que dure como máximo hasta 16 horas, si fuese necesario, para el beneficio de la empresa.
- ◆ La empresa buscando en ella el éxito como extensión como tal.
- ◆ Mientras más eficiente y eficaz sea la empresa, más resultados y ganancias obtendrá.
- ◆ Lo costoso de ser empresario de éxito, tiene que soportar tensiones, presiones, lograr jornadas de trabajo, altibajos, etc., es algo que bien “vale la pena”.

#### **1.5. Mentalidad del empresario**

Para poder desarrollar la mentalidad del empresario, es necesario que tenga:

- a) Iniciativa. El realizar, e interponer las propias metas y disciplinas.

- b) Capacidad de dirigir. Lograr que los empleados obedezcan a las órdenes, sin esforzarse demasiado y de manera voluntaria.
- c) Organización y planeación. Que exista un plan previo sin dar un paso en falso.
- d) Relaciones humanas. Esforzarse en llevarse bien con la gente, aún con personas incompatibles en manera de pensar y de actuar en su trabajo.
- e) Responsabilidad. Hacerse cargo de cualquier situación, por difícil que ésta sea y llevarla a cabo en forma exitosa.
- f) Toma de decisiones. Tomar decisiones rápidas, pero bien fundamentadas.
- g) Atención a los detalles. Ayudar, cuando sea necesario, para beneficio de la empresa, cualquiera que sea la actividad de su trabajo es dignificante.
- h) Comunicación. El éxito depende de la comunicación a todos los niveles de la empresa.
- i) Trabajo. Si fuese necesario el trabajar hasta 16 horas al día para sacar la empresa adelante.
- j) Especulación. En principio, lo que importa es la naturaleza económica de la empresa, que cualquier afán de enriquecimiento personal rápido a costa de las reservas de la empresa.
- k) Ética empresarial. Preferencia en los clientes a muchos años, que respeten y admiren la decencia y seriedad de la empresa.
- l) Constancia y tenacidad. Decisión de hacer algo y llevarlo a cabo sin bajar el ritmo.
- m) Seguridad y confianza. Lograr todo lo propuesto, dentro del alcance de mis limitaciones y mis capacidades.

## **1.6. Cualidades del empresario**

Cualquier persona que tiene talento y capacidad puede ser empresario, sin embargo, mucho de esto depende de la personalidad y comportamiento; es decir, que como individuo debe poseer las siguientes características:

1. Motivación. Es el empuje mental y físico para cumplir con las tareas elegidas.
2. disponibilidad a tomar riesgos. Es la disposición a participar, en caso de que sea necesario, la misma seguridad propia para alcanzar las metas.
3. Habilidad para tomar decisiones. Talento para analizar situaciones complejas y obtener conclusiones que dan lugar a que la empresa tenga éxito.
4. Relaciones humanas y públicas. Es la habilidad para interactuar con otros, de inspirar cooperación, confianza y lealtad.
5. Comunicación. Es la habilidad de expresarse y comprender a otros, para poder compartir ideas.
6. Habilidad técnica. Es la experiencia para producir y comercializar los beneficios y servicios de la empresa.
7. Capacidad de ventas. Es la habilidad para persuadir a la gente de los beneficios de los productos que vendemos (o servicios).

## **1.7. Definiendo la personalidad empresarial**

Para poder comprender la personalidad empresarial, es necesario que se definan los siguientes puntos:

- a) Empresario. Cualquier persona, sin distinción de sexo, que impulsada por el deseo de ser independiente, crea y desarrolla una idea que representa la posible solución a las necesidades

o deseos del consumidor y que organiza, dirige y asume los riesgos medidos de la creación y operación de su empresa.

- b) Personalidad. Es toda diferencia individual que constituye en forma específica y única a una persona y que la distingue de otra.

Es la interpretación de las impresiones que cada persona cause.

En conclusión, la personalidad total del empresario, es decir, el resultado de lo que ha sido, de lo que ha hecho y aún de lo que hace, de lo que ha pensado hacer y lo más importante, lo que quiere llevar a cabo.

La personalidad empresarial tiene una innata motivación para lograr sus propósitos, son optimistas por naturaleza, son originales y confían en sus propios recursos, adquieren una buena información alrededor de sus propios intereses y tienen una necesidad vehemente de realización.

La teoría de la personalidad del empresario. Tenemos los siguientes indicativos:

- ◆ Generalmente, sus familiares, parientes cercanos o amigos, tuvieron una empresa familiar, y posiblemente funcionaba en la casa en que vivió cuando niño.
- ◆ Le gustaba ayudar en esa empresa.
- ◆ Cuando niño, vendió algunos de sus objetos.
- ◆ Su rendimiento escolar fue aproximadamente igual al promedio de sus compañeros.
- ◆ Difícilmente se encuentran satisfechos trabajando en una empresa.
- ◆ Prefieren jugar un deporte que verlo por televisión.
- ◆ Prefieren leer cosas reales que ficticias.
- ◆ Tienen decisión e iniciativa.
- ◆ Se involucra en actividades extra-laborales.

### **1.8. Futuro del empresario**

Los tiempos actuales se caracterizan por la rapidez de los cambios y la necesidad de adaptarse a ellos en el menor tiempo posible. Los cambios económicos, jurídicos y sociales representan retos profesionales y respuestas personales vistas.

Pocas son las oportunidades que tiene el empresario mexicano para sentarse a reflexionar respecto del futuro de su empresa, por la necesidad de ocuparse de las cosas urgentes más que las importantes. Pero el problema surge también cuando habiendo tenido tiempo para planear las actividades empresariales, se enfrenta con la realidad que le es adversa y poco propicia para su subsistencia.

Los problemas económicos por los que el país atraviesa y sobre todo, debido a la falta de liquidez y recursos del sector público para generar más empleos y riqueza a distribuir, se puede afirmar que ha comenzado una fuerte "Era Empresarial" en México.

Así, el empresario es ahora una "Fuerza Motriz" del desarrollo económico nacional, por ser su actividad generadora de empleos y de inversión. De esta forma se contempla un futuro bastante prometedor para el empresario mexicano.

En toda sociedad, el empresario ejecuta principalmente toda la actividad emprendedora, ya que es de esperarse de la dinámica de las mutaciones internacionales y los tratados de libre comercio que celebra nuestro país, acentúen estos cambios. Actualmente, el Gobierno Federal intenta establecer las condiciones propicias para la inversión productiva vía desregularización, desincorporación, estímulos fiscales, apoyos financieros y "reglas claras".

Ante esta situación y con deseos de estar preparados a futuro inmediato, las firmas pequeñas y medianas de los Contadores Públicos deberían tomar en consideración los siguientes aspectos:

1. De la firma. Las firmas pequeñas y medianas deberán definir su misión, es decir, los propósitos que pretenden alcanzar en relación con sus socios, personal y actividad profesional.
2. Del socio o socios. Los socios de las firmas pequeñas y medianas se verán obligados a la capacitación y desarrollo, asistirán y participaran en conferencias técnicas. intervendrán en comisiones profesionales dentro de organismos profesionales y asociaciones de especialistas.

3. De la administración. En lo que se refiere a la contabilidad de la firma se prepararán estados financieros adecuados para conocer los márgenes de utilidad por servicios. Se establecen estadísticas de ingresos y cobranzas mensuales.

Se desarrollarán sistemas computacionales para la emisión de recibos de honorarios, cobranza y formulación de cheques. Las firmas se verán obligadas a invertir en instalaciones funcionales, así como un adecuado control para el seguimiento de actividades delegadas o de requerimientos de servicios a clientes.

4. Del personal. Se dará especial énfasis en la técnica de reclutamiento, selección y contratación de personal. Se capacitará al personal en idiomas y en cursos con los que pueda desarrollarse en el ámbito profesional.
5. Del aspecto humano. Se tendrá énfasis a la organización. Al mismo tiempo se buscará fomentar respecto a las buenas relaciones entre todo el personal. La capacitación se dirigirá a desarrollar la autoconfianza del mismo. Se realizarán los logros y se minimizarán los errores.
6. Otras consideraciones. De la ética profesional. A corto plazo nuestro código de ética profesional tenderá a una mayor flexibilidad y a sufrir rápidos y contrastantes cambios. A largo plazo se minimizará, pues su normatividad será la conciencia y la práctica común de todos sus agremiados.

De la interacción profesional. Tendrán por ello la capacidad del trabajar conjuntamente con los profesionales de otras firmas en el mismo proyecto y para la misma empresa, ya que los empresarios querrán oír o sentirse respaldados por más de una opinión profesional.

De la tecnología. Se deberá de apresurar la llegada controlada y selectiva de las tecnologías del mañana. Se requerirá un conocimiento espontáneamente aplicado.

Del libre mercado. Algunas de estas consideraciones son una realidad en las grandes firmas internacionales de contadores públicos, así como pequeñas y medianas firmas que en ellas recae la responsabilidad.



## 1.9. Panorama económico dentro de la actividad empresarial

El propósito de plasmar el entorno económico en nuestra empresa es importante, porque se está desarrollando y al mismo tiempo, planeando algunas estrategias de tipo fiscal o financiero que podemos aprovechar en beneficio de nuestra organización.

- ◆ Realizar un estricto control de las finanzas públicas.
- ◆ Hacer compatibles los ingresos del erario con las metas fiscales (recaudación), y
- ◆ Moderar el gasto público.

Se establecieron los siguientes propósitos:

- a) combinar la ampliación de las bases tributarias de los distintos impuestos y del número de contribuyentes con menores tasas impositivas.
- b) Desgravar las personas físicas en el impuesto sobre la renta.
- c) Estimular la reinversión de utilidades, y
- d) Combatir la elusión fiscal y la evasión tributaria.

### *Inflación*

Se han corregido los desequilibrios fiscales y monetarios que presentaba el gobierno.

### *Producto interno bruto*

Se han mantenido las tasas de crecimiento en los años anteriores.

### *Deuda pública*

En este apartado hubo grandes cambios, tan solo recuérdese la renegociación que existió más el pago sustancial que se realizó con el importe de la venta de empresas públicas.

## *Aspecto financiero*

Particularmente se presentó un progreso sustantivo en la liberación financiera que presentó un alto coeficiente de liquidez, lo que propició tasas de interés reprimidas.

## *Reforma estructural del Estado*

Prácticamente se apoyó en cuatro aspectos fundamentales:

- ◆ Modernización fiscal.
- ◆ Privatización.
- ◆ Regularización.
- ◆ Liberalización comercial.

*Modernización.* Está representado por la reducción de las tasas impositivas (para equiparar la situación financiera de los contribuyentes mexicanos, con la de sus principales socios comerciales).

No se ha logrado la equiparación fiscal con nuestro principal socio comercial.

Cierto que la tasa del IVA bajó al 10%, pero también lo es que artículos vendidos por fondas o restaurantes han quedado gravados, lo que ha repercutido en una baja de la demanda.

No se puede hablar de la similitud de regímenes fiscales, sólo porque las tasas se parecen. Se hablará la equiparación sólo cuando las deducciones y los ingresos sean tratados de manera igual.

*Privatización.* La privatización no sólo se presenta con la venta de las empresas públicas, sino con:

- Concesión de carreteras.
- Operación de proyectos de infraestructura: hoteles, clubs de playa, termoeléctricas, plantas de tratamiento de aguas residuales, distribución de agua potable, sistemas de drenaje y para la operación de puertos marítimos y aeropuertos.

Es conveniente destacar que la venta de los activos flujos no se destinó a sufragar el gasto corriente, sino que fue canalizado a disminuir la deuda pública.

*Desregulación.* Para tal fin se han hecho adecuaciones a diferentes ordenamientos legales para dar apertura en los sectores:

- Financiero.
- De transporte.
- De energía eléctrica.
- Textil.
- Petroquímico
- Acuicultura y pesca.

*Liberalización comercial.* Se inició en el país una reducción de los aranceles o de las barreras existentes.

Es conveniente recalcar que bajo la consigna de acabar con el paternalismo del gobierno mexicano respecto de los empresarios mexicanos, se abrieron las fronteras a casi toda clase de los artículos extranjeros, con los siguientes efectos:

- Incremento del ambulante, con graves consecuencias para los comerciantes establecidos.
- Incremento en el desempleo.
- Desplazamiento del producto mexicano, y no siempre por productos de mejor calidad.

Muchos de los empresarios no han podido exportar, porque en México no se cuenta con infraestructura idónea, contrariamente con lo que sucede con otros países.

Una de las industrias que ha tenido una fuerte afectación por la entrada de los artículos extranjeros, ha sido la industria abastecedora de la turística, debido a la creciente importación de cámaras de refrigeración, vajillas, cocinas comerciales, servilletas y manteles. ¿Hacia dónde va el gobierno mexicano?

## *Análisis microeconómico*

Desde el punto de vista empresarial, se distinguen tres tipos de empresas:

- Empresas fuertes.
- Empresas débiles.
- Empresas En Medio.

### *Empresas fuertes:*

- Reordenamiento financiero.
- Reducción de la relación deuda-capital.
- Mayor tecnología de punta.
- Modernización de estructuras administrativas.
- Nueva generación de ejecutivos, que aportan mayores conocimientos y mayor capacidad de comprensión.
- Renegociación de contratos colectivos.

### *Empresas débiles:*

- Efectos de desregulación y ajuste macroeconómico difícil de superar.
- Enfrentamiento a la competencia internacional y excesivo endeudamiento, con el resultado de una descapitalización creciente.
- Tecnología vieja u obsoleta, lo que le resta posibilidades para incursionar en nuevos mercados.
- Contratos colectivos con reglas que impiden la asignación eficiente de recursos y la modernización administrativa.

A manera de conclusión, podemos decir que consideramos que el empresario, al medir su capacidad de enfrentamiento a las condiciones económicas que prevalecen en el país, debe de hacer un inventario de las herramientas con las que cuenta para remontar su situación de empresa débil.

Para que el empresario tome conciencia de los riesgos que puede atraer su patrimonio deberá tomar en cuenta las llamadas de atención de sus asesores así como aceptar que requiere de personal suficientemente capacitado y que desarrolle conjuntamente con él, estrategias fiscales, financieras y jurídicas que le brinden apoyo para su subsistencia y desarrollo.

El empresario debe considerar su función empresarial como parte de un nuevo esquema cultural, para consolidar su capacidad productiva; fijar objetivos realistas, congruentes con su realidad en materia de inversión, competitividad y estructura organizacional, así como establecer mecanismos capaces de coordinar las acciones que efectúen conjuntamente con su personal.

Todo empresario con aspiraciones deberá proyectar sus cifras a fin de determinar si tiene suficiente capacidad, tecnología, posibilidades de crecimiento y financiamiento, para el cumplimiento de sus objetivos, así como tener conocimiento de las alternativas fiscales, financieras y económicas que puede utilizar a fin de estructurar adecuadamente su patrimonio, implementar programas de calidad y productividad fiscal, y considerar que el destino final de la reestructuración patrimonial y empresarial es el accionista persona física, por lo que debe evitar problemas en dirección de empresas, al efectuar oportunamente una adecuada planeación hereditaria.

Por último, pienso que conjuntamente con los empresarios, nuestros gobernantes deben establecer disposiciones fiscales que sean comprensibles, competitivas, alentadoras de la inversión, de fácil aplicación, justas, ciertas, y, sobre todo, aplicables a todos los contribuyentes, no sólo a los que se encuentran dentro del padrón registrado, sino, inclusive a los comerciantes ambulantes, para que en el marco legal adecuado, se eviten acciones de terrorismo fiscal.

## CAPÍTULO II

### INICIO DEL DESPACHO

#### 2.1. Selección de oportunidades

En la actualidad, en la mayoría de los negocios se inician operaciones sin haber realizado previamente una planeación estratégica que proporcione al empresario una visión de las expectativas que ésta demande, al no efectuar este tipo de investigaciones que le proporcionen confiabilidad y garantizar así el éxito del mismo, provoca en gran porcentaje, proceso de los negocios establecidos.

De manera objetiva, podremos fijar normas de adecuación que nos ayuden a constituir los elementos necesarios para la implantación de nuestro despacho, tales como:

- I. Elementos generales.
- II. Elementos personales.
- III. Elementos específicos del negocio.

#### I. Elementos generales

*Entorno económico: Política fiscal.* La modernización fiscal representa una reducción en las tasas impositivas que equipara la situación financiera de los contribuyentes mexicanos, con sus principales socios comerciales, de lo anterior se derivan variaciones en las tasas fiscales.

*Rubros prioritarios.* Dentro del entorno económico, el gobierno de acuerdo a sus necesidades prioritarias, se ha convenido que es indispensable alentar en base a programas ya que él se ve reflejado el principal motor de crecimiento en la actualidad, por lo que consideramos:

- La implementación del programa de solidaridad, que tiene como objetivo primordial, el ayudar, capacitar y adiestrar al campesino por medio del capital que el gobierno le brinda mediante la fuerza de su trabajo.

- Otro rubro prioritario es el que respecta al tratamiento de aguas
- Aguas residuales que tiene como fin específico la recirculación de la misma.
- Los subsidios gubernamentales destinados a escuelas federales (ya sea desde la primaria hasta carrera universitaria), con el objeto de fomentar la adecuación en la población mexicana.
- Fomentar por medio de programas la infraestructura hidráulica dentro del sector agropecuario, así como implementar la asistencia técnica en el campo.
- En la industria, establecer programas en materia de capacitación para abatir el desempleo y posibilidad para emprender nuevas inversiones.
- En lo referente al comercio existe una prioridad del plan de desarrollo, al inducir programas para impulsar los canales de distribución y comercialización, reforzando el abasto popular de los productos básicos.
- Dar apoyo a los diferentes sectores en el ámbito agrícola, pesquero, ganadero, etc.

#### Desarrollo del giro, región y país

Este punto ya fue analizado ampliamente en el Capítulo I, en el renglón de la investigación del entorno Económico y Político.

#### Abasto regional

En nuestro caso y en particular, nos abasteceremos de los productos que necesitamos para el desarrollo de nuestras actividades en la misma ciudad, aprovechando las ofertas que los proveedores de estos bienes ofrecen, así como los plazos de crédito que otorgan, los cuales varían entre 17 y 15 días, dependiendo del monto de las operaciones realizadas. En cuanto a los proveedores de servicios, la ciudad también cuenta con la suficiente capacidad para proporcionarnos los requeridos.

## Índice inflacionario

Al inicio de su gobierno, el Presidente Carlos Salinas de Gortari, señaló como principal tarea de su gobierno, el crecimiento económico a través de la estabilidad en los precios. De esta manera la política económica se centró en disminuir la elevada inflación, operante en el país.

Se tomaron acciones en algunas áreas con el fin de lograr una disminución significativa en la tasa inflacionaria, promoviendo y poniendo en práctica un compromiso entre la clase obrera-campesina, empresarial y gubernamental.

## Justificación económica del proyecto

- Mano de obra. El despacho, aún cuando requiere de mano de obra capacitada, no realizará grandes desembolsos y erogaciones por este concepto, ya que es barata y hasta cierto punto, abundante, en virtud de que la localizamos más en la misma universidad. Sin embargo, aunque sea barata, debemos considerar que ésta lo es sólo mientras se contrata a estudiantes ya que los egresados siempre requieren de más remuneración por el trabajo realizado. Este punto ya fue estudiado ampliamente en el Capítulo I.
- Derrama económica. Al inicio del proyecto (apertura del despacho), quizá deberá hacerse un considerable desembolso, pero consideramos que una vez establecido y adquirido el prestigio deseado, estimamos un incremento considerable de ingresos. Sin embargo, es muy difícil determinar con exactitud el volumen de los mismos, en virtud de ser un proyecto que se inicia y por lo mismo, no contamos con cifras históricas que no sirven de base para proyectarnos a futuro.

## Entorno político y social

Este rubro ya se trató en el Capítulo I.



## II. Elementos específicos personales

*Relaciones sociales.* En lo que respecta al despacho contable nuestro campo es demasiado amplio.

Nuestra profesión requiere de las constantes relaciones públicas que ella demanda, por eso es importante considerar en primer término nuestras amistades, compañeros de generación, profesores, con nuestros mismos clientes que nos recomiendan, así como pueden allegarse por sí mismos, y a su vez fomentando las buenas relaciones para que vaya creciendo día con día.

El contador ofrecerá sus servicios personales, y para hacerlo deberá encontrar los medios éticos para dar a conocer su nombre al mayor número de clientes potenciales, en forma tal, que al mismo tiempo establezca los cimientos de su prestigio personal.

Algunas de las opciones son las siguientes:

1. Participación del despacho: cuando ya se tiene acondicionada la oficina donde el contador presta sus servicios profesionales, debe participar la apertura del mismo a todas aquellas personas con quien esté relacionado. Es importante cuidar, al enviar las participaciones, que éstas no se dirijan a clientes de otros contadores públicos.

Las personas a quienes se les enviará la participación, deberán estar informadas del inicio de sus actividades, y tomar en cuenta el futuro de las mismas.

2. Amistades: algunas amistades pueden ser los primeros clientes de la oficina. Éstas personas ya conocen al profesionista y conocen su capacidad, ya que al conocer la decisión de iniciar el despacho, podrán decidir contratar sus servicios, ya que se tienen qué conjugar muchos factores.
3. Relación con otros profesionistas: a través de ellas se puede lograr que éstos recomienden al profesionista que inicia, cuando conozcan de alguna persona que requiera de los servicios de un contador público.

Los profesionistas en quien más pueden apoyarse, son los abogados, ya que por el tipo de asuntos que manejan, sería más factible su recomendación.

4. Relación de los banqueros y ejecutivos de instituciones de crédito: es importante considerar que los ejecutivos de instituciones de crédito mantienen relaciones con un sinnúmero de personas.

Al hacer del conocimiento de ellos las actividades del despacho, se establece una buena opción para lograr que ellos conozcan algunas personas que requieran de los servicios y recomienden la firma.

5. Participación en conferencias y otros eventos técnicos: una magnífica oportunidad es, que el contador público pueda darse a conocer a través de la participación de eventos técnicos organizados por instituciones profesionales, comerciales, industriales y educativas.
6. Pertenecer a asociaciones profesionales, comerciales e industriales: dentro de estas agrupaciones, generalmente existen comisiones en las que se requiere de la participación de contadores públicos, como puede ser: comisiones fiscales, financieras, etc.

Éstas les permitirían relacionarse rápidamente tanto con los integrantes de estas comisiones como las personas que recurran a las mismas para la realización de consultas.

7. Seguimiento de proceso de prospectación: es recomendable establecer un reporte por medio del cual esté permanentemente informado de la situación en la que se encuentre cada uno de los prospectos.

El conservar este documento, nos proporciona una serie de resultados de cada entrevista que se tenga con un prospecto. Es importante tener buenas relaciones en el sector gubernamental, pues se nos facilitaría realizar los trámites de gestión de los contribuyentes, sobre todo en las oficinas: SHCP, IMSS, INFONAVIT, SSA, FINANZAS, otros, así como en instituciones de crédito, arrendamiento financiero, casas de bolsa, cajas populares, etc.

Como beneficio se va a obtener mayor capacidad administrativa, contamos con asesoría en los aspectos legales, administrativos, contables y fiscales, teniendo como respaldo una asesoría conforme a los problemas que se vayan presentando, ya que ellos cuentan con la experiencia en los diferentes ramos que se requieran.

Fomentar este tipo de relaciones sociales, puede brindar un beneficio en el futuro de nuestro campo profesional.

Después de haber logrado que un cliente contrate los servicios, el siguiente paso es esforzarse para que después del primer trabajo, la satisfacción del cliente sea tal, que vuelva a solicitar los servicios de la firma.

Aspectos de importancia que se deben tomar en cuenta para conservar la clientela:

- a) Preparación técnica apropiada y actualización profesional continua. Es una obligación ofrecer al cliente un servicio de calidad que implica conocimientos a la orden del día.

Debido a los cambios constantes de la situación económica y tecnológica de nuestro país, cada día se requiere de gente más capacitada, ya que el cliente busca un soporte, una asesoría, que se busque en él a un verdadero profesional.

Ya que de esto se recomienda que el Contador Público cuente con programas de cursos, conferencias, seminarios y demás eventos técnicos que le permitan estar enterado de las diferentes alternativas que se ofrecen.

- b) Los informes a los clientes: es importante considerar en relación a los informes, en base a:

\*Utilidad de los informes. Para que un informe resulte útil para la persona a quien vaya dirigido, es necesario considerar el conocimiento de la persona que lo va a analizar, la redacción y las palabras que se emplean, ya que deben adecuarse a la preparación de esa persona; debe ser fácil de comprender, el cliente o las personas que representen a éste, deben interpretar exactamente lo que pretende decir en el informe.

\*Oportunidad de los informes. Se debe entregar al cliente el informe que señale el resultado del trabajo con la debida oportunidad, para que se puedan tomar medidas por si se requirieran correcciones; no es recomendable emplear demasiado tiempo en hacer informes extensos que resulten no ser de utilidad para los clientes si son presentados fuera del plazo oportuno.

\*Redacción de los informes. Es necesario que los diferentes informes que emitan, guarden una uniformidad, ya que no es recomendable dejar al criterio de cada persona de la firma, la estructura o el formato de los informes que preparen, pues traería como consecuencia que cada quien los elaborara como creyera más conveniente, representando un riesgo de presentación de informes incompletos.

\*Informes definitivos. Son las mejores cartas de presentación de cualquier firma, ya que a través de ellos se va a crear una imagen del despacho en cada uno de los lectores de los mismos.

Es necesario mencionar que cada informe que se haga llegar a un cliente, debe ser excelente en cuanto a su limpieza, ortografía y presentación, y además, desde luego, de su contenido.

\*Atención inmediata cuando lo solicite un cliente. Un cliente se sentirá atendido cuando reciba una respuesta inmediata a sus necesidades, se debe organizar el trabajo de tal manera que se reserve un tiempo para atender esas llamadas imprevistas.

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

Cuando un cliente visite la oficina, no debe demorarse la atención, a menos que se esté atendiendo a otra persona.

Los problemas, por sencillos o complicados que resulten, se resuelven enfrentándolos, ya que así, el cliente se sentirá en cierta forma correspondido, y el contador podrá obtener su confianza.

\*Selección al personal idóneo. No siempre se podrá vigilar el comportamiento de los ayudantes en la oficina del cliente, por eso es muy importante que se elija con un sumo cuidado entre los colaboradores a quienes se asignará para desarrollar el trabajo en las oficinas de determinado cliente, ya que incluye el desarrollo de los trabajos de las personas que laboran, ya que éstas se verían afectadas a la imagen que el cliente se forme de la firma.

\*Interés de manera de ser de los clientes. Uno de los elementos más importantes para obtener la satisfacción de los clientes, es ser estudioso de la manera de ser de los clientes.

La apariencia y el trato amable hacia los clientes es un camino seguro para conservarnos satisfechos.

Servicios y atención a los clientes:

- \*Orientación en informes especiales que soliciten.
- \*Envío de notas y otros informes.
- \*Sugerencias para el desarrollo de los negocios del cliente.
- \*Ayuda a los clientes en la selección del personal.

Políticas a observar respecto a los clientes:

- \*Absoluta discreción.
- \*Evitar discutir asuntos de los clientes en presencia de personas ajenas a los mismos.
- \*Atenciones especiales a los clientes.
- \*Abstenerse de opinar sobre asuntos personales de los clientes.

*Relaciones comerciales.* Es necesario que se cuente con buenas relaciones que se asemejen al giro de nuestro negocio, lo cual nos permitirá conocer ante quiénes vamos a competir para la prestación de nuestros servicios, permitiéndonos tener un amplio panorama de lo que se está ofreciendo a los clientes.

Cabe mencionar que entre algunas de las relaciones con quienes tenemos contacto son gente de gran experiencia en el área que nos desarrollamos y que nos servirán como apoyo y respaldo en la ejecución de nuestras actividades.

Algunas relaciones que tenemos con profesionales del ramo y que nos pueden respaldar en algún momento son las siguientes, sin pretender que el orden en que los presentamos refleje la importancia de los mismos:

C.P. Jesus Hurtado Muñoz  
C.P. Pablo López y López  
C.P. Fernando Valencia Pérez  
C.P. Salvador Sánchez Cárdenas  
C.P. Víctor Vega Villa  
C.P. Jorge Vega Villa  
C.P. Luis Rabell Dávalos  
C.P. José Torres Romero

Por lo anterior; es de gran importancia mencionar que el representante legal de nuestra firma, se encargará de promover y proyectar hacia delante el despacho, vigilando en su totalidad la calidad de prestación de los trabajos de la firma, que es el producto final para el cliente.

*Relaciones políticas.* Es conveniente que se cuente con relaciones en el área gubernamental, ya que en empresas paraestatales desarrollaremos gran parte de las gestiones administrativas de nuestros clientes, lo cual nos agilizará los trámites y en gran ahorro de tiempo.

Es conveniente mencionar algunas de las relaciones con las que contamos en el área gubernamental entre las cuales podemos mencionar a las siguientes.

Jefe de Presupuestos, Gobierno del Estado  
Jefe de Tesorería, Gobierno del Estado  
Jefe de Contabilidad, Gobierno del Estado  
Jefe de Contraloría, Gobierno del Estado  
Director del DIF  
Jefe de la oficina Federal de Hacienda  
Director de la Revisión de Dictámenes de la Administración Fiscal Federal  
Encargado de Auditoría IMSS-Patrones

*Crédito personal.* Debido a que los socios de nuestra firma son los responsables de aportar los recursos necesarios para el desarrollo sano del despacho, por lo tanto, en caso de pretender un crecimiento, deberán aportar dichos recursos. El monto y fechas de estas aportaciones deberán ser acordados por los socios y de conformidad a la forma de organización

legal de la firma, y de ser conveniente se requerirá del financiamiento externo, esta decisión es parte de la estrategia de crecimiento, la cual debe estar definida de antemano.

Algunas instituciones en las que contamos con relaciones que nos pueden ser útiles, son:

- Arrendadora Conin
- Caja Popular Inmaculada
- Banca Banorte
- Banamex
- Banca Bitel

*Experiencia en el ramo.* Conforme a lo que ya comentamos, en caso que se desee el crecimiento de nuestra firma, ya sea en servicios o en oficinas, es de gran importancia considerar que el principal activo de nuestro negocio, está integrado por nuestro personal por lo que contaremos con gente capacitada en el área que brindará la asesoría adecuada a nuestros clientes y amigos.

*Capacidad de inversión.* Considerando que seremos cuatro socios al iniciar nuestras actividades, tenemos programado que cada uno de nosotros aporte \$25,000.00 al momento de constituirmos como Sociedad Civil.

*Disponibilidad de tiempo.* Se implantará un horario de labores, adecuado al personal técnico que estará sujeto a lo establecido en las leyes laborales. Con respecto al horario de los socios, éstos no tendrán una jornada de trabajo establecida ya que deberán estar presentes cuando sean requeridos por las actividades que sean propias del despacho.

*Gusto por el ramo.* Esta decisión se tomó considerando que es el complemento en la terminación de nuestros estudios profesionales; aunado al gusto por los aspectos financieros, fiscales, contables, etc., que nos permiten tener relaciones con otros profesionistas. Lo anterior se complementa con una visión a futuro del requerimiento de nuestros servicios en todas las áreas y con la satisfacción personal que nos cause el poder prestar un eficiente servicio a la sociedad.

*Formación académica.* La necesidad de la preparación profesional, requiere de estudio y actualización técnica que garantice la prestación de nuestros servicios y que deberán estar sujetos

a programas de educación profesional continua del IMCP, es necesario para la formación profesional el dividir las disciplinas en el ejercicio profesional, con el fin de poder prestar servicios profesionales de alto nivel.

*Vocación empresarial.* El empresario debe coordinar los esfuerzos y estimular las acciones que llevan al logro una misión. Debe convertir ideas con patrones de desempeño para lograr el éxito en las metas, aunado con una visión estratégica que implica una mirada más allá del futuro.

Dentro del perfil empresarial se debe reunir lo siguiente:

- Madurez emocional
- Desarrollo intelectual
- Conocimiento pleno de la misión; fortaleza y debilidades de su organización
- Cultura general
- Eficaces relaciones públicas y humanas
- Apertura y flexibilidad
- Responsabilidad, compromiso y disciplina.

*Formación académica.* Nuestro negocio se encuentra ubicado en el tercer sector, el cual abarca la actividad de prestación de servicios que tendrá las siguientes características:

- Organizado
- Innovador
- Con una visión conceptual
- Con expectativas a largo plazo
- Prestar los servicios a la satisfacción del cliente.

### **III. Elementos específicos del negocio**

*Aspectos del mercado: Demanda.* Se refiere a las cantidades del producto de una industria o un giro que los consumidores están dispuestos a comprar a los posibles precios del mercado.



*Oferta.* Se refiere a las cantidades de un producto que los productores están dispuestos a producir a los posibles precios del mercado.

### *Demanda*

Es un método por virtud del cual se puede calcular de bienes y servicios que los demandantes requerirán en un periodo determinado.

Una empresa de producción repetitiva debe producir una cantidad muy cercana a la que supone le van a demandar, pues si produce menos de lo que le demandan, teniendo capacidad para producir más, habrá un desaprovechamiento de recursos y probablemente dejaría una parte del mercado sin atender, dando así una mayor penetración de la competencia.

Contar con un pronóstico permite a una empresa:

- Procurarse con toda anticipación los recursos humanos, materiales necesarios.
- Programar las compras o abastecimiento de materiales
- Establecer presupuestos de ventas
- Planear en forma adecuada la producción
- Llevar un control de inventario rentable.

Método de pronóstico. Existen varios métodos para poder pronosticar la demanda:

1. Opinión de ejecutivos
2. Análisis de indicadores económicos
3. Métodos estadísticos.

*Opinión de ejecutivos.* Es un método intuitivo que consiste en la formación de un comité propio o externo a la empresa, cuya función será de liberar y decidir respecto al pronóstico, por ello deberá considerarse la experiencia de cada miembro y toda la información propia y la que también proviniera del exterior.

*Análisis de indicadores económicos.* Es un método deducir de la información económica más significativamente el pronóstico. Los índices más importantes y comúnmente empleados

son: producto interno bruto, población, ingreso medio, tasa de inflación, depósitos bancarios, disponibilidad de créditos, política fiscal, etc.

Este método es apropiado cuando los datos corresponden a un país en un momento histórico de estabilidad económica y política.

Métodos estadísticos. Este método consiste en apreciar los hechos y fenómenos sociales en forma cuantitativa y numérica con el propósito de apreciar sus tendencias. El método es apropiado cuando no se dispone de indicadores económicos sobresalientes y confiables y cuando simultáneamente se requiere pronósticos a corto plazo con rapidez en varias fases de la producción.

Estos métodos se seleccionarán tomando en cuenta el tipo de empresa, producto, la disponibilidad de información y lo confiable de la misma.

### *Oferta*

Son las diversas cantidades de mercancías que a cada uno de los precios posibles serán puestas a la venta, siempre que se mantengan constantes las condiciones objetivas y subjetivas en que actúan los oferentes.

En la oferta existen dos tipos de mercancía:

1. Aquellas que pueden ser auto-consumidas o pueden ser utilizadas directamente por el productor.
2. Mercancías susceptibles de auto-consumo; esto puede ser derivado de su naturaleza o de su cantidad.

Periodo de la oferta. Existen tres tipos de periodos, a continuación los describimos.

1. Oferta instantánea. Es aquella que considera únicamente las mercancías que ya están listas para la venta.
2. Oferta a corto plazo. Es cuando la capacidad instalada de la empresa se considerará fija e invariable.

3. **Oferta a largo plazo.** En lo que respecta al productor, es cuando considera la posibilidad de modificar las instalaciones actuales.

Factores que influyen la oferta instantánea.

1. **Naturaleza y durabilidad del producto.** Si el producto es perecedero, pierde sus propiedades con rapidez o facilidad o es temporal, por lo tanto, se exigirá su venta en un lapso breve.
2. **La posibilidad y el costo de almacenaje.** Primeramente se debe considerar, tomando en cuenta las disposiciones de contar con un lugar apropiado para conservar las mercancías, así mismo, el almacenaje implica un costo.
3. **Preferencia por la liquidez.** Significa la mayor o menor necesidad de dinero en efectivo que se pueda tener, ya que va aunado al efecto del ingreso, es decir, cuando el vendedor tiene que afrontar algún compromiso de pago y por lo mismo tiene urgencia de dinero en efectivo. Otro efecto es en sustitución, ya que el vendedor tiene dos alternativas: conservar la mercancía o cambiarla por dinero.

Casos de aumento y disminución de la oferta. Del aumento de la oferta se desprende lo siguiente:

- a) Cuando al mismo precio se ofrece una mayor cantidad
- b) Cuando a un precio menor se ofrece la misma cantidad.

La oferta disminuye:

- a) Cuando al mismo precio se ofrece menos cantidad
- b) Cuando a un precio mayor se ofrece la misma cantidad.

Dentro de los factores que pueden provocar un aumento de la oferta, son los siguientes:

- ◆ Aumento de la producción
- ◆ La previsión de una baja en el precio
- ◆ La urgencia de dinero en efectivo
- ◆ La aparición de bienes rivales, etc.

Se puede influir para disminuir la oferta, entre ellos podemos mencionar:

- Disminución en el volumen de producción
- La perspectiva de un aumento en el precio.

Derivado de lo anterior se desprende la siguiente :

“Cuando la cantidad demandada resulta mayor que la ofrecida, el precio tiende a subir y al subir el precio la cantidad ofrecida tiende a aumentar.

Cuando la cantidad ofrecida es mayor que la demandada, entonces el precio tiende a bajar, y al bajar el precio la cantidad demandada tiende a aumentar”.

### *Análisis de la Demanda*

El objetivo de analizar la demanda es determinar y medir cuáles son las fuerzas que afectan los requerimientos de mercado con relación a un bien o servicio. En este caso, las de Contaduría Pública.

Para determinar la curva de la demanda, necesitamos conocer el precio unitario y las cantidades demandadas, considerando que el servicio que prestamos es básico en la economía del país y basándonos en informes obtenidos de la competencia y también en la capacidad que tenemos para soportar el número de servicios que proyectamos realizar.

En función a la investigación realizada anteriormente, podemos observar que la demanda de nuestros servicios en la entidad es creciente, en virtud del desarrollo comercial e industrial de la misma.

Considerando que la demanda se dice es elástica en virtud de que cuando disminuye el precio se observa un incremento a los ingresos.

### *Análisis de la Oferta*

La oferta en nuestro caso, será el número de servicios que podemos ofrecer a diferentes cotizaciones, de acuerdo al cliente. La oferta puede ser expresada como una tabla de oferta que

relaciona la cantidad ofrecida a diferentes precios o bien, en una curva oferta que también nos mostraría la fusión de oferta.

Los principales elementos que determinan la oferta de un producto son:

- Costo del servicio prestado
- Cotización del servicio
- Precio ofrecido.

Al analizar la oferta necesitamos conocer los factores cuantitativos y cualitativos que influyen en la oferta.

#### *Análisis de la Competencia*

Al realizar una investigación de mercado, es muy importante la realización de hipótesis para dar avance a los objetivos y en relación con la competencia “suponemos que la mayoría de los contribuyentes desean de un despacho contable un buen servicio”. No debemos preocuparnos mucho por la competencia sino por prestar un servicio de alto nivel competitivo. También la mayoría de los contribuyentes, considera que el servicio que reciben en términos generales es bueno, por lo que tenemos la oportunidad de mejorarlo ampliamente, y de esta manera allegarán de clientes que no se encuentran completamente satisfechos.

En Querétaro existen una gran cantidad de despachos contables, algunos ya con cierto arraigo y con la representación de firmas internacionales, además se encuentran ubicados en todas las zonas de la ciudad.

A manera de conclusión podemos decir que aún cuando la competencia es mucha, debemos preocuparnos más por brindar un servicio de alta calidad, al iniciar nuestro proyecto, darnos a conocer por él y continuar siempre con él.

Canales de distribución. En primer lugar, debemos tomar en cuenta que un canal de distribución es la ruta que toma un producto para pasar del producto a los consumidores finales. deteniéndose en varios puntos de esa trayectoria. En cada punto que se detenga existe una remuneración además de intercambios de información.

En nuestro caso, el único canal que consideramos apropiado para arrollo de nuestras actividades es proporcionar los servicios de manera directa, en virtud de no poder cobrar los honorarios recibidos a través de algún intermediario.

#### Precios y condiciones de venta

Cobro de honorarios. Existen dos formas más comunes para realizar el cobro de los honorarios.

- Cobros parciales, al comenzar el trabajo, durante el propio trabajo y al finalizarlo.
- A través de iguales mensuales.

Control de trabajos. Existen varios métodos, entre los cuales los mas usuales son:

- Registro de operaciones a base de efectivo cobrado. Este método, por ser el más sencillo, es el que en la mayoría de los despachos más pequeños han adoptado, pero carecen de información necesaria para juzgar con razonabilidad los resultados y el progreso del despacho, ya que consiste en registrar las iguales u honorarios pactados en el mes en el que se factura o cobran, en tanto que los costos se registran cuando se hacen las erogaciones, no coincidiendo en muchos casos al mismo periodo.
- Registro a base de tiempo incurrido o proceso. Se requiere de más organización del despacho y atención de los ejecutivos del mismo, pero es el que se considera como más completo, ya que de él se pueden obtener datos que permitan juzgar la situación y desarrollo del despacho. En este sistema que es controlado en base de horas trabajadas, valuadas a precio de venta, difiere de los demás sistemas comúnmente conocidos sólo en el que se refiere al control y registro de los trabajos en proceso y las cuentas por cobrar.
- Registro a base del tiempo incurrido o devengado. Informe de tiempo y su proceso. Este informe es una hoja adecuadamente diseñada, donde cada uno de los miembros del personal técnico, incluyendo socios, anotará por día las horas en que trabajó para algún o algunos clientes.

Este reporte se hará quincenalmente, incluye el nombre del cliente y la clave o código. Esta clave por clientes facilita la localización y ubicación y es indispensable en aquellos casos que se use computadora para el manejo de este procedimiento.

En cada tipo de servicios, se notará la clave del servicio, que puede ser:

Auditoría	= 1
Consultoría	= 2
Fiscal	= 3
Contabilidad	= 4

En cada renglón se anotará un cliente diferente, determinando la columna del total de número de horas trabajadas, a ese cliente en esa quincena y multiplicado por la cuota por hora determinada.

Valuación de los trabajos en proceso.

Los importes totales por cada cliente determinados en el informe de tiempo que pasarán en resumen todos los importes de aquellas personas que trabajaron para ese cliente durante la quincena y al fin de cada mes, se sacará el total de importes trabajados en las dos quincenas de cada cliente.

Si el número de clientes es pequeño, la determinación del importe a facturarse puede hacerse en este mismo resumen; en caso de que el volumen de clientes sea mediano o grande, es conveniente que se elaboren en una hoja tabular con varias columnas "concentración mensual" por socio de los importes totales de cada cliente que él maneja.

Esta hoja de concentración mensual se desglosará por columnas:

- Número y nombre del cliente
- Cuatro columnas para anotar el importe, según el área de servicio.
- Una columna del total
- Cuatro columnas para cancelaciones por área del servicio
- Una columna para cancelaciones totales

- Una columna para la facturación del mes
- Una columna para anotar el importe del trabajo que se queda en proceso y que no se ha facturado, o bien, importes que se han facturado al cliente y por los cuales no se han trabajado en cuyo caso el saldo será de naturaleza acreedora.

Promoción y publicidad. Como en este rubro tenemos limitantes que se especificarán en nuestro Código de Ética Profesional, las cuales ya comentamos en el Capítulo I, trataremos de publicitarnos con el más estricto apoyo a estas disposiciones; sin embargo, buscaremos a través del Colegio de Contadores Públicos, el sugerir que nos autorice a todos en general y a través del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, con una publicidad más abierta y no sólo la institucional.

Buscaremos a través de amistades y conocidos, así como con boletines sobrios y sencillos y tarjetas de presentación, etc. que nos den a conocer a los consumidores potenciales de nuestro giro.

Adecuación del producto. En virtud de que no somos fabricantes sino prestadores de servicios, no podemos realizar innovaciones a éstos. Sin embargo, el trabajo lo realizaremos en papel membretado del despacho que contenga el logotipo del mismo, denominación, dirección y teléfono.

La papelería en general, será membretada (papeles de trabajo, sobres, etc.) para que se nos identifique y nuestro trabajo llevará el sello distintivo de la calidad en el mismo.

Aspectos económicos-financieros: Necesidad de financiamiento. Como nos vamos a constituir como Sociedad Civil, consideramos que con el monto de las aportaciones de los socios podremos superar las inversiones requeridas, para iniciar por lo que pensamos no será necesario acudir a las diferentes instituciones de Crédito a solicitar préstamos, por el momento, ya considerando que conocimos las diferentes alternativas que nos ofrecen estas instituciones en caso de requerir de su financiamiento.



## *Aspectos Legales*

En relación a trámites que debemos realizar para poder constituirnos como despacho, a continuación los enumeramos

- ◆ Constitución de la Sociedad Civil
- ◆ Inscripción en el RFC
- ◆ Licencia municipal y uso de suelo
- ◆ Inscripción en el Colegio de Contadores Públicos, A.C.
- ◆ Inscripción Infonavit
- ◆ Inscripción IMSS (patronal y trabajadores)
- ◆ Inscripción CANACO
- ◆ Inscripción S.T.P.S.

Marco jurídico. Es necesario que para ejecutar un proyecto se estudien las diferentes alternativas que pueden ser adoptadas y permitan a una empresa obtener los elementos administrativos, financieros, comerciales y jurídicos que se requieren para funcionar adecuadamente.

Para elegir la forma jurídica de organización de una empresa se deben considerar los siguientes elementos:

- ◆ Las actividades a realizar
- ◆ Las características de los socios
- ◆ Los recursos financieros requeridos
- ◆ La administración de la empresa.

En nuestro caso, debemos constituirnos conforme a las disposiciones legales vigentes en el país, por lo que se hará con apoyo a la legislación de Sociedades Civiles (regidas por el Código Civil de cada Estado de la República, Código de Comercio, Código Fiscal de la Federación y su reglamento, Ley del Impuesto Sobre la Renta y su reglamento, entre otros.

### *Aspectos Tecnológicos y de Producción*

Maquinaria y equipo. Como ya analizamos las principales necesidades del proyecto, conocemos el capital con que contamos, podremos mencionar el equipo y mobiliario con que iniciaremos el despacho.

- 4 Escritorios ejecutivos
- 5 Escritorios secretariales
- 7 Sumadoras
- 1 Máquina de escribir eléctrica
- 2 Archiveros (4 gabinetes c/u)
- 1 Sofá
- 5 Sillas secretariales
- 4 Sillones ejecutivos
- 2 Muebles para computadora
- 4 Libreros (2 gavetas c/u)
- 6 Sillas
- 1 Computadora
- 1 Impresora
- 1 Paquete COMPAQ
- 1 Fax
- 1 Paquete sueldos
- 1 Paquete experto fiscal
- 1 Sistema de seguridad

### *Tecnología del Producto*

En nuestro caso, la tecnología del producto consistirá en la aplicación que le demos a nuestros servicios con la computadora, impresora, fax, así como los paquetes antes mencionados.

Capacitación. Aspectos administrativos:

- Personal
- Sistemas administrativos
- Políticas de administración.

Al igual que el punto anterior en el Capítulo I, en la investigación de la empresa y su administración. Ya está considerado este tema, el cual sería redundante mencionar una vez más.

Infraestructura. En cuanto a este punto se manejan elementos que de alguna manera influyen decisivamente en el buen curso del despacho.

A continuación, enumeramos algunos puntos que consideramos son prioritarios, sin que pretendamos reflejar en el orden la importancia de cada uno de ellos.

- Energía eléctrica
- Agua potable
- Servicio telefónico
- Correo
- Drenaje
- Fluidez vial y estacionamiento
- Servicios bancarios

## **2.2. Tramitación inicial**

Antes de realizar los trámites para iniciar un negocio o empresa, es necesario conocer las ventajas y desventajas de cada forma legal de propiedad.

### *Propiedad única.*

Ventajas:

- ◆ Ser el dueño
- ◆ Es fácil empezar
- ◆ Se conservan todas las utilidades
- ◆ Los ingresos se gravan como personales
- ◆ Se pueda descontinuar la empresa a voluntad.

### Desventajas:

- ◆ Responsabilidad ilimitada
- ◆ Capital de inversión limitado
- ◆ Ser polifásico
- ◆ Dificultad para retener a los empleados más valiosos
- ◆ La vida de la empresa es limitada.

### *Sociedad*

#### Ventajas:

- ◆ Dos cabezas piensan mejor que una
- ◆ Es más fácil comenzar
- ◆ Hay más capital de inversión disponible
- ◆ Los socios pagan impuestos sobre ingresos personales
- ◆ Se puede convertir en socios a los empleados más valiosos.

#### Desventajas:

- ◆ Los socios tienen responsabilidades ilimitadas
- ◆ Utilidades compartidas
- ◆ Posibles diferencias en situaciones que pongan en peligro la vida de la empresa
- ◆ La vida de la empresa es limitada.

### *Corporación*

#### Ventajas:

- ◆ Responsabilidad limitada de accionistas
- ◆ Posible obtención de capitales de inversión más altos
- ◆ Vida ilimitada de la empresa
- ◆ Propiedad fácilmente transferible.

## Desventajas:

- ◆ Las corporaciones se gravan dos veces
- ◆ Pagar impuestos sobre capital social
- ◆ Costo alto al inicio
- ◆ Estricto control fiscal y legal sobre ellas.

Deseamos llevar a cabo este proyecto bajo un régimen de sociedad civil, por lo que para poder hacerlo, debemos seguir los siguientes trámites.

Acudir a la Dirección General de asuntos jurídicos de la Secretaría de Relaciones Exteriores a solicitar permiso para constituirmos como sociedad civil.

Los elementos que debe contener dicha solicitud:

- ◆ Cinco alternativas como razón social o denominación
- ◆ Objeto de la sociedad
- ◆ Duración de la sociedad (máximo 99 años)
- ◆ Capital social
- ◆ Domicilio fiscal
- ◆ Cláusulas de extranjería
- ◆ Datos del promovente.

Todo lo anterior se deberá entregar en las formas oficiales y en original y tres copias. En los siguiente siete días, la Secretaría de Relaciones Exteriores nos informará el nombre autorizado para constituirmos.

Acudir ante Notario Público a realizar la Constitución Legal de la sociedad,. En este acto, debemos presentar los datos y documentos:

- ◆ Permiso de Relaciones Exteriores autorizado (vigencia hasta 90 días)
- ◆ El cuadro de accionistas con el porcentaje de participación de cada uno
- ◆ Datos generales de cada uno de los socios
- ◆ Estatutos.

El Notario entregará ocho copias del acta constitutiva para los trámites complementarios necesarios, para la constitución de la sociedad.

Los siguientes pasos a realizar una vez constituidos como sociedad civil serán:

Inscripción ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en la forma HRFC-1, que deberá contener la denominación, el domicilio, la fecha de inicio de actividades, el nombre del representante legal y otros generales de la sociedad, así como anexar copia certificada de la Escritura Constitutiva.

Acudir a las oficinas municipales a solicitar la Licencia Municipal correspondiente.

Registrar a la sociedad y a los trabajadores en el IMSS, Infonavit y S.T.P.S.

Registrar a la sociedad ante institución de crédito autorizada para efectos del SAR.

Registrar a la sociedad en la CANACO.

Inscripción de los socios en el Colegio de Contadores Públicos.

Los documentos relativos a los trámites anteriores, se encuentran incluidos en el apartado tres, aspectos legales de los elementos específicos del negocio.

### **2.3. Selección del local y oficinas**

Considerando los resultados obtenidos en el estudio de mercado, la ubicación del despacho será en las zonas aledañas al centro de la ciudad, debido a que éste no cuenta con estacionamientos suficientes y hay demasiado tráfico.

De los diferentes despachos que se sitúan en la oficina de apertura, nos dimos cuenta que existen algunos, pero la ubicación y la presentación es importante, ya que los servicios que nosotros ofrecemos a los clientes son más atractivos, por lo que expresa los siguientes resultados.

## Evaluación del local

Características	Evaluación			
	excelente	bueno	regular	malo
Acceso a vías de comunicación			X	
Disponibilidad de transporte y precios		X		
Estacionamiento	X			
Competencia cercana			X	
Servicios (agua, luz, teléfono, drenaje, etc.)	X			
Seguridad pública		X		
Factores que influyen en el medio ambiente		X		
Gestionamiento a dependencias (SHCP, IMSS, Bancos, Infonavit, Municipio, etc.)			X	
Disponibilidad de personal (trabajadores)		X		
Sueldos ofrecidos		X		
Clima comercial del local		X		
Personal especializado en las diferentes áreas		X		
Impuestos				X

### 2.4. Gestión de financiamiento

Cuando una empresa inicia tiene dos alternativas para allegarse de recursos:

1. Capital prestado o a crédito (financiamiento)
2. Capital de riesgo o aportación de socios.

Como ya lo mencionamos, consideramos que al inicio no será necesario solicitar ningún tipo de financiamiento a las instituciones de crédito. Esto, en virtud de que cada uno de los socios para iniciar actividades del despacho; sólo en caso de ser necesario financiarnos a través de un crédito, realizaremos las gestiones necesarias ya conocidas.

## **2.5. Diseño de la imagen corporativa**

El despacho estará constituido como sociedad civil en virtud de ser la imagen que deseamos se proyecte de él.

Es de gran importancia constar de una figura que sea representativa de los que deseamos sea el despacho, en este caso, el logotipo será la forma de identificarnos y diferenciarnos de las otras firmas. En él pretendemos conjugar los factores que intervienen en la prestación de nuestros servicios como lo son: la Contaduría, las finanzas e inspirar confianza para aspectos tan delicados y complejos como los fiscales.

## **2.5. Acondicionamiento de oficinas**

Derivado de la imagen que deseamos proyectar y que consideramos es de gran importancia, ya que de ello dependerá en gran escala, la promoción e imagen de nuestro negocio.

Apariencia exterior:

La construcción del despacho es de estilo colonial, de acuerdo al tipo de la zona de esta ciudad (Colonia Cimatario), con las siguientes dimensiones: de frente, 8 mts. con altura de 6 mts. entre planta baja y planta alta.

El despacho lo dividimos en varias áreas funcionales, con el fin de obtener la mejor distribución y mayor prestación del mismo, por lo que consideramos lo siguiente:

- a) Recepción
- b) Sala de juntas
- c) Cubículos



- d) Baños
- e) Área de trabajo
- f) Archivero
- g) Área de cómputo.

Recepción. Ésta se encuentra en el acceso principal, puesto que nos brindará una mejor atención a los clientes, estará conjuntamente con la recepcionista (secretaria), teniendo en sí como función el control de acceso de toda la gente.

Sala de juntas. Esta área se sitúa a mano izquierda de la recepción con una vista hacia la calle, en ella nos brindará una comodidad en lo que respecta al lugar, puesto que la constituye dos ventanas, teniendo una ventilación y espacio suficiente para el buen funcionamiento y aprovechamiento de ella.

## **2.6. Planeación financiera y fiscal**

Al inicio de las operaciones en una empresa, es difícil hacer un análisis financiero de la misma, en virtud de que no consta con datos estadísticos para utilizarlos con este fin. El análisis financiero se relaciona primeramente con el comportamiento futuro esperado de un número de variables cruciales tales como la tasa de rendimiento obtenida por una empresa, costo de capital, crecimiento esperado de las utilidades, etc.

Debido a que la única fuente de información histórica que se tiene en cualquier empresa se deriva principalmente de los estados financieros, éstos se revisan con el fin de delinear tendencias y predecir expectativas.

En los aspectos económico-financieros específicos del negocio, nosotros proyectamos a cuatro esos flujos de caja, proyección de utilidades y estados financieros, sin embargo, consideramos que para planear como ya dijimos, requerimos de información histórica por la cual, por el momento la planeación financiera la haremos en función a los estados financieros proyectados en la fase antes mencionada.

En cuanto a la planeación fiscal definitivamente por el momento no contamos con los elementos de juicio suficientes para poder determinar las estrategias a seguir; sin embargo.

debemos recalcar que para el cumplimiento de nuestras obligaciones tributarias, verificaremos que se realicen con estricto apego a las disposiciones fiscales vigentes, sin caer en evasiones u omisiones de ellas.

## **2.7. Arranque y puesta en marcha**

Esta es la última etapa para iniciar el proyecto, una vez teniendo un panorama que nos ubique en el entorno que nos rodea, los aspectos legales que nos rigen los objetivos a los que pretendemos llegar, la planeación requerida, los sistemas y requerimientos más adecuados para la administración del negocio, los objetivos del desarrollo organizacional, los recursos con los que contamos, las alternativas para allegarnos de ellos cuando así se requiera el abastecimiento de los bienes y servicios requeridos, el conocimiento de las innovaciones tecnológicas, el impacto de la situación económica, la función social del proyecto, los beneficios de las políticas gubernamentales que nos rigen y sobre todo, el conocimiento de las necesidades e inquietudes de los clientes potenciales. Una vez que tengamos conocimiento de esta información la cual no podremos obtener en un periodo relativamente corto, podremos dar inicio a nuestras actividades.

Debemos considerar que no podremos iniciar un negocio si no hemos cubierto la necesidad de conocer todos los puntos mencionados en el párrafo anterior, ya que el desconocimiento de alguno de ellos podrá generarnos muchos problemas e incluso en casos extremos, provocar el fracaso del proyecto.

Consideramos que las firmas sobresalientes por lo general llegan a ser grandes, con envidiables historiales de crecimiento, innovadoras y por consiguiente prósperas. Quizá el elemento más importante de su trascendente historia sea su actitud para ser grandes y a pesar de ello, actuar como pequeñas.

## **CAPÍTULO III**

### **DESARROLLO PRODUCTIVO EN LA SOCIEDAD**

#### **3.1. y 3.2. Crecimiento inicial de empresas y despegue**

Desde el momento en que se arranca, se entra de lleno a la etapa de crecimiento inicial y despegue. Es la etapa más crítica de todas las responsabilidades empresariales, pues de ello depende el éxito o el fracaso del proyecto.

Como su nombre lo indica, el despegue debe tener perfecta sincronización, es decir, entra a tiempo y a la velocidad exacta; así, para que un negocio crezca depende de la madurez y de la sincronía con que se realice el proyecto.

Para programar el despegue del nuevo negocio, se sugiere tomar en cuenta:

1. Iniciar después de haber cubierto todos los pasos indicados.
2. Fijar metas estimadas como factor real de crecimiento.
3. Formular un plan de trabajo sobre los servicios que se van a prestar y de publicidad, así sabremos el impacto directo que causará en el incremento o disminución de la prestación de servicio.
4. Formular un plan de reinversión de utilidades de acuerdo a los principales objetivos de crecimiento (como en capitales, bienes, inventarios, etc.).
5. No se deberá forzar la marcha natural del negocio.
6. Evitaremos querer crecer demasiado rápido.
7. No provocaremos un crecimiento sin tener previamente un plan de despegue.

#### **3.3. Los primeros años**

Si el negocio sobrevive el primer año, entonces se puede hablar de un éxito inicial y con muchas posibilidades de expansión.

Estos primeros doce meses, son cruciales por diversas razones y entre las principales tenemos:

1. El negocio empieza a integrar su cartera de clientes.
2. Las finanzas dependen de la inversión inicial.
3. La empresa depende del desempeño de los socios.
4. El nuevo negocio está sujeto a vaivenes sociales y políticos, que lo podrá afectar por ser más frágil que ellos.
5. Es justo el periodo de prueba de viabilidad y de la capacidad y talento del empresario.

Es recomendable que antes del inicio de operaciones se consideren aspectos que procuren un buen control y reglamentación para el buen funcionamiento del despacho. Antes del arranque, se debe contar con todos los registros, licencias y permisos que eviten cualquier contratiempo por el mal funcionamiento del despacho, lo cual no ocasionará la clausura o cierre del mismo.

Se debe contratar de preferencia, personal eventual al inicio de las operaciones (seis primeros meses) contando así con la contratación y/o capacitación adecuada de aspectos tecnológicos y técnicos que nos ayudarán a proporcionar un buen servicio que será fundamental y marcará la diferencia con la competencia, permitiéndonos así, la adición de nuevos y mejores clientes que son la base principal de nuestra empresa.

Es recomendable que por lo menos durante los seis primeros meses, se reinvierta el 80% de las utilidades, sin descuidar aspectos fiscales y contables que nos permitan dar cumplimiento a nuestras obligaciones ante el fisco y otras instituciones.

Todo lo anterior se logrará bajo una adecuada dirección, que coordine eficiente y eficazmente los esfuerzos del elemento humano.

### **3.4. Planeando la expansión**

Los tiempos actuales se caracterizan por la rapidez de los cambios y la necesidad de adaptarse a ellos en el menor tiempo posible. Ante esta situación y con deseos de estar preparados a futuro inmediato, los socios de las firmas pequeñas y medianas desarrollarán el arte de administrar el tiempo y los recursos.

Se deben contemplar las expectativas de expansión vía aumento de capacidad instalada, diversificación, expansión en cadena, aumento y diversificación de los servicios a prestar, por eso es necesario decidir el tipo de expansión a desarrollar, ya que el progreso y desarrollo de una firma de contadores públicos que busca la excelencia puede concretarse en los siguientes puntos:

1. La actuación de todos sus integrantes siempre estará regida por el Código de Ética Profesional.
2. Mantener un programa de capacitación y educación para todo el personal.
3. Conservar siempre la unión y compañerismo entre todos los integrantes de la firma.
4. Estructurar una adecuada organización administrativa que sirva de base para la operación eficiente de la institución.

Un empresario sin mentalidad de expansión constante, tiende a inmovilizarse, situación que lo puede llevar al fracaso. Debido a los grandes cambios tecnológicos, puede representar una fuerte herramienta para el desarrollo de sus actividades, lo cual lo hará más competitivo y productivo.

Otro factor de presión que obliga al empresario a mantenerse con la mentalidad de constante expansión, es la competencia, motivo por el que se debe desarrollar un plan de expansión de acuerdo al tipo de negocio y considerando lo que se necesita para éste.

### **3.5. Implementación de un programa de Desarrollo Empresarial**

Los proyectos de expansión no se pueden lograr si no se implementa un programa de desarrollo empresarial permanente en el negocio o del negocio.

Se entiende por desarrollo empresarial, el conjunto de actividades encaminadas a lograr el desarrollo óptimo de un negocio específico en toda su estructura y proyección.

La fase principal para iniciar un plan de desarrollo en la práctica profesional, es ubicar en donde se encuentra nuestra firma, ya sea en lo referente a los servicios que se prestan como a la plaza o zonas de influencia en las que se dan estos servicios profesionales y el mercado de oportunidades con relación a la competencia.

El hecho de que todos hemos llegado a perder la venta de un servicio debido a que nuestros clientes no sabían que también nosotros prestábamos dichos servicios.

Lo anterior nos conduce a saber que es necesario que hagamos un análisis de conciencia, que nos permita reubicar nuestra realidad profesional. De esta manera, el desarrollo será en relación a las áreas que se traten, tendientes al incremento de la venta de nuestros servicios y considerando de gran importancia:

- a) El desarrollo del departamento de mercadotecnia, que se encargará de la expansión en cadena, de los tipos de créditos existentes y un aumento en la línea de la prestación de nuestros servicios.
- b) Capacitarnos de manera permanente en nuestra área de especialización y considerando que se observe directamente las áreas de trabajo, a través del departamento de Recursos Humanos.
- c) Incrementar nuestras relaciones con el medio de los negocios y social, que será una forma de desarrollo institucional.
- d) Tener un desarrollo económico-financiero, de actividades tendientes al fortalecimiento primordialmente de la estructura económica y financiera de la empresa, por medio de un análisis de la situación del despacho, de su liquidez y solvencia. De ser necesario, solicitar préstamos para continuar la marcha del negocio y lo proyectado.

El tratar consistentemente en que nuestro trabajo se recomiende por sí mismo, por su calidad profesional y así formar un frente común de profesionistas mexicanos de clase mundial.

Existen diferentes tipos de expansión a desarrollar, dirigidos a:

- a) La industria
- b) Comercio al menudeo
- c) Bodega al mayoreo; y
- d) Empresas de servicios

Siendo la misión de nuestra empresa, la prestación de servicios, el tipo de expansión que tendremos será la dirigida a empresas de servicios que consiste en lo siguiente:

1. Aumento a la línea de servicios y diversificación de servicios, que como ya se había planteado en la descripción de la misión de la empresa, nuestro objetivo desde el inicio sería el de

ampliar las prestaciones de nuestros servicios y poderle proporcionar un mejor servicio a nuestros clientes con una gran variedad.

2. Aumento de capacidad instalada (cobertura nacional e internacional). Se pondrán todas las ganas para que el tamaño de nuestra firma crezca y sea reconocida ampliamente, desde luego, se tiene considerado que el crecimiento de la firma podría tardar, pero se buscará la manera de expandirse lo más rápido posible, ya sea de manera individual o con la fusión de otras firmas de contadores que nos podrán proporcionar la cobertura deseada en el giro.

### **3.6. Globalización empresarial**

La clara tendencia a la globalización anunciada al inicio de los 70's, como consecuencia del desarrollo de los medios de comunicación, lo viene abarcando todo. De este trascendental fenómeno deriva el proceso de apertura económica de nuestro país. Los efectos sobre el sector de los servicios y particularmente de los que presta la contaduría pública en México, se puede mencionar que nuestra economía se ha abierto a la economía mundial.

Atacando de alguna manera las barreras que existen para que seamos más competitivos, se ha manejado el problema de la doble tributación siendo la solución más viable la concertación de tratados bilaterales entre las naciones, aprovechar las ideas de la guía de ética internacional, para proponer la normatividad que regule las relaciones profesionales (empresariales).

Otro enunciado positivo sería:

- a) Perfeccionar a nuestra ética profesional en todos los aspectos de fondo, ya que lo ideal es empezar en casa, esto sería adecuar nuestro código a las condiciones presentes y futuras, en las que se supone requeriremos una ética de tipo internacional y estándar.
- b) Otro enunciado sería utilizar la tecnología, desafiando los objetivos de la competencia.

La globalización de la economía, los mercados y los negocios en general, han llevado a una aguda competencia entre países y empresas. El logro de ventajas competitivas sustanciales y sostenibles es por la toma de decisiones estratégicas de los hombres de negocios.

El nuevo esquema de competitividad a nivel mundial y la apertura económica en México, ha tenido un profundo impacto en el manejo y dirección de nuestras empresas. El nuevo ámbito

de los negocios es reconocer que apenas estamos en el inicio de un periodo de alta competitividad será la época de participar con nuevas estrategias centradas hacia el cliente, fincadas en recursos humanos eficientes y calificados.

Es por eso que se define la globalización como el comercio internacional por medio de bloques u organismos, es tratar de quitar las barreras arancelarias, en el mundo.

Los efectos que han provocado la globalización, son:

1. Pérdida relativa de la posición de las materias primas.
2. Eliminación de barreras arancelarias.
3. Desarrollo e innovación tecnológica.
4. Automatización.
5. Especialización de la producción.
6. Desaparición de ventajas comparativas.

Oportunidades de la globalización empresarial

- Entrar en líneas de modernización empresarial
- Generar la expansión de la empresa
- Penetrar en nuevos mercados
- Competir con firmas extranjeras

Los efectos de la apertura en el sector de los servicios, particularmente de la Contaduría Pública, ha originado pláticas con los institutos Canadiense y Estadounidense que permiten anticipar que somos competitivos y que una apertura a mediano plazo no afectaría el mercado que actualmente abarcamos, excepto en el renglón de la asesoría administrativa.

En el campo de la asesoría fiscal, es difícil que vengan especialistas en impuestos mexicanos de otras latitudes debido a lo especializado de este servicio y la necesaria y continua capacitación en el tema.

Los japoneses dicen "identifica al mejor, imita al mejor, supera al mejor", por ende lo anterior reclama esfuerzos intensos de capacitación ahora y siempre.



## CONCLUSIÓN

La formación empresarial integral desde el punto de vista de la Mercadotecnia, nos ha llevado a la realización de cómo se forma un Despacho Contable, es importante considerar que la formación de esta Tesis nos ayuda a confirmar los compromisos que tendremos ante la sociedad como Profesionistas y la cual nos ha dado un grado de madurez para salir adelante y tener en cuenta que es una gran responsabilidad la que llevamos en nuestra profesión.

Nuestra profesión mantiene una autorregulación importante, evidencia palpable de ello es el Código de Ética Profesional, el cual contiene el mínimo de compromisos de los Contadores Públicos para con la sociedad en general, para con la profesión y hacia los colegas. Así, quienes se alejan de lo establecido en nuestra máxima ley de conducta profesional, exponen no únicamente su prestigio personal, sino a la profesión en general.

En relación a la obligación de contribuir para los gastos públicos de la nación se encuentra establecida en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Esta ley fundamentalmente contiene los principios inquebrantables mínimos que la sociedad debe respetar y exigir para su cumplimiento.

La modernización de nuestro País dentro del Tratado de Libre Comercio, nos permitirá estar dentro de un alto nivel de competitividad en la Contaduría Pública, para lo cual debemos estar preparados.

Es importante que el control administrativo es, por tanto, un proceso continuo de evaluación y retroalimentación para que se tome decisiones ponderadas y oportunas, que provoquen que los hechos se ajusten a lo previsto.

Para finalizar, consideramos la investigación realizada para la apertura de nuestro despacho ofreciendo al cliente la calidad y eficiencia requerida.

## BIBLIOGRAFÍA

Administración de Empresas, Teoría y Práctica  
Agustín Reyes Ponce  
Editorial Limusa.

Administración de Personal  
2da. Parte  
Agustín Reyes Ponce  
Editorial Limusa.

Organización y Administración  
Enfoque Situacional  
Gary Dessler  
Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana.

El Nuevo Sistema Financiero Mexicano  
Eduardo Villegas H.  
Rosa María Ortega O.  
Editorial PAC

Anuario Económico  
Secretaría de Desarrollo Económico  
Gobierno del Estado de Querétaro  
1992.

Plan de Desarrollo Integral  
Gobierno del Estado de Querétaro  
1992 – 1997.

Proyección Social de Contador Público  
José de Jesús Vázquez Bonilla  
Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.

Normas de Actuación Profesional en Materia Fiscal  
Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.

Manual para Estructurar y Organizar Pequeñas y  
Medianas Firmas de Contadores Públicos  
Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Semblanza Histórica del IMCP  
Instituto Mexicano de Contadores Públicos  
Federación de Colegios de Profesionistas.

Código de Ética Profesional  
Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

El Futuro Profesional ante el Fisco  
Boletín Informativo  
S.H.C.P.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos  
Editorial PAC.

Apuntes de Economía  
13ª. Edición  
Andrés Puente Cruz

Revistas Contaduría Pública  
Edición 1993  
Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.

Periódico Futuro de Querétaro  
No. 77, del 27 de julio de 1993.  
Gobierno del Estado de Querétaro.

Fundamentos de Mercadotecnia  
Segunda Edición  
Philip Kotler  
Gary Armstrong.