

2013-06

# Consultoría de servicios financieros enfocado a PyMES en Guadalajara, Jalisco

Cerón-Pérez, Rosa B.

---

Cerón-Pérez, R. B. (2013). Consultoría de servicios financieros enfocado a PyMES en Guadalajara, Jalisco. Trabajo de obtención de grado, Maestría en Administración. Tlaquepaque, Jalisco: ITESO.

Enlace directo al documento: <http://hdl.handle.net/11117/3466>

*Este documento obtenido del Repositorio Institucional del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente se pone a disposición general bajo los términos y condiciones de la siguiente licencia:*  
<http://quijote.biblio.iteso.mx/licencias/CC-BY-NC-ND-2.5-MX.pdf>

*(El documento empieza en la siguiente página)*

---

---

# **INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE**

RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS SEGÚN ACUERDO  
SECRETARIAL 15018, PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL DE LA  
FEDERACIÓN EL 29 DE NOVIEMBRE DE 1976

---

---

## **DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**



**CONSULTORIA DE SERVICIOS FINANCIEROS ENFOCADO A  
PYMES EN GUADALAJARA JALISCO**

**TESIS DE MAESTRÍA  
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE**

**MAESTRO EN  
ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:  
ROSA BERENICE CERON PEREZ**

**ASESOR: DELOYA BERNABE MARTIN**

**TLAQUEPAQUE, JAL.**

**JUNIO 2013**

## **AGRADECIMIENTOS**

Nunca tendré como agradecerte tus tan valiosos consejos y aportaciones en mi vida tanto personal como profesional, agradezco infinitamente tu apoyo incondicional en todos mis logros y fracasos, gracias por darme la dicha de convertirme en madre, gracias esposo mío.

A mi hijo Bruno que eres el motor de mi vida, que al verte a los ojos me doy cuenta que por ti vale la pena todos los esfuerzos y sacrificios y contigo aprendo como ser mejor cada día.

A mi madre por su ejemplo de vida y de lucha por ser siempre mejor, por tu ejemplo de constancia y nunca rendirte ante las adversidades.

Al Instituto Jalisciense de la Juventud por otorgarme la Beca para poder culminar este nivel de educación dentro en su programa de Impulso Becas Jalisco y al ITESO por ser parte de este sueño y darme la oportunidad de seguirme superando.

A mi Maestro y amigo Martin Deloya, quien me dio asesoría para diseñar la implementación de este proyecto de negocio y la proyección de crecimiento del mismo. Felicito y agradezco de la forma más sincera y merecida a todos y de cada uno de mis maestros por los conocimientos y la experiencia que poseen en todos los temas tratados y además por su facilidad para la docencia y capacitación.

## INTRODUCCION

Todos hemos escuchado que las Micro, Pequeñas y medianas empresas son fundamentales para el desarrollo del país ya que representan el 99.8%<sup>1</sup> de la actividad económica de México, también que lo que realmente cuenta son los grandes proyectos, los que se anuncian con bombo y platillo y a los que regularmente asisten los funcionarios y son noticia en los periódicos. Que pasa entonces ¿Son realmente las PYMES la base de la economía? ¿Es necesario en un país como México alentar la formación de esas empresas?

El presente trabajo que deriva un plan de negocios, consiste en el desarrollo de una Firma de Consultoría de Servicios Financieros enfocados a PyMes en Guadalajara, Jalisco. Se realiza considerando que las PYMES son parte fundamental de la economía de México, y que no han sido del todo aprovechadas, así como sus procesos, su estructura financiera, fiscal y de control interno suelen ser costosos para las mismas, y la información sobre el correcto manejo de las finanzas y calidad puede ser errónea o escasa y se busca explicar los aspectos más importantes para poderlos enriquecer mediante la asesoría para las mismas PYMES. Así como también dentro de los objetivos de este proyecto es de alguna manera retribuir a la sociedad un plan de negocio que siga contribuyendo para el desarrollo económico del estado de Jalisco ya que el gobierno del estado me otorgo una beca económica para llevar a cabo el estudio de la Maestría en administración dentro en su programa impulso becas Jalisco que es llevado a cabo por el instituto Jalisciense de la Juventud La temática elegida, abordando el tema de las estrategias encaminadas a Micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES), proviene de una inquietud personal cuyo objetivo es trabajar de la mano con estas empresas y ayudarlas para desarrollar habilidades y técnicas de

---

<sup>1</sup> De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, (INEGI 2009)

crecimiento que mejoren el desarrollo de las mismas. Mediante la consultoría a dichos tipos de empresas.

Esta tesis no pretende ser la panacea, ni mucho menos establecer nuevos paradigmas, pero sí dar una propuesta fresca y digerida que hable de las PYMES y su modelo de administración de recursos.

Es una exploración donde se revisan temas de PYMES, administración, y otras interrelaciones; adicionalmente, se revisaron artículos menos académicos, pero con la particularidad de ser muy recientes, para actualizar estas discusiones.

La forma de trabajo fue basada en el análisis del entorno (PYMES), análisis de sus necesidades definiendo el problema principal que es la falta de cultura de enfocarse en entender la estructura interna de la misma ya en la mayoría de los casos se administran de manera empírica. Ante esta realidad, vemos cómo la competencia y competitividad ya no se limitan a una localidad o región.

Todo esto dio lugar a una propuesta integradora que invita a abordar la necesidad de administrar y controlar en las micro y pequeñas empresas.

Con este marco de referencia, se puede apreciar un nexo muy interesante entre las PYMES mercado a abarcar para desarrollar la necesidad de crear la cultura de administrar correctamente sus recursos, cumplir con el ámbito fiscal y consolidar el sistema administrativo para seguir contribuyendo con el desarrollo de nuestro México.

El siguiente documento tiene como objetivo desentrañar las heterogéneas percepciones que existen sobre las PYMES y la competitividad, su estructura administrativa, fiscal y financiera.

## Índice General

AGRADECIMIENTOS .....	2	
INTRODUCCION .....	3	
ÍNDICE .....	5	
Índice General.....	5	
Índice de Tablas.....	7	
PARTE I.- PROBLEMÁTICA Y JUSTIFICACION		
CAPITULO I.- ANTECEDENTES Y MARCO CONTEXTUAL .....		10
1.1 ¿Por qué es importante la abordar el tema de la consultoría financiera en las PyMES? .....	11	
1.2 Clasificación del tamaño de las pequeñas y medianas empresas en México .....	13	
1.3 Participación de las PYMES en la zona metropolitana de Guadalajara.....	15	
1.4 ¿Por qué los servicios de consultoría financiera son una oportunidad de negocio? .....	17	
1.5 Algunos casos de éxito de consultoría financiera en PYMES.....	18	
CAPITULO 2.-DEFINICION DE LA PROBLEMÁTICA .....		20
2.1 Descripción de la problemática en las PYMES .....	21	
2.2 Principales preocupaciones de los pequeños y medianos empresarios.....	26	
2.3 Ventajas de contratar los servicios de consultoría financiera en PYMES .....	30	
CAPITULO 3.-ENTORNO COMPETITIVO.....		31
3.1 Revisando el concepto de Administración de los Recursos dentro de las PYMES.....	32	
3.2 Características principales de las PYMES en México .....	33	
3.3 Justificación del Análisis de un Caso Concreto.....	34	
PARTE II.- CONCEPCION ESTRATEGICA Y PLAN DE NEGOCIO		
CAPITULO IV.- PROPUESTA DEL PLAN DE NEGOCIO .....		38
Antecedentes y justificación del plan de negocio.....	39	
4.1 Objetivos de la consultoría financiera a PYMES .....	40	
4.2 Descripción del plan de negocio .....	42	
4.3 Misión, Visión y Valores.....	44	

4.4 Servicios .....	45
4.5 Definición del mercado meta.....	50
4.6 Competencia .....	59
CAPITULO V.- PLAN DE MERCADOTECNIA.....	64
5.1 Objetivos del plan de Mercadotecnia.....	65
5.2 Difusión .....	65
5.3 Publicidad y promoción.....	67
5.4 Cómo se establece una estrategia de precio .....	67
5.5 Cuantificación del plan de Mercadotecnia .....	68
CAPITULO VI.- PLAN DE OPERACIONES .....	69
6.1 Layout de la Operación .....	70
6.2 Ubicación de las oficinas administrativas .....	70
6.3 Distribución de las oficinas .....	71
6.4 Flujo de operaciones .....	75
6.5 Organigrama y perfiles necesarios.....	79
6.6 Cuantificación del Plan de Operaciones.....	81
CAPITULO VII.- PLAN FINANCIERO .....	86
7.1 Capital Neto de trabajo.....	87
7.2 Proyección de ventas.....	87
7.3 Determinación del punto de equilibrio.....	88
7.4 Flujo de efectivo proyectado a 3 años.....	89
7.5 Estado de resultados proyectado a 3 años .....	91
7.6 Activos Fijos.....	92
7.7 Valor presente neto .....	93
7.8 Retorno de la inversion .....	95
CONCLUSIONES .....	97
BIBLIOGRAFÍA .....	99
GLOSARIO DE TERMINOS .....	100

## Índice de Tablas

TABLA 1.-CLASIFICACIÓN DE LAS PYMES SEGÚN PERSONAL OCUPADO.....	13
TABLA 2.-CLASIFICACIÓN DE LAS PYMES SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA.....	14
TABLA 3 – PYMES, EMPLEO Y PIB .....	14
TABLA 4 – BENEFICIOS DEL MODELO DE CONSULTORIA .....	48
TABLA 5 – REGIONES CENTRO OCCIDENTE .....	50
TABLA 6 – INDUSTRIA MANUFACTURERA .....	51
TABLA 7 – INDUSTRIA MANUFACTURERA, COMERCIO Y SERVICIOS-A.....	51
TABLA 8– INDUSTRIA MANUFACTURERA, COMERCIO Y SERVICIOS-B.....	52
TABLA 9 – INDUSTRIA MANUFACTURERA, COMERCIO Y SERVICIOS –C .....	52
TABLA 10 – INDUSTRIA MANUFACTURERA, COMERCIO Y SERVICIOS -D.....	53
TABLA 11 – INDUSTRIA MANUFACTURERA, COMERCIO Y SERVICIOS- CATEGORIA JURIDICA.....	53
TABLA 12 – INDUSTRIA MANUFACTURERA, COMERCIO Y SERVICIOS- PERSONAL OCUPADO SEGÚN SEXO .....	54
TABLA 13 – INDUSTRIA MANUFACTURERA, COMERCIO Y SERVICIOS- USO DE EQUIPO INFORMATICO MICRO Y MEDIANA.....	55
TABLA 14 – INDUSTRIA MANUFACTURERA, COMERCIO Y SERVICIOS- USO DE EQUIPO INFORMÁTICO PEQUEÑAS Y GRANDES .....	55
TABLA 15 – COMERCIO.- UNIDADES ECONOMICAS, PERSONAL OCUPADO TOTAL.....	57
TABLA 16 – COMERCIO.- CATEGORIA JURIDICA.....	58
TABLA 17 – COMERCIO.- PERSONAL OCUPADO TOTAL POR RAMA SEGÚN SEXO .....	58
TABLA 17-A – SERVICIOS.- UNIDADES ECONOMICAS, PERSONAL OCUPADO Y VALOR AGREGADO CENSAL BRUTO PORSECTORES .....	59
TABLA 17 -B– SERVICIOS.- CATEGORIA JURIDICA .....	60
TABLA 18 -A– COMPETENCIA A NIVEL LOCAL- GRANDES CONTRIBUYENTES.....	61
TABLA 18-B – COMPETENCIA A NIVEL LOCAL- MEDIANAS EMPRESAS .....	61
TABLA 18 -C– COMPETENCIA A NIVEL LOCAL- PEQUEÑAS EMPRESAS .....	62



TABLA 18 –D – COMPETENCIA A NIVEL LOCAL- MICRO EMPRESAS .....	62
TABLA 19 – CUANTIFICACIÓN DEL PLAN DE MERCADOTECNIA .....	67
TABLA 20– UBICACIÓN DESEADA DE LAS OFICINAS .....	70
TABLA 21– DISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO DE LAS OFICINAS PROYECTADAS .....	71
TABLA 21-A– PROYECCIÓN DEL ESPACIO DE LAS OFICINAS ADMINISTRATIVAS PROYECTADAS .....	72
TABLA 22– PROCESO DE AUDITORIA INTERNA .....	75
TABLA 23– PROCESO DE CONSULTORIA FINANCIERA .....	76
TABLA 24– PROCESO DE CONTABILIDAD Y FISCAL .....	77
TABLA 25– ORGANIGRAMA DEL SISTEMA DE CONSULTORIA .....	78
TABLA 26– CUANTIFICACIÓN DEL PLAN DE OPERACIONES .....	81
TABLA 27– CUANTIFICACIÓN DEL PLAN DE OPERACIONES-B .....	82
TABLA 28– CUANTIFICACIÓN DE LOS GASTOS ADMINISTRATIVOS .....	83
TABLA 28-B– CUANTIFICACIÓN DE LOS GASTOS ADMINISTRATIVOS VARIABLES .....	83
TABLA 29– CUANTIFICACIÓN DE LOS GASTOS ADMINISTRATIVOS DE OPERACIÓN .....	84
TABLA 30– CUANTIFICACIÓN MENSUAL DE LOS GASTOS DE OPERACIÓN .....	84
TABLA 31– CUANTIFICACIÓN ANUAL DE LOS GASTOS DE OPERACIÓN .....	84
TABLA 32– CAPITAL NETO DE TRABAJO .....	86
TABLA 33– PRESUPUESTO DE INGRESOS ANUAL .....	87
TABLA 34– PUNTO DE EQUILIBRIO .....	88
TABLA 35– FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO A 3 AÑOS .....	89
TABLA 36– ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS A 3 AÑOS .....	91
TABLA 37– CÁLCULO DE DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN PROYECTADA A 3 AÑOS .....	92
TABLA 38– VALOR PRESENTE NETO Y TASA INTERNA DE RETORNO.....	93
TABLA 39– RETORNO DE LA INVERSIÓN.....	96

**PARTE I**  
**PROBLEMÁTICA Y JUSTIFICACIÓN**

**CAPITULO I**  
**ANTECEDENTES Y MARCO CONTEXTUAL**

## 1.1 ¿POR QUE ES IMPORTANTE ABORDAR EL TEMA DE LA CONSULTORIA FINANCIERA EN LAS PYMES?

Hablar acerca de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) y decir algo novedoso, resulta una tarea difícil, debido a la gran cantidad de literatura que hay al respecto. La intención de esta tesis es aportar, desde un punto de vista cercano al de un agente externo o consultor, algunos puntos de ayuda para apoyar a las PYMES en la consolidación de su administración, que trae como consecuencia la aplicación completa de una estrategia; dicha estrategia basada en los puntos que Michael Porter<sup>2</sup> sugiere y que desde esta propuesta se considera que podrá acercarse más a herramientas que ayuden a aportar más a la realidad que existe en las pequeñas y medianas empresas de México.

¿Por qué es importante abordar el tema de la consultoría para la administración de los recursos en las PYMES?

De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son MIPYMES, que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país<sup>3</sup>. Se puede así mismo observar empíricamente el alto porcentaje de empresas de este tipo que fracasan, pues carecen de muchas cosas, y algunas de las causas es la falta de una estrategia clara de negocios, así como también una mala administración de sus recursos.

Al existir muy poca literatura de estrategia y planeación para grandes corporativos, y aún menos acerca de PYMES, esta tesis es una invitación a mayores investigaciones, que den a conocer más acerca de las empresas pequeñas y medianas en el mundo, y específicamente en México.

---

<sup>2</sup> PORTER, Michael E. (1999). Ventaja Competitiva.

<sup>3</sup>

[http://www.institutopyme.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=134&Itemid=1](http://www.institutopyme.org/index.php?option=com_content&view=article&id=134&Itemid=1)

Particularmente, para alguien a quien le gustaría iniciar una consultoría, el nicho de mercado natural para dicha persona son las pequeñas y las medianas empresas, por la masa crítica que esto representa.

Así pues, estas son algunas razones por las que, a pesar de que se hable mucho de ellas, se considera muy importante seguir hablando de las PYMES, y más aun de cómo se le va a hacer para que las teorías estratégicas empiecen a fluir hacia ellas.

¿Qué pasa entonces? ¿Son realmente las PYMES la base de la economía?, ¿Es necesario en un país como México alentar la formación de esas empresas?

Podemos decir que una buena parte de la información relacionada con PYMES tiene que ver con la forma en que son gestionadas y la forma en que generan desarrollo en los países. Evidentemente, nuestro interés se centra en la primera parte de administración, pero no se puede pasar por alto la información que existe desde el punto de vista económico. Las PYMES forman una parte importante de las economías de todas las naciones, aunque en el caso de México, como sucede con la informalidad, no necesariamente se traduce en total beneficio para la sociedad, pues éstas PYMES no aportan a la generación de impuestos que es tan importante en los motores de los países.

Pero: ¿qué son las pequeñas y medianas empresas?

No existe una definición exacta sobre qué son las pequeñas y medianas empresas, mas sin embargo cito las siguientes:

PYME es el acrónimo de pequeña y mediana empresa. Se trata de la empresa mercantil, industrial o de otro tipo que tiene un número reducido de trabajadores y que registra ingresos moderados. Puede estar en cualquier sector económico: Industria, Comercio, Servicios, Construcción, Tecnologías de Información, Comunicaciones. Puede tener un solo dueño o pertenecer a varios socios: con o sin vínculos familiares

Otro término semejante es MIPyME, el acrónimo de micro, pequeña y mediana empresa. En este caso, se incluye además a las empresas más chicas, como las unipersonales.

“Aquellas empresas cuyos ingresos acumulables en el ejercicio inmediato anterior no superan los 20 millones de pesos pero tampoco inferiores al millón y medio de pesos” SHCP.<sup>4</sup>

## 1.2 CLASIFICACION DEL TAMAÑO DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN MEXICO

Para este punto, se comparará las diferencias que hay en la definición del tamaño de la empresa, según su número de trabajadores que laboren en ella, tomando en cuenta las siguientes instituciones: el Instituto Nacional De Estadística Y Estudios Económicos en Francia (INSEE); la Small Business Administrations de Estados Unidos (SBA); la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), la Revista Mexicana de Ejecutivos De Finanzas (EDF), y finalmente la Secretaría De Economía de México (SE).

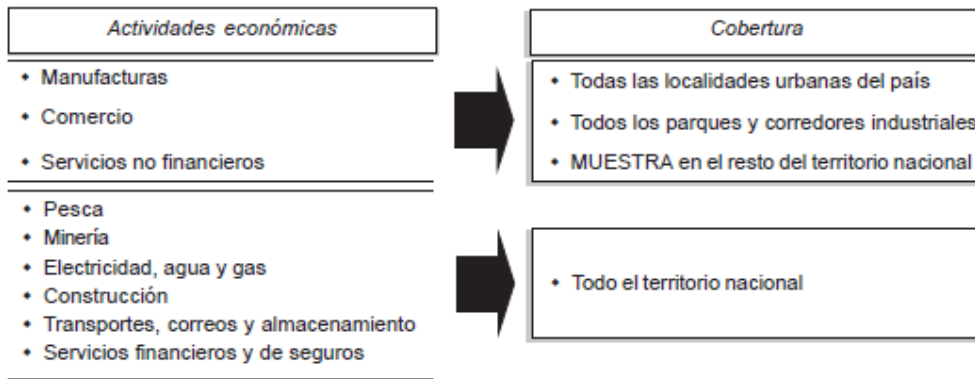
En la siguiente grafica se clasifican las PYMES por el número de empleados que tiene la empresa. En el artículo 3 de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa del año 2002, se establecieron los siguientes parámetros: (Ver Tabla 1)

Tamaño	Sector		
	Clasificación según el número de empleados		
	Industria	Comercio	Servicios
Micro empresa	de 0 a 30	de 0 a 5	de 0 a 20
Pequeña empresa	de 31 a 100	de 6 a 20	de 21 a 50
Mediana empresa	de 101 a 500	de 21 a 100	de 51 a 100
Gran empresa	de 501 en adelante	de 101 en adelante	de 101 en adelante

**TABLA 1- CLASIFICACION DE LAS PYMES SEGÚN PERSONAL OCUPADO 5**

<sup>4</sup> Ley del Impuesto sobre la renta para 2012

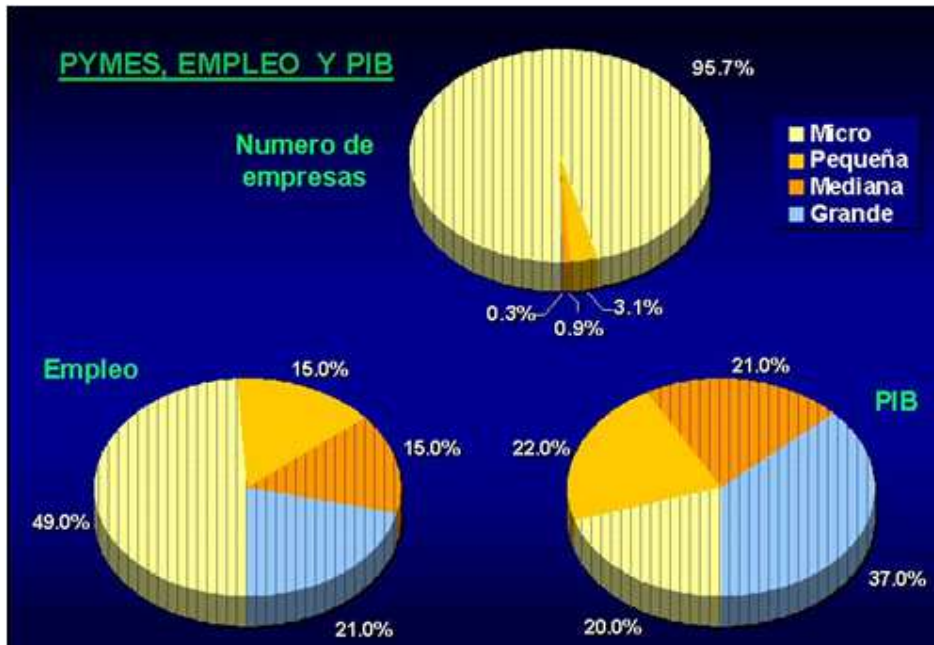
<sup>5</sup> INEGI. Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa Estratificación de los Establecimientos Censos Económicos 2004



4

**TABLA 2- CLASIFICACIÓN DE LAS PYMES SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA 6**

Fuente: INEGI. Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa Estratificación de los Establecimientos Censos Económicos 2004



**TABLA 3 – PYMES, EMPLEO Y PIB 7**

<sup>6</sup> INEGI. Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa Estratificación de los Establecimientos Censos Económicos 2004

<sup>7</sup> Fuente: <http://www.contactopyme.gob.mx/cpyme/grafos.asp?v=1>

Las PYMES mexicanas son las principales fuentes de empleo, pero si no se atienden las problemáticas que presentan dichas empresas, pueden llegar a tener un alto nivel de contribución al desempleo en nuestro país.

Es el lugar donde se desarrollan y combinan el capital y el trabajo, mediante la administración, coordinación e integración que es una función de la organización.

### 1.3 PARTICIPACIÓN DE LAS PYMES EN LA ZONA METROPOLITANA DE GUADALAJARA

Las PYMES han contribuido con el desarrollo de la Zona Metropolitana de Guadalajara generando un desarrollo importante a pesar de la falta de apoyo del gobierno, que está enfocado a apoyar a las grandes empresas. Cabe mencionar que las MIPYMES tienen gran importancia económica en todo México; COTA sostiene que en México las MIPYMES constituyen el 98% del total de entidades económicas, con base en datos de INEGI sostiene que  $\frac{3}{4}$  partes de los sectores productivos PYME no reciben apoyo.

Además de estos problemas, en México y en particular en Jalisco solo cuatro sectores competitivos (alimentos, química, textiles, maquinaria y equipo) son los que tienen posibilidades de dividir su proceso productivo, lo cual hace factible la cooperación entre MIPYMES y grandes empresas, así mismo la resistencia a crecer y a modernizarse.

Jalisco ocupa el cuarto lugar en cuanto a volumen de MIPYMES a nivel nacional, siendo la Zona Metropolitana de Guadalajara la que ocupa tres cuartas partes del total de unidades económicas, un ejemplo son el 70% de los establecimientos industriales (Secretaría de Promoción Económica, 2005).

De acuerdo con INEGI, el 7.18%<sup>8</sup> de las MIPYMES se encuentran en Jalisco, las MIPYMES se concentran principalmente en el sector comercio, seguidas por servicios y la industria manufacturera; a nivel nacional las

---

<sup>8</sup> De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, (INEGI 2009)



MIPYMES jaliscienses que tienen mayor peso en México son las de la industria manufacturera pequeña y mediana, mismas que representaron en 2003 el 13.21% y 9.69% respectivamente. Además de la industria manufacturera el pequeño comercio resulta ser también de cierta importancia nacional (9.08%). Este patrón refleja una vocación económica tradicional hacia estas dos ramas.

Otro de los aspectos centrales que forma parte de la problemática de las MIPYMES son la falta de financiamiento y la falta de apoyo del gobierno, por lo que la mayoría de las MIPYMES mexicanas, incluidas las de Guadalajara, se financian con recursos propios tanto en su año de constitución, como a lo largo de su vida. Además las principales dificultades que enfrentan los empresarios PYME en México también se incluyen las altas tasas de interés (68%), las políticas monetarias restrictivas (25%); y la escasez de hipoteca (12%).

Con respecto a políticas gubernamentales, sólo un 22% de las empresas cuentan con el conocimiento de este tipo de apoyos y el resto cuentan con poco o nulo conocimiento.

Aunque existen muchas áreas de oportunidad en las pequeñas y medianas empresas, uno de los obstáculos más grandes sigue siendo el acceso al financiamiento para sacar adelante sus ideas de negocio o de innovación de producto.

Sin embargo, los esfuerzos por llegar a este sector empresarial siguen a la orden del día, un ejemplo de esto es que en 2009 el Fondo PYME de la Secretaría de Economía aumentó en un 40% el apoyo financiero a estas empresas.

Otro ejemplo de apoyo para la PYME es el programa México Emprende, con el cual se ofrecerá un financiamiento por 4,500 millones de pesos para ayudar a la generación de empleo y autoempleo, recursos que según información del programa, estarán destinados al desarrollo de proyectos productivos en sectores poblacionales específicos.

A pesar de la existencia de este tipo de programas y proyectos, la realidad de muchos de los negocios que acuden a ellos, es que los recursos llegan cuando el empresario ya no está en vías de poder aprovecharlo.

Una de las opciones para que las empresas tengan claro cuál es su panorama financiero antes de requerir un apoyo de este tipo, es que trabajen de la mano con el consultor empresarial, el cuál le "ayudará a identificar cómo están sus índices de rentabilidad" que es precisamente el objeto de esta tesis.

#### 1.4 ¿POR QUÉ LOS SERVICIOS DE CONSULTORIA SON UNA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO EN GUADALAJARA?

Los servicios de consultoría en las PYMES en Guadalajara representan una oportunidad de negocio debido a que presentan áreas de oportunidad y mejora en el desarrollo de los objetivos estratégicos derivados de la siguiente problemática:

- La propiedad y la gestión se concentran en una sola persona y/o en una familia, asumiendo el jefe la responsabilidad del manejo comercial, financiero y técnico del negocio
- Son empresas en crecimiento, con una participación creciente en el mercado y, por lo tanto, con las crisis propias de toda empresa que se encuentran en una etapa de pleno desarrollo.
- Generalmente utilizan mano de obra no calificada
- La producción generalmente no es planificada
- Son altamente dependientes de proveedores locales, lo que algunas veces se traduce en mayores costos y menor calidad de sus productos.
- Sus clientes suelen ser grandes empresas que también le imponen a la PYME su mayor poder de negociación

## 1.5 ALGUNOS CASOS DE ÉXITO DE CONSULTORIA FINANCIERA EN PYMES.

### PROGRAMA PARA LA CAPACITACION Y CONSULTORIA PARA LAS PYMES MEDIANTE LA SECRETARIA DE ECONOMIA

Actualmente existe una gran demanda por servicios de consultoría especializada para las empresas, en este contexto la Secretaria de Economía creó el Programa Nacional de Capacitación y Consultoría, dicho programa nacional tiene el objetivo de coadyuvar a las MIPYMES para ser más rentables y productivas, así mismo pretende consolidar la formación del capital humano para que éste pueda ser partícipe y líder en las estrategias de desarrollo y productividad de la empresa (Secretaria de Economía, 2009). Este programa cuenta con cuatro áreas de desarrollo. La primera de ellas es el Programa Moderniza, enfocado a la consultoría en gestión especializada del sector turismo.

La Segunda área, es el Programa de Consultoría General, el cual está a cargo de desarrollar productos a demanda de Cámaras, Asociaciones Empresariales y Gobiernos Locales para atender necesidades de capacitación y consultoría especializada. La tercera y cuarta área de desarrollo, son el Programa para la Consultoría Estandarizada y para la Capacitación de Consultores del programa Consultoría Empresarial PYME-JICA.

Este programa nace como uno de los beneficios que ha tenido el Acuerdo para el Fortalecimiento de la Asociación Económica firmado entre nuestro país y Japón. El programa de Consultoría Empresarial PYME-JICA, naciente de esta relación busca apoyar a 650 MIPYMES que busquen consultoría estandarizada. Dicho programa elaborado por la Agencia Internacional de Japón (JICA), está enfocado al fomento del desarrollo y consolidación de las PYMES de los sectores de industria, comercio y servicios, los consultores harán un análisis y diagnóstico de áreas primordiales de la empresa que permitirá guiar a las empresas participantes a lo largo de un proceso de apoyo, atención y mejora continua, todo desde una filosofía empresarial de tipo oriental (Secretaria de Economía, 2009).

En cuanto al pago de los servicios, el empresario recibe un subsidio por parte de la Secretaría de Economía, que varía con respecto al tamaño de la empresa (micro con subsidio de 70%, pequeñas hasta 50% y medianas solo un 30%).

Un recurso muy importante utilizado por la Secretaría de Economía para el acceso fácil de la capacitación y consultoría, ha sido los portales virtuales a través de los cuales se proporcionan herramientas electrónicas que permitan a las PYMES, auto diagnosticarse y evaluar su posición en el mercado<sup>9</sup>.

Así mismo se ofrecen herramientas audiovisuales y presentaciones, para apoyar el acceso a la capacitación de las PYMES, incluyendo programas de cultura empresarial, desarrollo de habilidades emprendedoras y empresariales, herramientas de consultoría, medición de la tendencia de mercado y guías empresariales diversas<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> Programa de Consultoría en Línea <http://www.economia.gob.mx/?P=7320>

<sup>10</sup> Portal de Capacitación Virtual , <http://www.economia.gob.mx/?P=7450>

**CAPITULO II**  
**DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

## 2.1 DESCRIPCIÓN DE LAS PROBLEMÁTICAS DE LAS PYMES

Las PYMES resultan tener características que no son de todo benéficas o que no ayudan a su crecimiento:

Debemos tomar en cuenta que las PYMES se encuentran limitadas ante las grandes empresas. A continuación trataré de hacer una clasificación de la problemática, lo más específica posible, misma que ha sido organizada por conceptos, con la finalidad de que se identifique fácilmente en el esquema administrativo, además de algunos otros conceptos que atañen al funcionamiento de las PYMES.

### Problemática Interna

- I. Planeación
  - No cuentan con un Plan de Negocios que les indique el rumbo del negocio.
  - Carencia de técnicas de plantación (Ingresos, producción, compras, gastos, efectivo, etc.) que les apoye en la toma de decisiones y les plantee un escenario futuro de la empresa.
  
- II. Organización
  - Carencia de organización (Organigramas y Manuales) que les apoye en la distribución de actividades, promueva la eficiencia laboral y evite diversos tipos de conflictos internos.
  - Carencia de registros contables, los informes financieros, producto de estos registros, apoyan la toma de decisiones financieras.
  - Carencia de controles administrativos en general, que les apoyen a proteger su patrimonio y que garanticen la integridad de su información financiera.

### III. Dirección

- Mala administración en general
- Mala fijación de precios de venta, mal costeo, esto deriva en problemas de liquidez en la empresa.
- Carencia de sistemas informáticos de administración y control, estos sistemas apoyan la toma de decisiones
- Desconocimiento de lo que es la planeación estratégica, este método apoya la toma de decisiones
- Carencia de conocimientos sobre eficacia y eficiencia directiva.

### IV. Control

- Desconocimiento de sistemas de control, sin control cualquier negocio es más propenso a sufrir pérdidas por diversos motivos.

### V. Culturales

- No cuentan con cultura de innovación de procesos y desarrollo tecnológico.
- Cultura empresarial individualista, falta de cultura empresarial enfocada a la calidad y a la productividad.
- Problemas de actitud.
- Carencia de valores empresariales, como lo son: honradez, responsabilidad, lealtad y solidaridad.

### VI. Operativos

- Disminución de ventas por diversos factores.
- Altos costos de operación.
- Variedad excesiva de productos.

### VII. Otros

- Falta de capacitación del personal
- Falta de integración y asociación con otros miembros de su sector.

- Carencia de sistemas de control de calidad.
- Incapacidad para surtir pedidos grandes.
- Deficiente nivel de productividad.
- Cuentan con capacidad de producción ociosa.
- Competencia informal.
- Ausencia de procedimientos flexibles para contratación y remuneración de personal.

Estos son la mayoría de los problemas identificados que afectan a las MIPYMES en general, cabe mencionar que dentro de cada sector existen algunos otros.

Algunos otros problemas a los cuales se enfrentan las PYMES en nuestro país son:

Las necesidades de crédito. Las PYMES tienen necesidades de financiamiento no solo de corto plazo, sino también de mediano y largo plazo, así como el capital accionario, crédito para inversiones, facilidad de arrendamiento financiero e instrumentos de mediano y largo plazo. Su evaluación crediticia enfatiza la revisión del desempeño futuro inmediato y el pasado influyen en sus técnicas de análisis.

Financiamiento. El alto costo del crédito (las tasas de interés), es una de las grandes barreras. Muchas empresas se encuentran renuentes al financiamiento, en primera instancia, por los enormes trámites; en segunda porque conciben el crédito como deuda impagable (depende de las condiciones del crédito). El problema no son los créditos sino la incapacidad que tenemos en el buen manejo de nuestras finanzas empresariales, la disciplina en el manejo de los mismos créditos, y el desconocimiento del crédito que más se apegue a nuestra necesidad; es decir: carecemos de Cultura Financiera.

Forma de trabajo de las instituciones financieras. Las pequeñas y medianas empresas no cuentan con una planeación y organización para saber cómo llevar a cabo las metas y objetivos que estableció la empresa. La administración de una empresa incluye también la administración de la tecnología de información, este último se puede definir como la administración



de los recursos tradicionales para modernizar las operaciones, reducir los tiempos y desperdicios así como aumentar el nivel de calidad y poder llegar a obtener ventaja competitiva sobre la competencia.

Las PYMES en México no tienen una estructura organizacional formal y por lo general poseen personal que no está capacitado para realizar labores específicas. Esto produce un grave problema para el desarrollo, pues se llega a la necesidad de contratar a personas externas, las cuales ayudan a resolver problemas que se presentan dentro de la empresa y nos orientan a cómo poder evitarlos más adelante.

## ASPECTOS POSITIVOS DE LAS PYMES

A continuación enlisto algunos aspectos positivos de las PYMES en México:

1. Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) son por naturaleza mucho más personales que las grandes compañías. “Aunque pueden sentirse intimidadas por los grandes corporativos, el cliente actual valora más un buen servicio personalizado sobre otros factores”, señala David Navarro, consultor de Imagen Excellence. Así que para tener grandes resultados, enfócate en lo que el cliente quiere; antes de sentirte menos, piensa en que los mercados de hoy quieren tratar con negocios que les permitan conectarse con algo más que productos y servicios.  
“Las pequeñas empresas pueden transmitir un sentido de pertenencia que para los grandes corporativos resulta difícil”, dice Navarro. Así que aprovecha esa ventaja para posicionarte en las preferencias del cliente.
2. Establece un foco. Las PYMES se ven en la necesidad de adoptar a un mercado mucho más estrecho, pero no menos importante. Para sobrevivir, deben pensar que “antes de pensar en la expansión, deben ofrecer ventajas al público que ya tienen cautivo. No hacerlo es un gran error”, asegura Navarro. Las PYMES focalizadas pueden desarrollar una excelente reputación de servicio debido a que el tamaño de su área de proyección es más manejable. ¿Qué el tamaño sí importa?

¡Claro que sí!, pero en beneficio de esos nuevos consumidores que se vuelven cada vez más exigentes.

3. Proximidad, una gran ventaja. Los propietarios de las pequeñas empresas están siempre más cerca de su mercado objetivo, de hecho, la mayoría de las veces son los mismos dueños quienes atienden al cliente. La oportunidad radica en este punto, ya que al no ser un número más, sino un cliente conocido, tu mercado siente que pertenece a tu empresa. Por otro lado, este sentido de pertenencia te obligará a darle mayor satisfacción, aunque la principal ventaja, sin duda, es que un cliente cautivo es tu mejor propaganda, pues es quien recomienda tus servicios y quien le cierra la puerta a la posible competencia, siempre y cuando lo tengas satisfecho.
4. Ser flexible. Las pequeñas empresas son más sensibles a las necesidades de los clientes que los grandes corporativos. Las PYMES frecuentemente pueden crear productos y servicios que satisfacen necesidades personalizadas, y en muy breve tiempo. Si se consigue que el cliente sienta que te importa satisfacer sus necesidades, en poco tiempo, sentirá que no hay manera de cambiar de proveedor.
5. Sorprenden a su mercado. Recordemos que las mejores compañías entienden el valor de sorprender a sus clientes de vez en cuando, pues la innovación es un arma cada vez más frecuente en la actualidad. Pensar en cómo puedes mejorar el producto o servicio en beneficio de la propia empresa y el cliente, la diferenciación y beneficios por consumo frecuente son una buena opción.
6. La versatilidad. Contrario a lo que sucede con los grandes corporativos, las pequeñas empresas pueden obtener nuevos datos del mercado, a medida que éste cambie. Esta oportunidad abre nuevas oportunidades para abarcar diferentes nichos de mercado. Pensar que ante una nueva oportunidad o tendencia del mercado, puedes cambiar dramáticamente tu modelo de negocios para aprovecharlas. No tengas

miedo al cambio, piensa que desaprovechar las oportunidades puede llevarte a un mal término con tu empresa.

7. Estrategias especializadas. Las pequeñas empresas tienen la ventaja de poder crear redes de negocios con socios estratégicos. De esta manera, podrás satisfacer las necesidades de los clientes de la mejor manera y ayudarás a establecer una red en la que te posiciones de manera permanente.

Otra gran ventaja, que podría no parecerlo, es la ausencia de dinero para publicidad. Al no tener un gran presupuesto, las PYMES, sin quererlo, educan a sus clientes potenciales antes de poder venderles y los cautivan. Este proceso, que crea confianza, modifica la venta y produce relaciones de calidad con los clientes.

## 2.2 PRINCIPALES PREOCUPACIONES DE LOS PEQUEÑOS Y MEDIANOS EMPRESARIOS

### PREOCUPACIONES DE LOS EMPRESARIOS DE PYMES AL EXTERIOR DE LA EMPRESA

#### ENTORNO

- Entorno Competitivo
- Globalización y apertura de mercados
- Mayores exigencias (calidad, productividad y competitividad)
- Aumento de la inversión extranjera
- Aumento de la importación
- Competencia de grandes empresas
- Proliferación de micro empresas de bajos costos fijos / informales

- Impacto de los Tratados de Libre Comercio y similares.
- Conocimiento de mercados (externos e internos)
- Certificación y acreditaciones de calidad
- Entorno Financiero Escaso
- Con grandes exigencias de garantías
- Desconocimiento del segmento PYME por los bancos, que imposibilita una buena evaluación de los proyectos
- Prácticas comerciales que terminan por financiar a clientes y proveedores
- Preparación de proyectos de inversión
- Análisis financiero y crediticio
- Entorno Gubernamental
- Falta de información y promoción de los instrumentos disponibles
- Percepción que las políticas están orientadas a grandes empresas
- Burocracia y corrupción
- Leyes laborales rígidas
- Instrumentos de fomento disponibles y mecanismos de postulación
- Tributos; gravámenes y leyes pertinentes
- Procedimientos y trámites

## PREOCUPACIONES DE LOS EMPRESARIOS DE PYMES AL INTERIOR DE LA EMPRESA

### MODERNIZACIÓN

- Baja productividad y calidad de los productos y servicios
- Obsolescencia de tecnología productiva y de información
- Ausencia de herramientas y conocimientos para gestionar

### RECURSOS HUMANOS

- Mano de obra mal formada y calificada y resistente a capacitarse
- Escasa cultura laboral, falta de compromiso
- Alta rotación y fuga de personal calificado
- Sobre-exigentes

### GESTION COMERCIAL

- Fuga de clientes
- Desconocimiento de mercados
- Problemas de venta, conocimiento de clientes

## PREOCUPACIONES DE LOS EMPRESARIOS DE SOBRE ELLOS MISMOS

## CULTURA EMPRESARIAL

- Confían mucho en su experiencia y son resistentes al cambio
- Desconfianza en general y con los pares
- Incapacidad de delegar y administrar el tiempo: “yo hago de todo”

## GESTION DE RECURSOS HUMANOS

- Falta de habilidades de dirección en recursos humanos
- Tendencia al paternalismo con los trabajadores

## GESTION COMERCIAL

- Ausencia de visión estratégica del negocio
- Desactualización de conocimientos / Alcanzados por la “Modernización”
- Falta de información en general

## ACCESO A RECURSOS FINANCIEROS Y FOMENTO DE VINCULACION EMPRESARIAL

- Capacitación y formación continúa
- Adecuada a sus características
- De aplicación concreta

- Con actualizaciones en el tiempo
- En dependencias de la empresa
- Con personal idóneo
- Con aplicación práctica
- Implementando seguimientos
- Con garantía de resultados

### 2.3 VENTAJAS DE CONTRATAR SERVICIOS DE CONSULTORIA PARA PYMES

Motivos por los que las PYME contratan servicios de consultoría: Las empresas pequeñas contratan consultoría en mayor medida que las grandes para cumplir imposiciones legales, por dificultades financieras y para una rápida solución de problemas. Las empresas con estrategia exploradora y analista, es decir, aquéllas que innovan en productos o mercados, precisan servicios de consultoría para ayudarlas a afrontar la competitividad e incertidumbre existente en el mercado en el que operan.

Evaluación del sistema financiero y de la calidad del servicio en general. El grado de satisfacción que perciben los gerentes sobre los servicios de consultoría recibidos debe de ser elevado. Asimismo, es parte de los beneficios que los gerentes de las PYME otorguen bastante importancia al hecho de que el consultor cuente con ética profesional como garantía de calidad del servicio.

Impacto de los servicios de consultoría sobre el rendimiento de la PYME. El grado de utilización de los servicios de consultoría impacta de forma positiva sobre el rendimiento de la PYME, tanto desde un punto de vista operativo como estratégico. Se confirma que un mayor grado de utilización de servicios de consultoría ejerce una influencia favorable y permite mejorar diferentes aspectos de la gestión de la PYME.

**CAPITULO III**  
**ENTORNO COMPETITIVO**



### 3.1 REVISANDO EL CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS DENTRO DE LAS PYMES

Una de las mayores dificultades que enfrentan las empresas PYME, es la de entender la importancia de la administración.

La gran mayoría no tiene idea de sus costos, sus resultados, y no pueden medir las consecuencias de las acciones y los cambios efectuados con el fin de mejorar.

Todas, por más pequeñas que sean, generan información (facturan, compran, pagan, cobran, transforman materiales o prestan un servicio), aún aquellas que no cuentan con un sistema de gestión contable.

Uno de los problemas principales radica en cómo se utiliza esa información. Si no se entiende el objetivo básico de la administración, lo más probable es que se manejen infinidad de números que no significan nada y no reflejan la realidad de la empresa.

Deberían ser los contadores los responsables de generar y presentar esa información como una herramienta, pero, generalmente, no es así.

El objetivo básico, y razón de ser, de la administración es: **GENERAR INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES.** Y esa información debe ser generada en dos direcciones:

- “De la empresa hacia afuera”, es la información que generalmente sí se maneja, y muy bien, está destinada a organismos externos (bancos, oficina de impuestos, gobierno y proveedores) son declaraciones de impuestos, balances, estados de situación patrimonial, etc. Al respecto los Contadores Públicos están capacitados para manejar esa arista de la información muy eficientemente.
- “Hacia el interior de la empresa”, es decir, utilizar la información como herramienta de decisión. Para eso debe ser presentada de forma que nos muestre los verdaderos resultados de la gestión.

Existen algunos indicadores que es imprescindible conocer para poder tomar decisiones, que también tienen dos objetivos:

- Dar resultados de la gestión
- Generar acciones de corrección o mejora.

La salud y bienestar de las PYMES y grandes empresas, se puede diagnosticar por medio del análisis de sus números. Es importante aprender a entender y analizar las finanzas empresariales para saber qué se hizo y los resultados que se obtuvieron con la finalidad de tomar decisiones.

### 3.2 CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LAS PYMES EN MEXICO

De manera muy general todas las pequeñas y medianas empresas (PYMES) comparten casi siempre las mismas características, por lo tanto, se podría decir, que estas son las características generales con las que cuentan las PYMES:

- Estructura organizacional simple.- Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa; su administración es empírica.
- Componente Familiar.- La mayoría de las empresas son familiares, las decisiones que deben de ser tomadas dentro de ellas son realizadas por una persona que representa los intereses de toda una familia.
- Falta de formalidad.- Cuando hablamos de formalidad nos referimos a la organización y planeación dentro de la administración de la empresa, y no al cumplimiento de un compromiso, donde no se preocupan por formar una administración, ya que en estas empresas su principal interés es la generación de utilidades.
- Falta de liquidez.- Este es un problema muy común dentro de las PYMES. Se refiere a tener las posibilidades de pagar las deudas, pero no cuentan con efectivo para hacerlo. Esto se debe a que deben de establecer políticas de crédito, para que así se tenga un poco más protegida a la empresa de este problema.

- Problemas de solvencia.- La falta de solvencia es aun más grave que la liquidez, ya que esto significa que no se cuenta con lo necesario para pagar las deudas, ésta es la principal consecuencia de no contar con una planeación dentro de la empresa.
- Limitación de recursos humanos.-Su número de trabajadores crece y va de 16 hasta 250 personas.

### 3.3 JUSTIFICACION DEL ANALISIS DE UN CASO CONCRETO.-

Este proyecto tiene su origen en una consultoría independiente que llevo a cabo actualmente, se trata de una firma independiente, dedicada a promover y vender consultoría de servicios financieros en la ciudad de Guadalajara. Dicha consultoría es proporcionada a la empresa Laboratorios Laica, SA de CV, una PYME ubicada en la Zona Metropolitana del estado de Jalisco la cual tiene 10 empleados, y que en un principio requirió de dos personas para dar consultoría, principalmente en el ámbito contable-fiscal así como en la administración de los recursos de la compañía.

Debido a los resultados obtenidos y al prestigio que poco a poco fui ganando, pronto se empezaron a organizar cursos por invitación abierta a los empleados de la compañía. La capacitación se imparte en las instalaciones del laboratorio, contando con la asistencia del gerente general y el administrador de la compañía. Sin embargo hasta aquí nunca se hizo ningún estudio ni investigación acerca de las necesidades y demandas del mercado con respecto a este tipo de negocio.

De hecho la consultoría se realiza la medida de las necesidades de cada una de las áreas. Iniciando con el análisis de la posición del negocio, balance general, estado de resultados y flujo de efectivo a nivel gerencia, ya que al inicio de la consultoría la compañía no tenía idea de qué resultados estaba arrojando su negocio, posteriormente se comenzó a dar consultoría en el área de administración con el administrador general abordando temas como el reclutamiento del personal, revisión de procesos internos para llevar a cabo una administración más apropiada utilizando herramientas tan básicas como una PC.

Sin embargo este modelo de consultoría se inicio de manera empírica creciendo junto con Laboratorios Laica SA de CV y así fue como se fue creando día a día la necesidad de organizar y administrar el negocio dedicado a la consultoría financiera de manera formal.

El objetivo de esta tesis es crear un concepto de organización dedicado a la consultoría de una manera formal y basado en estudios mercadológicos confiables; por lo cual me he dado a la tarea de hacer estudios de investigación de mercados acerca de los negocios de este giro en la región y en particular del mercado de la consultoría financiera en la zona metropolitana. Información de la que más adelante se hace referencia y que fundamenta la propuesta y las estrategias para dicho negocio.

#### Contexto del sector

Es una realidad que las empresas medianas o pequeñas tienen mucho menos acceso a la capacitación propia o externa, debido a la carencia de recursos.

En las pocas empresas de esos niveles que incluyen la consultoría financiera como parte de sus estrategias, para el personal responsable es una actividad más de las que realizan dentro de la empresa y no necesariamente producen resultados tangibles, mientras que para las empresas consultoras, esta es la razón principal de su negocio y lo hacen profesionalmente y con toda una estructura para asegurar los resultados.

Por esta razón las empresas externas o negocios de consultoría están creciendo con más rapidez, tanto en número, como en calidad de los contenidos, así como en los apoyos para la impartición de la capacitación.

También es una realidad que se han creado colegios de profesionales, asociaciones de empresarios y comerciantes de las más distintas ramas y giros; áreas para ofrecer consultoría a sus asociados dentro de diversas instituciones tanto oficiales como partidos, secretarías, sindicatos, comisiones; así como particulares en el ámbito empresarial y de la industria.

No obstante lo anterior, las empresas externas de consultoría están encontrando mejores oportunidades al presentar temas de vanguardia, de interés general y con capacitadores reconocidos y respaldados por las instituciones reguladoras y además los clientes, para quienes las empresas capacitadoras hayan generado resultados en utilidades, organización, conocimiento del propio trabajo a realizar y lealtad de los empleados a sus empresas.

#### Propósito del proyecto

Debido a la experiencia adquirida en dar consultoría externa a distintos niveles en las empresas donde he trabajado, como es el caso de Laboratorios Laica SA de CV, surgió esta inquietud de investigar el mercado de Guadalajara para buscar la oportunidad de emprender un negocio de consultoría externa de servicios financieros y así aprovechar la experiencia adquirida en este campo.

Este proyecto tiene como propósito principal, crear una empresa de consultoría financiera en Guadalajara, Jalisco; para aprovechar la experiencia adquirida para dar consultoría, capacitación y también lo aprendido durante mi carrera profesional en el ámbito financiero, y esta empresa sea una verdadera alternativa, accesible para las PYMES y personas en lo individual, para obtener una capacitación diseñada específicamente para sus necesidades. Se pretende que a mediano plazo se convierta en una de las mejores opciones de consultoría financiera seria, formal y de resultados efectivos para las PYMES, ocupando uno de los primeros lugares en este mercado.

En ese mismo tiempo se pretende alcanzar un posicionamiento como una opción que conserve las características el corazón del negocio, esto es una consultoría personalizada de alta calidad, que se adapte a las necesidades de la compañía, con alto sentido de ética, que fomente las relaciones humanas dentro de la empresa, una firma que colabore con la sociedad desarrollando planes de crecimiento para sus colaboradores internos pero sobre todo que contribuya al desarrollo de nuestro país.

## **PARTE 2**

# **CONCEPCIÓN ESTRATEGICA Y PLAN DE NEGOCIO**

**CAPITULO IV**  
**PROPUESTA DEL PLAN DE NEGOCIO**

## ANTECEDENTES Y JUSTIFICACION DEL PLAN DE NEGOCIO

Podemos decir que una buena parte de la información relacionada con PYMES tiene que ver con su forma de gestionarlas y la forma de generar desarrollo en nuestro país. Evidentemente nuestro interés se centra en la primera parte de administración, pero no se puede pasar por alto la información que existe desde el punto de vista económico. Las PYMES forman una parte importante de las economías de todas las naciones, aunque en el caso de México, como sucede con la informalidad, no necesariamente se traduce en total beneficio para la sociedad pues éstas PYMES no aportan a la generación de impuestos que es tan importante en los motores de los países

Las PYMES en México constituyen el 98% del total de las empresas, generadoras de empleo del 79% de la población y generan ingresos equivalentes al 23% del Producto Interno Bruto (PIB)<sup>11</sup>. A pesar de ser una fuente muy importante en la economía del país, las PYMES no cuentan con muchos de los recursos necesarios para que se desarrollen de una manera plena y existen en el país grandes problemas que las afectan en gran medida.

La PYME se caracteriza por una estructura que responde a un modelo simple, con recursos humanos limitados y poco especializados, aunque con un grado de adaptabilidad, se detecta una ausencia de burocracia interna, sistemas de formación de carácter informal y no existe separación entre propiedad y control.

---

<sup>11</sup> De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, (INEGI 2009)



#### 4.1 OBJETIVOS DE LA CONSULTORIA FINANCIERA A PYMES

Nuestros servicios de consultoría financiera para PYMES, permite que clientes y visitantes identifiquen y aprovechen las oportunidades que les ofrece un mercado globalizado y contrarresten de manera efectiva las amenazas de su entorno.

Los Directores de las PYMES mexicanas deben de saber analizar sus requerimientos en la capacidad gerencial, tecnología adecuada, estrategias de comercialización y de mercado.

Mediante la consultoría financiera, los dueños y directivos pueden solucionar la problemática que atraviesan las medianas y pequeñas empresas, como son el incremento de la presión tributaria, mora en el pago de las obligaciones, dificultades para el acceso al crédito y baja rentabilidad de las empresas que sumado a los anteriores puede llevar a la discontinuidad de la actividad o a la necesidad urgente de replantear la estrategia de la compañía.

Servicios Financieros Integrales SA, es una firma de profundas raíces locales, a través de nuestros servicios de auditoría, impuestos y asesoría, ofrecemos a nuestros clientes experiencia global y un amplio conocimiento local de sus necesidades.

Brindar a los clientes la confianza, calidad, precisión, oportunidad, veracidad, certeza y apoyo necesarios para contribuir a la realización y logro pleno de sus objetivos.

Trabajando de manera estrecha con nuestros clientes para ayudarles a disminuir los riesgos y aprovechar las oportunidades.

Estamos preparados para responder a los retos a los que se enfrentan nuestros clientes, adoptando métodos de colaboración entre profesionales de distintas disciplinas, con experiencia en diversas industrias.

## ¿QUÉ ES LO QUE BUSCAN LOS EMPRESARIOS DE PYMES AL CONTRATAR SERVICIOS DE CONSULTORIA?

- CONFIANZA.- Tener un buen “socio”
- RESPALDO.- Experiencia
- PROFESIONALISMO.- Experiencia, impacto, trayectoria y seriedad
- COMPAÑÍA.- Generar calidez, cercanía, empatía, seguimiento e involucramiento aunque existen muchas áreas de oportunidad en las pequeñas y medianas empresas, uno de los obstáculos más grandes sigue siendo el acceso al financiamiento para sacar adelante sus ideas de negocio o de innovación de producto.

## ¿POR QUÉ CONTRATAR LOS SERVICIOS DE CONSULTORIA FINANCIERA EN LAS PYMES?

Actualmente el alto riesgo del entorno competitivo exige a las empresas decisiones e implementación de estrategias financieras y fiscales muy complejas, lo cual requiere la contratación de Directivos de alto nivel, a un costo muy alto, ya que estos ejecutivos tienen la capacidad y experiencia para proponer esquemas de optimización de costos y mayor eficiencia en los procesos administrativos de las organizaciones.

Solucionar este requerimiento es parte del nuevo enfoque del Servicios Financieros Integrales SA, al poder ofrecer los servicios de Dirección Financiera y de Planeación Financiera así como elaboración de presupuestos o el modelo de negocios, a un costo menor y con profesionalismo, ofreciendo un esquema, en donde se aprovecha la experiencia y recursos tecnológicos del Despacho, sin necesidad de contratar un ejecutivo de alto rango en la empresa.

## 4.2 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO

El nuevo enfoque de Servicios Financieros Integrales SA es proporcionar a las empresas servicios contables, financieros y fiscales que realmente apoyen las ventajas competitivas de los negocios.

Los integrantes de esta firma nos convertimos en Consultores, contamos con amplia experiencia y capacidad profesional, no nos limitamos a solucionar problemas de contabilidad o impuestos, sino que asumimos el compromiso de ayudar a los negocios a identificar las áreas negativas que afectan las utilidades y rentabilidad de la empresa.

Por lo que respecta a los servicios de Outsourcing Contable y Fiscal, deben de ser acompañados con la implementación de Políticas y Prácticas Internas, de tal forma que el Despacho, además de proporcionar la solución a los problemas contables y fiscales, ofrezca una herramienta de gestión que ayude a las empresas en el logro de sus objetivos de rentabilidad.

Como se puede ver la profesión contable está pasando de ser la responsable del pago de impuestos, tenedor de libros o auditor a ser un líder de apoyo administrativo y financiero para las empresas.

El Objeto principal de este plan de negocio es atacar la problemática de Financiamiento a PYMES:

### FINANCIAMIENTO A PYMES

El problema fundamental de las PYMES en México es la falta de apoyo y financiamiento por parte de las instituciones financieras nacionales y más aún las internacionales, ejemplificando algunos de los problemas a los que se enfrentan las PYMES son: “que un empresario decida abrir un negocio y, en promedio, las autoridades tardan 52 días para llevar a cabo gestiones y trámites.

El mercado nacional no cuenta con reglas claras de mercado libre para incentivar a las PYMES, logrando “enganchar al tren de producción y / o exportación de una empresa grande

El mercado intermedio y su propósito es “ofrecer recursos a las empresas para que puedan satisfacer necesidades de capital para la realización de proyectos de largo plazo y reducir el costo de financiamiento de las compañías mexicanas”.

Algunos de los requisitos que actualmente piden para la entrada al mercado intermedio, no son muy difíciles de cumplir para las pequeñas y medianas empresas, como lo son: un capital social superior a 20 millones de pesos, una historia de operación de cuando menos 3 años, y deberán colocar 30% de su capital social, entre otras cosas.

Por lo tanto este tipo de nuevos mecanismos de mercado representan una alternativa al problema histórico de falta de fuentes de financiamiento a las PYMES en México, y esta participación será un atractivo para los inversionistas nacionales y extranjeros.

A través de este mercado se podría participar también en el Mercado de Derivados (Mexder), logrando financiamiento y cobertura ante el riesgo de mercado en los productos a exportar.

#### La experiencia de las PYMES en el Mundo

En este punto se hace hincapié a las experiencias vividas en países extranjeros, como Estados Unidos de Norteamérica, y el continente europeo.; para llegar a tener una visión más clara sobre el importante papel que juegan las PYMES en la economía de un país, región o continente.

Aunque sean formas diferentes de fomento a las PYMES, el resultado esperado será el mismo para cualquier país que esté interesado en fomentar el desarrollo de las PYMES. Y este resultado sería el que las PYMES representen para un país un motor de desarrollo económico.

Descartando la posibilidad de influir en el corto plazo en la mayor parte de los problemas del entorno, no se puede perder de vista que la información permite reducir la complejidad del medio, y que proporcionarla adecuadamente puede constituirse en un servicio altamente valorado por los empresarios.

## 4.3 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DEL PLAN DE NEGOCIOS

### MISIÓN

Transformar el conocimiento en valor, en beneficio de nuestros clientes y de nuestra gente.

Atender las necesidades de consultoría y asesoría de las empresas, proporcionando a nuestros clientes servicios de alta calidad, con soluciones prácticas y de alto valor agregado; a nuestros clientes rentabilidad, a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus competencias profesionales y a la sociedad el influir claramente al desarrollo del sector empresarial buscando el desarrollo de nuestra sociedad.

### VISIÓN

Ser la empresa de consultoría especializada en organizaciones líder en las regiones occidente de nuestro país, que sea reconocida por la calidad de sus servicios y la trascendencia de sus intervenciones.

### VALORES

Nuestros Valores son:

- Honestidad- Predicamos con el ejemplo
- Ética- Por encima de todo, nos comportamos con integridad
- Profesionalismo- Investigamos los hechos y transmitimos conocimientos
- Espíritu de Servicio- Empatía total con el cliente
- Compromiso- Estamos comprometidos con la sociedad
- Trabajo en Equipo-Trabajamos juntos y Respetamos a los individuos

## 4.4 SERVICIOS

### SERVICIOS GENERALES (TODAS LAS DIVISIONES)

**Diagnóstico Integral de la empresa-** Este diagnóstico visualiza a la empresa como un gran sistema. Por ende durante su aplicación se examinan pormenorizadamente los procesos y actividades que comprenden cada uno de los subsistemas de la misma.

**Asesoría para la apertura de una nueva empresa-** La apertura de una nueva empresa supone mucho tiempo, esfuerzo y dinero. Para una empresa recién creada, es vital ahorrar en costes operativos para mejorar su rentabilidad. Con esta consultoría puede delegar estos trámites para concentrarse al máximo en su negocio.

**Cursos de capacitación.-** Brindar capacitación ya sea en nuestras instalaciones o en las oficinas del cliente de personal contable administrativo en áreas como impuestos, recursos humanos, finanzas, etc. con objetivo de reforzar en áreas donde haya debilidades, o de actualizar conocimientos. La capacitación es cien por ciento prácticas en modalidad de talleres. Se cobra por horas de acuerdo a las necesidades del cliente.

**Emisión de certificaciones CPA.-** Certificaciones emitidas por un contador público autorizado (CPA) ya sea de ingresos, estados financieros, libros legales, estructura administrativa o hechos económicos específicos para efectos de uso en bancos o entidades financieras, gubernamentales o casas comerciales privadas para trámites crediticios o administrativos.

### DIVSIÓN AUDITORIA

**Auditoría interna-** Auditoria permanente para efectos internos de la gerencia o la junta directiva y con el objetivo de velar por el cumplimiento de los controles internos y las buenas prácticas contables, financieras y tributarias.

**Auditoria Operativa.-** Revisión integral de la operación de una entidad o empresa con el fin de detectar si ésta está trabajando con eficiencia, eficacia y cumpliendo la misión, visión y objetivos para la que fue creada. Así mismo si cumple con las expectativas tanto de los socios o miembros y si opera dentro del mercado al que pertenece con una rentabilidad razonable y de manera competitiva.

**Controles administrativos.-** Diseño e implementación de controles internos ya sea para la toda la empresa o entidad, o para áreas específicas en las cuentas contables, se brinda seguimiento permanente e informes sobre su eficacia

#### DIVISIÓN DE CONSULTORIA FINANCIERA

**Consultoría financiera.-** Administración, análisis e interpretación y planeación financiera, Por medio de métodos y técnicas como son: flujos de proceso, razones financieras, punto de equilibrio, apalancamiento financiero, factores internos y externos.

#### DIVISION CONTABILIDAD Y FISCAL

**Asesoría contable.-** Análisis de la información contable y financiera del cliente con el fin de brindarle herramientas para la toma de decisiones o con el objetivo de darle recomendaciones para mejorar la gestión administrativa en su empresa o entidad.

**Servicios contables outsourcing.-** Brindamos el servicio de contabilidad a domicilio o en las instalaciones del cliente, aportando personal nuestro por las horas que se convengan a fin de producir la información financiera y tributaria de manera exacta y oportuna. El cliente generalmente debe aportar el espacio de trabajo, el computador y el sistema informático a fin de que la información esté resguardada en sus instalaciones, sus archivos y equipos. De igual manera se brinda la asesoría necesaria y una reunión mensual con el objetivo de analizar los estados financieros. El outsourcing también se brinda en el campo administrativo, por ejemplo si el cliente requiere se le lleven los auxiliares contables, gestión de recursos humanos o la revisión de los controles internos.

**Servicios de contabilidad general-**

**Registro de operaciones contables.**

**Actualización de contabilidades.**

**Supervisión de contabilidades.**

**Determinación y elaboración del Estado de Situación Financiera.**

**Determinación y elaboración del Estado de Resultados.**

FISCAL:

**Determinación de cálculos fiscales.**

**Regularización de impuestos.**

**Elaboración de declaraciones mensuales y anuales.**

**Elaboración de informativas.**

**Pagos vía Internet e instituciones bancarias.**

**Asesoría fiscal.-** En el campo tributario elaboración de declaraciones de impuestos y declaraciones informativas y su respectiva presentación con el fin de que el cliente se despreocupe de esa parte y cumpla con sus obligaciones tributarias en forma oportuna y correcta.

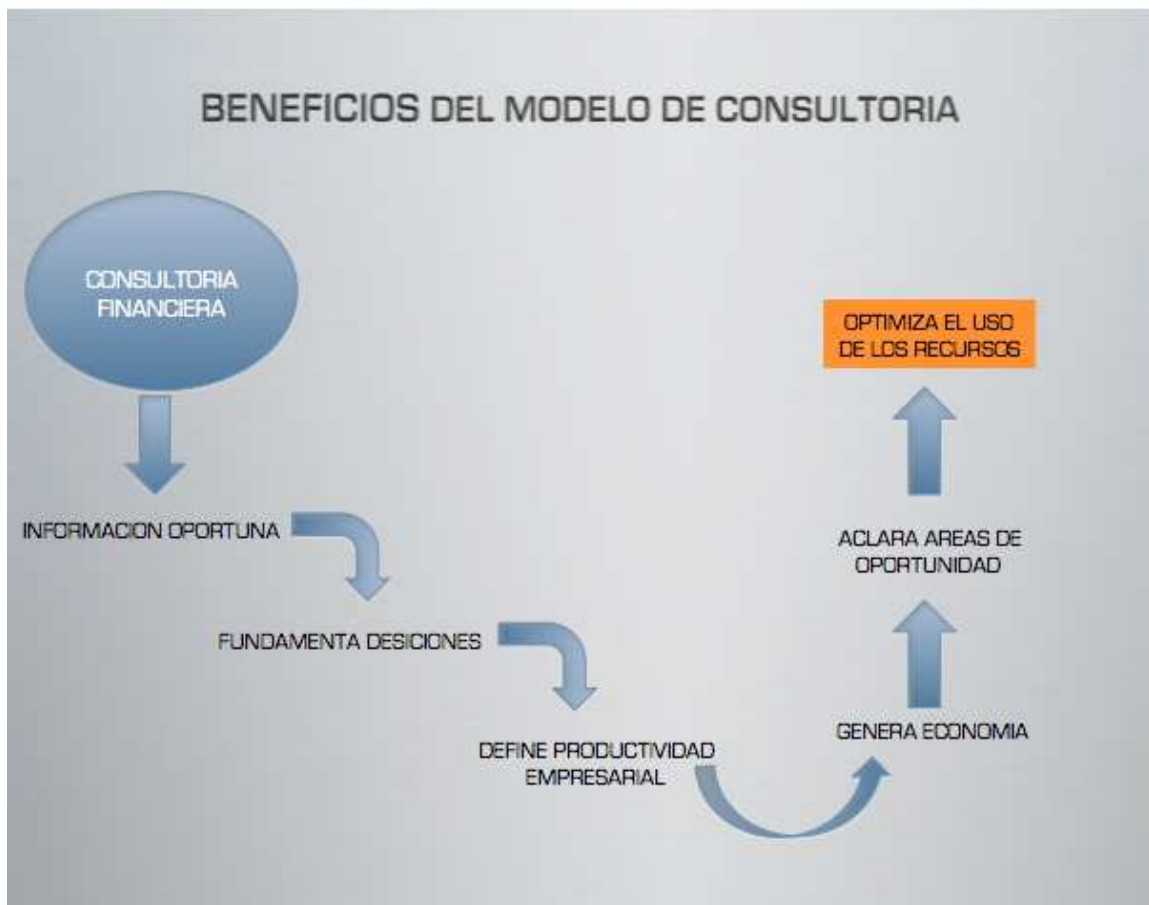
**Reconstrucción de información contable.-** Servicio de contabilidad en nuestras oficinas. Se brinda al cliente el servicio de recolección de la documentación contable financiera, la clasificación, procesamiento y archivo de la documentación con el fin de emitir los respectivos balances y estados financieros y declaraciones tributarias que den soporte al sistema de información financiero tanto para efectos internos como tributarios y ante terceros. Nuestro servicio incluye realizar tareas administrativas que el cliente requiera tales como auxiliares de bancos, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, recursos humanos u otros que el cliente requiera, lo mismo que la



emisión de reportes especiales que el cliente requiera, los libros legales, trámites tributarios y otros, y una reunión mensual para la discusión de la información financiera y el aporte de recomendaciones.

## BENEFICIOS DE NUESTROS SERVICIOS

- Alta Calidad
- Planes de acción y propuestas de aplicación inmediata
- Resultados rápidos
- Las propuestas y planes de acción se dividen y presupuestan en módulos, por lo que es más accesible.



**TABLA 4 – BENEFICIOS DEL MODELO DE CONSULTORIA**

## AYUDA PARA EL PROGRAMA DE APOYO AL ACCESO AL FINANCIAMIENTO

El financiamiento es uno de los factores más determinantes en el desarrollo e internacionalización de una PYME. La obtención de un financiamiento rápido, seguro y eficaz puede ser la llave al éxito de la estrategia de la empresa, pero por el otro lado la falta del mismo puede significar un obstáculo importante en el desarrollo e incluso supervivencia de la misma. Es por eso que el área de Financiamiento a las PYMES en un Programa de Desarrollo Nacional juega un rol preponderante, con este motivo la Secretaria de Economía se ha dado a la tarea de crear diferentes herramientas que ayuden a la obtención y al desarrollo de los diversos programas de financiamiento. A su vez la Banca de Desarrollo y Comercial, han implementado apoyos importantes a través de créditos especializados a la PYME y a sus diversas actividades.

Sin lugar a dudas el instrumento financiero más importante en apoyo de las pequeñas y medianas empresas, es el Fondo PYME12. Pues aunque este nació de la fusión de diferentes Fideicomisos y Fondos diversos, hoy en día es una herramienta clave en el desarrollo de las PYMES y ha logrado adecuarse y orientar sus programas a las diferentes necesidades de estas empresas. Dicho Fondo tiene como objetivo primordial apoyar a las empresas mediante la participación en programas y proyectos que fomenten el desarrollo, productividad, sustentabilidad y competitividad de las PYME. Por lo tanto los apoyos no se otorgan directamente a las PYMES si no que son canalizados a diferentes Organismos Intermedios (Gobiernos locales, Cámaras y Confederaciones empresariales, Instituciones de Investigación, Fideicomisos Privados, Asociaciones Civiles e incluso grandes empresas).

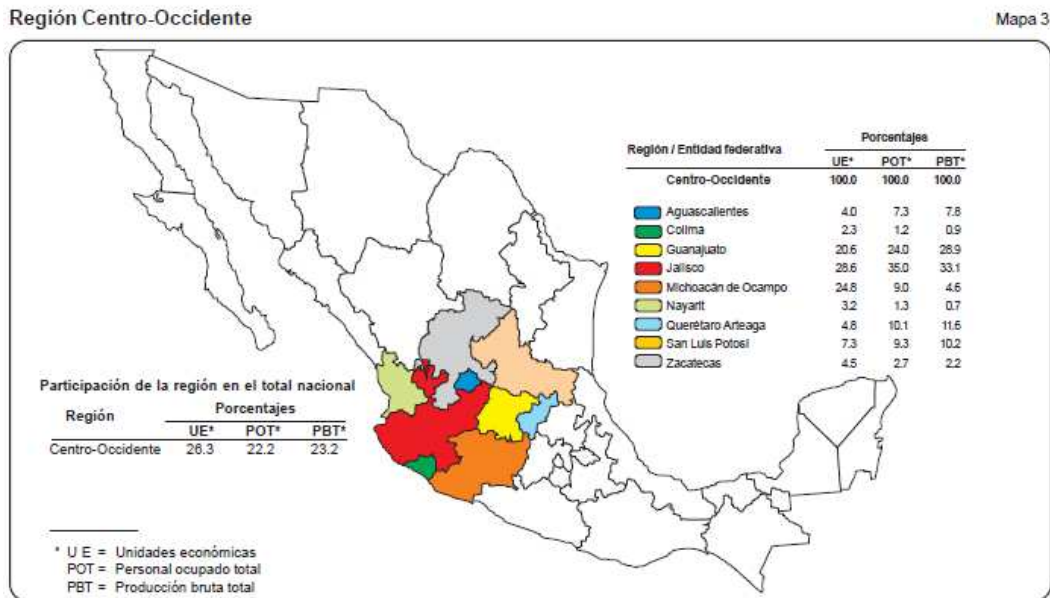
---

12

[http://www.superpyme.com.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=565&Itemid=53](http://www.superpyme.com.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=565&Itemid=53)

#### 4.5 DEFINICION DEL MERCADO META

De acuerdo al reporte: INEGI. Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa Estratificación de los Establecimientos Censos Económicos 2004, nos damos cuenta que Jalisco se esta clasificado como parte de la región centro occidente.



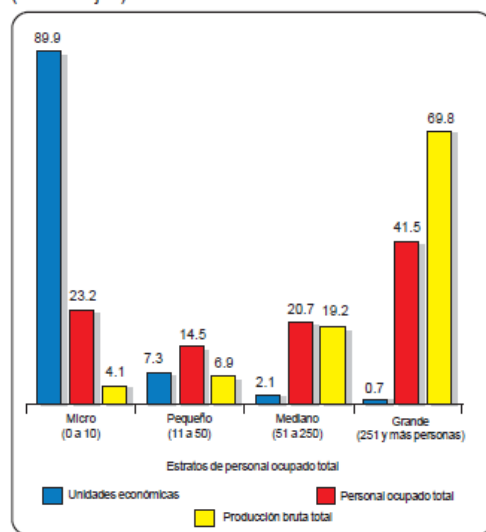
**TABLA 5 – REGIONES CENTRO OCCIDENTE 13**

Dentro de la región centro- occidente el ramo manufacturero abarca el 89.9% de unidades económicas, convirtiéndose así en una gran área de oportunidad para convertirse en clientes potenciales.

<sup>13</sup> Fuente: INEGI. Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa Estratificación de los Establecimientos Censos Económicos 2004

**Industrias manufactureras**  
**Principales variables por tamaño de**  
**los establecimientos en la región**  
**Centro-Occidente, 2003**  
 (Porcentajes)

Gráfica 21

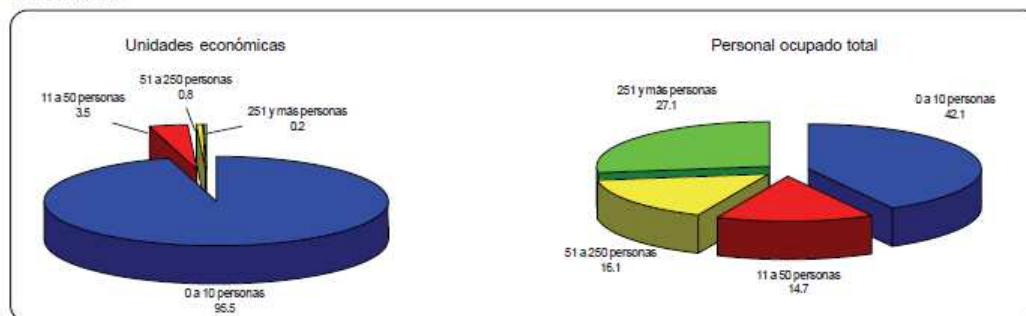


**TABLA 6 – INDUSTRIA MANUFACTURERA 14**

**Manufactura**

**Industrias manufactureras, comercio y servicios**  
**Unidades económicas y personal ocupado total según estrato, 2003**  
 (Porcentajes)

Gráfica 1



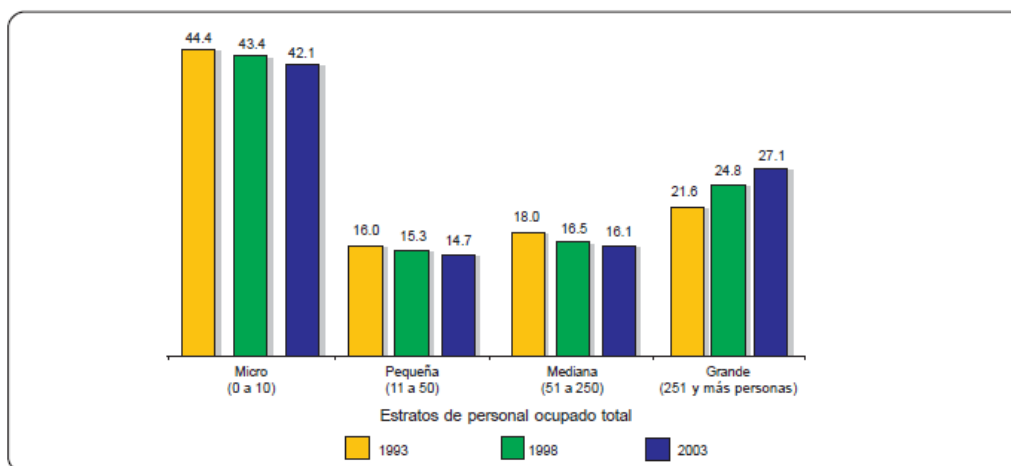
**TABLA 7 – INDUSTRIA MANUFACTURERA, COMERCIO Y SERVICIOS –A 15**

<sup>14</sup> Fuente: INEGI. Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa Estratificación de los Establecimientos Censos Económicos 2004

<sup>15</sup> Fuente: INEGI. Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa Estratificación de los Establecimientos Censos Económicos 2004

**Industrias manufactureras, comercio y servicios**  
**Personal ocupado total según estrato, 1993, 1998 y 2003.**  
 (Porcentajes)

Gráfica 2



Fuente: INEGI. Censos Económicos 1994, 1999 y 2004.

**TABLA 8 – INDUSTRIA MANUFACTURERA, COMERCIO Y SERVICIOS- B 16**

**Industrias manufactureras, región Centro-Occidente**  
**Unidades económicas por entidad según tamaño, 2003**

Cuadro 28

Región / Entidad	Total		Micro		Pequeña		Mediana		Grande	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Centro-Occidente	86 452	100.0	77 761	100.0	6 307	100.0	1 784	100.0	600	100.0
Aguascalientes	3 416	4.0	2 947	3.8	309	4.9	106	5.9	54	9.0
Colima	2 007	2.3	1 903	2.4	87	1.4	12	0.7	5	0.8
Guanajuato	17 813	20.6	15 390	19.8	1 803	28.6	478	26.8	142	23.7
Jalisco	24 742	28.6	21 239	27.3	2 610	41.4	701	39.3	192	32.0
Michoacán de Ocampo	21 403	24.8	20 707	26.6	543	8.6	133	7.5	20	3.3
Nayarit	2 730	3.2	2 634	3.4	78	1.2	14	0.8	4	0.7
Querétaro Arteaga	4 157	4.8	3 548	4.6	348	5.5	172	9.6	89	14.8
San Luis Potosí	6 319	7.3	5 665	7.3	429	6.8	145	8.1	80	13.3
Zacatecas	3 865	4.5	3 728	4.8	100	1.6	23	1.3	14	2.3

**TABLA 9 – INDUSTRIA MANUFACTURERA, COMERCIO Y SERVICIOS -C 17**

<sup>16</sup> Fuente: INEGI. Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa Estratificación de los Establecimientos Censos Económicos 2004

<sup>17</sup> Fuente: INEGI. Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa Estratificación de los Establecimientos Censos Económicos 2004

**Industrias manufactureras**  
**Categoría jurídica de las unidades económicas por tamaño, 2003**

Cuadro 15

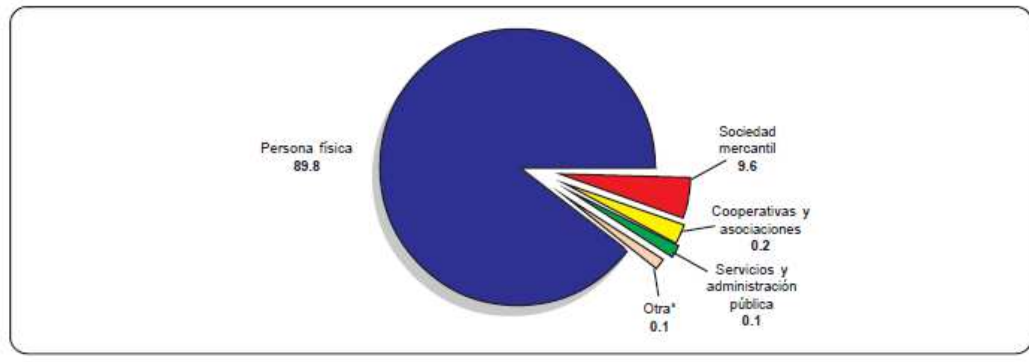
Tamaño	Total		Distribución porcentual					
	Absoluto	%	Total	Persona física	Sociedad mercantil	Cooperativas y asociaciones	Servicios y administración pública	Otra*
Total	328 718	100.0	100.0	89.8	9.6	0.2	0.1	0.1
Micro	298 678	90.9	100.0	96.2	3.4	0.2	0.1	0.1
Pequeñas	19 754	6.6	100.0	38.2	59.8	1.1	0.4	0.4
Medianas	7 235	2.2	100.0	4.1	92.2	1.5	1.5	0.7
Grandes	3 051	0.9	100.0	1.1	96.3	0.8	1.1	0.7

**TABLA 10 – INDUSTRIA MANUFACTURERA, COMERCIO Y SERVICIOS -D 18**

Dentro de la región centro- occidente la categoría jurídica predominante son las personas físicas, que son clientes potenciales.

**Industrias manufactureras**  
**Categoría jurídica de las unidades económicas, 2003**  
 (Porcentajes)

Gráfica 9



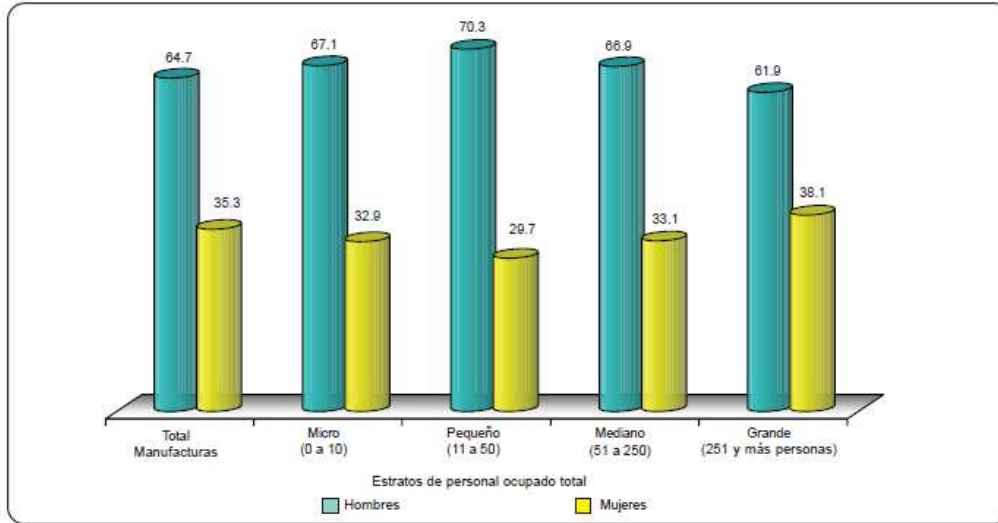
**TABLA 11 – INDUSTRIA MANUFACTURERA, COMERCIO Y SERVICIOS- CATEGORIA JURIDICA 19**

<sup>18</sup> Fuente: INEGI. Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa Estratificación de los Establecimientos Censos Económicos 2004

<sup>19</sup> Fuente: INEGI. Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa Estratificación de los Establecimientos Censos Económicos 2004

**Industrias manufactureras**  
**Personal ocupado total por tamaño según sexo, 2003**  
 (Porcentajes)

Gráfica 18



**TABLA 12 – INDUSTRIA MANUFACTURERA, COMERCIO Y SERVICIOS- PERSONAL OCUPADO SEGÚN SEXO 20**

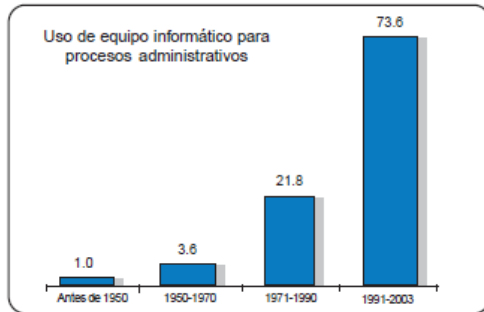
## ÁREAS DE OPORTUNIDAD EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA

De acuerdo al reporte: INEGI. Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa Estratificación de los Establecimientos Censos Económicos 2004, nos damos cuenta que más micro empresas son las que más utilizan el equipo informático para sus procesos administrativos por lo que son clientes potenciales.

<sup>20</sup> Fuente: INEGI. Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa Estratificación de los Establecimientos Censos Económicos 2004

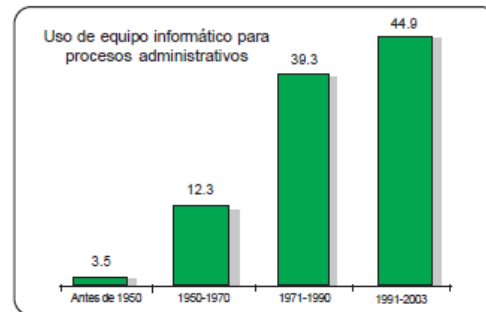
**Unidades económicas micro**  
(Porcentajes)

Gráfica 32



**Unidades económicas medianas**  
(Porcentajes)

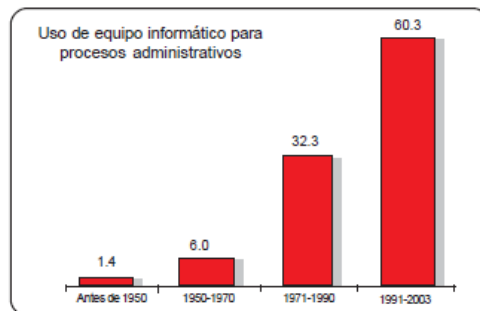
Gráfica 34



**TABLA 13 – INDUSTRIA MANUFACTURERA, COMERCIO Y SERVICIOS- USO DE EQUIPO INFORMATICO MICRO Y MEDIANA 21**

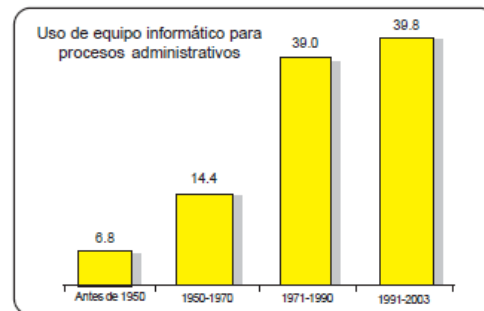
**Unidades económicas pequeñas**  
(Porcentajes)

Gráfica 33



**Unidades económicas grandes**  
(Porcentajes)

Gráfica 35



**TABLA 14 – INDUSTRIA MANUFACTURERA, COMERCIO Y SERVICIOS- USO DE EQUIPO INFORMATICO PEQUEÑAS Y GRANDES 22**

<sup>21</sup> Fuente: INEGI. Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa Estratificación de los Establecimientos Censos Económicos 2004

<sup>22</sup> Fuente: INEGI. Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa Estratificación de los Establecimientos Censos Económicos 2004



## Comercio

De acuerdo con el Sistema de Clasificación Industrial para América del Norte (SCIAN) las actividades comerciales se dividen en dos sectores: Comercio al por mayor (sector 43) y Comercio al por menor (sector 46).

El comercio al por mayor comprende las unidades económicas dedicadas principalmente a la compra-venta (sin realizar la transformación) de bienes de consumo intermedio, y el Comercio al por menor incluye a unidades dedicadas a la compra-venta de bienes de consumo final. Las características principales del Comercio al por mayor son:

- a) Operan desde una bodega u oficina de ventas
- b) Tienen poca o nula exhibición de mercancías
- c) Atraen clientes generalmente por vía telefónica, mercadeo personalizado o por medio de publicidad especializada a través de medios electrónicos, ferias y exposiciones
- d) Normalmente venden grandes volúmenes, excepto los que se dedican a la venta de bienes duraderos, que generalmente son vendidos por unidad.

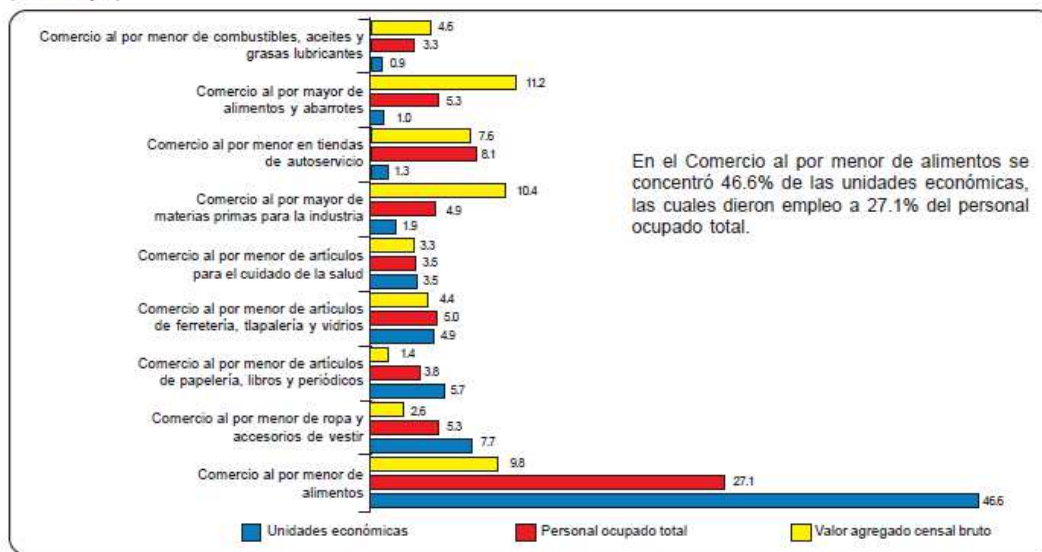
Las características principales del comercio al por menor son:

- a) Atraen clientes por la ubicación y diseño del establecimiento
- b) Tienen extensa exhibición de mercancías para facilitar a los clientes la selección de las mismas
- c) Hacen publicidad masiva por medio de volantes, prensa, radio, televisión, etcétera.

De acuerdo al reporte: INEGI. Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa Estratificación de los Establecimientos Censos Económicos 2004, podemos observar que en lo que respecta a los servicios, el sector de comercio al por menor en alimentos y seguido de comercio al pormenor de ropa y accesorios de vestir son la base más alta, y son clientes potenciales.

**Comercio**  
**Unidades económicas, personal ocupado total y valor agregado**  
**censal bruto, por ramas seleccionadas, 2003**  
 (Porcentajes)

Gráfica 53



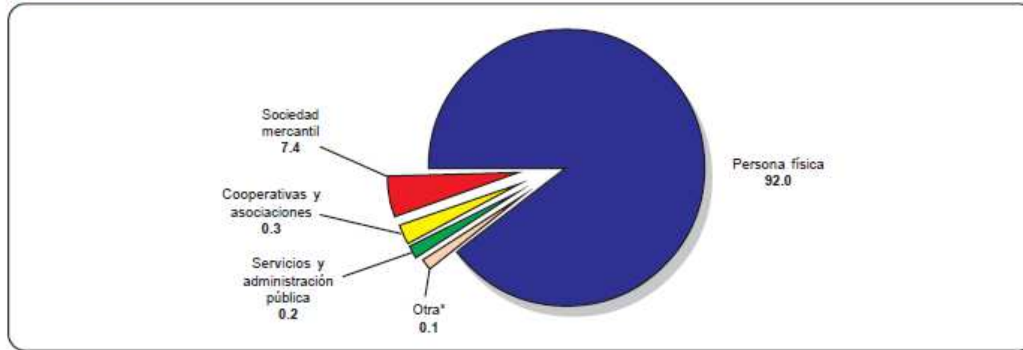
**TABLA 15 – COMERCIO.- UNIDADES ECONOMICAS, PERSONAL OCUPADO TOTAL**

23

<sup>23</sup> Fuente: INEGI. Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa Estratificación de los Establecimientos Censos Económicos 2004

**Comercio**  
**Categoría jurídica de las unidades económicas, 2003**  
 (Porcentajes)

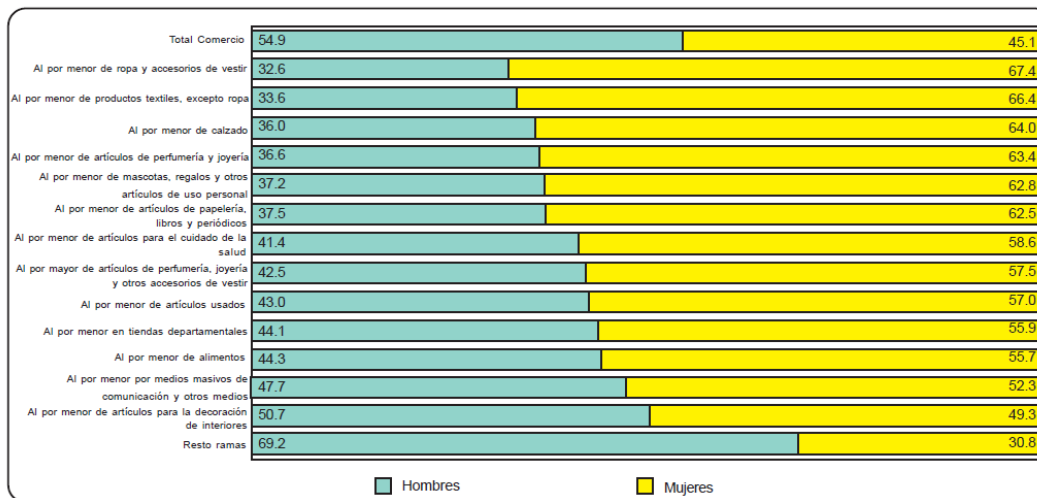
Gráfica 54



**TABLA 16 – COMERCIO.- CATEGORIA JURIDICA 24**

**Comercio**  
**Personal ocupado total por rama según sexo, 2003**  
 (Porcentajes)

Gráfica 64



**TABLA 17 – COMERCIO.- PERSONAL OCUPADO TOTAL POR RAMA SEGÚN SEXO**

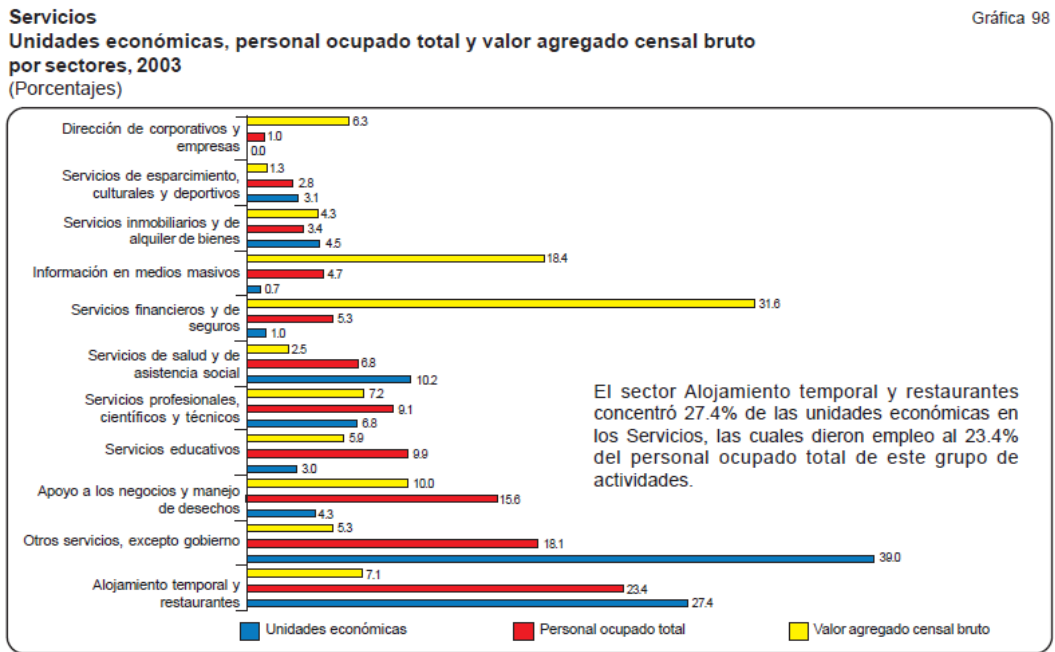
25

<sup>24</sup> Fuente: INEGI. Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa Estratificación de los Establecimientos Censos Económicos 2004

<sup>25</sup> Fuente: INEGI. Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa Estratificación de los Establecimientos Censos Económicos 2004

## 4.6 COMPETENCIA

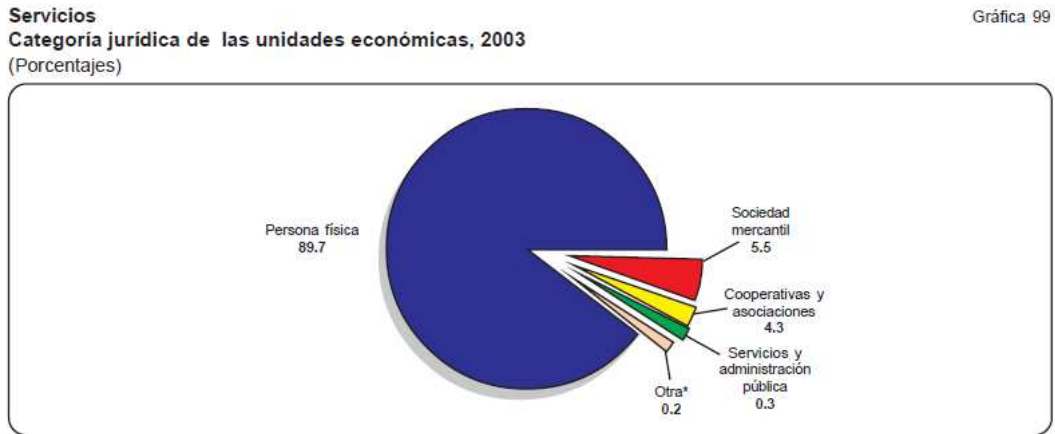
De acuerdo al reporte: INEGI. Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa, Estratificación de los Establecimientos Censos Económicos 2004, podemos ver que el ramo de servicios, sub clasificación por unidades económicas, personal ocupado y valor agregado censal bruto, los servicios financieros y de seguros tienen un valor de 31.6 convirtiéndose así en uno de los ramos más competidos.



**TABLA 17-A – SERVICIOS.- UNIDADES ECONOMICAS, PERSONAL OCUPADO TOTAL Y VALOR AGREGADO CENSAL BRUTO 26**

<sup>26</sup> Fuente: INEGI. Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa Estratificación de los Establecimientos Censos Económicos 2004

En un 89.7 % la categoría jurídica está bajo el esquema de persona física por muy encima de las sociedades mercantiles.



**TABLA 17 -B- SERVICIOS.- CATEGORIA JURIDICA 27**

## COMPETENCIA A NIVEL LOCAL

En base al tamaño de la empresa, podemos observar cuales serían los principales competidores en materia de consultoría financiera, como se muestran a continuación los siguientes datos:

El siguiente análisis se hizo en base al tamaño de las empresas, giros, y personal, los cuales abarcan:

- A).-Grandes contribuyentes
- B).-Medianas empresas
- C).-Pequeñas empresas
- D).-Micro empresas

<sup>27</sup> Fuente: INEGI. Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa Estratificación de los Establecimientos Censos Económicos 2004

A).-Grandes contribuyentes.- Este tipo de empresas por lo general tiene la obligación de emitir un dictamen con efectos fiscales, por lo que contratan los servicios de firmas de consultoría internacionales y debidamente certificadas.

GRANDE CONTRIBUYENTES				
Ingresos iguales o superiores a \$500,000,000	Empresas que coticen en la Bolsa de Valores	Instituciones Financieras y de credito	Pemex, CFE, Luz y Fuerza, Isste, Imss	Organismos Internacionales / Estados Extranjeros
KPMG ( Calle Alberta 2288, Fracc. Colomos Providencia)				
DELLOITE ( Av. Americas 1685 Providencia)				
PWC (Prolongacion Americas 1905 piso 8 Col. Los Colomos)				

**TABLA 18 -A-** COMPETENCIA A NIVEL LOCAL- GRANDES CONTRIBUYENTES

B).-Medianas Empresas.- Las medianas empresas, aunque en alguno de los casos también están obligadas a dictaminar sus estados financieros lo hacen pero con una firma de consultoría reconocida más no de talla internacional como lo muestra los siguientes ejemplos:

MEDIANAS EMPRESAS		
INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
51-250 Empleados	31-100 Empleados	51-100 Empleados
Sierra Padilla y Cia, SA (Tomas V. Gomez 70 Colonia Ladron de Guevara)		
Moreno Espinoza de los Montero SC (Av. Mexico 3327 Col Vallarta San Jorge)		
Alatorre Despacho Contable SA ( Luis Perez Verdía 266 Col. Las Americas)		

**TABLA 18-B** – COMPETENCIA A NIVEL LOCAL- MEDIANAS EMPRESAS.

C).-Pequeñas Empresas.- Las pequeñas empresas por lo general son personas físicas con actividad empresarial o del régimen intermedio y en algunos casos son personas morales del régimen general de ley28 sin la obligación de dictaminar sus estados financieros, este tipo de empresas suele contratar los servicios de contadores públicos independientes.-

PEQUEÑAS EMPRESAS		
INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
11-50 Empleados	11-30 Empleados	11-50 Empleados
Contadores Publicos Independientes		

**TABLA 18 -C– COMPETENCIA A NIVEL LOCAL- PEQUEÑAS EMPRESAS**

D).-Micro Empresas.- Las micro empresas por lo general son Pequeños Contribuyentes los cuales tienen una serie de obligaciones fiscales más simplificadas, es por ello que no tienen la cultura de llevar consultoría externa, ya que los propios dueños son quienes administran el negocio:

MICRO EMPRESAS		
INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
0-10 Empleados	0-10 Empleados	0-10 Empleados
ADMINISTRACION EMPIRICA- No tienden a contratar servicios de consultoria		

**TABLA 18 -D – COMPETENCIA A NIVEL LOCAL- MICRO EMPRESAS**

<sup>28</sup> LISR- 2012 (Ley del Impuesto sobre la Renta para 2012)

**CAPITULO V**  
**PLAN DE MERCADOTECNIA**



## 5.1 OBJETIVO DEL PLAN DE MERCADOTECNIA

Un plan de mercadotecnia o *marketing*, debe considerar los diferentes aspectos que encierra un mercado para ubicar su sana aplicación en cubrir las expectativas de los distintos formas de pensar del universo de clientes que conforman dicho mercado, por lo que debe considerar sus estrategias para hacer llegar a los clientes el conocimiento total del tipo de servicio o producto que se quiere promover y que estos clientes puedan mostrar una amplia satisfacción con el producto recibido.

## 5.2 DIFUSIÓN

La difusión como herramienta del marketing tiene como objeto desarrollar la táctica mediante la cual el cliente se da cuenta de que existen nuestros servicios.

Una vez que la empresa se ha establecido de manera formal es necesario ponerlo a disposición del cliente. La estrategia de difusión de la firma de consultoría gira en torno a las siguientes vías:

- Difusión mediante Internet (sección amarilla)
- Elaboración de pagina Web
- Representación en cámara de comercio de Guadalajara.
- Incorporación al colegio de contadores de Guadalajara.

El Plan de Marketing debe:

- Analizar las variables.
- Organizar las acciones.
- Medir los resultados.
- Definir los fines

- Determinar objetivos
- Situar a la empresa en el mercado
- Desarrollar estrategias
- Definir planes de acción, de realización y de presupuestos.
- Asignar responsabilidades
- Establecer procedimiento de control.

El nuevo significado de la calidad.- Calidad es satisfacción del cliente, la satisfacción de quien es juez sin apelación de si los productos y/o servicios alcanzan sus expectativas. Hoy en día, la calidad se ha convertido en un arma competitiva de gran magnitud en el entorno empresarial

Es por esto, que a través del plan de marketing se define la estrategia, que nos servirá para dar a conocer a los clientes el nivel de servicio que se está ofreciendo por nuestra parte, y ésta deberá ser suficientemente clara en el tipo de publicidad que se utilizará, puesto que debe atraer en primera instancia el interés de los clientes que por primera vez utilizarán nuestros servicios, cuidando además que el resultado de su visita para recibir éstos, deberá dejar al cliente satisfecho por haber superado sus expectativas, para así conseguir la fidelidad del mismo.

Es por esto que Philip Kotler, nos señala en su libro de Mercadotecnia Global la importancia del marketing en las empresas, y dice en su apartado de “LA DIRECCIÓN DE MARKETING<sup>29</sup>” que:

“El éxito financiero suele depender del talento comercial y del marketing de las empresas. Los departamentos de finanzas, producción, contabilidad o cualquier otro no importarían verdaderamente si no hubiera una demanda suficiente de los productos y servicios de la empresa que le permitan obtener beneficios, una cosa es inconcebible sin la otra, por lo que muchas empresas

---

<sup>29</sup> “LA DIRECCIÓN DE MARKETING” Philip Kotler

han creado puestos de marketing de nivel directivo, para poner a sus responsables a nivel de otros altos directivos”

La aplicación directa e inmediata de toda la estrategia de marketing está basado en las siguientes etapas a cubrir:

Difusión en todos los puntos de contacto tales como la Cámara de Comercio de Guadalajara, Sección Amarilla y nuestra página de Internet.

Creación de imagen en el mercado.- al darse a conocer este negocio en el mercado que comprende inicialmente la zona de ubicación señalada en el punto anterior, la mejor publicidad que puede aprovechar es la imagen que deberá ir formando con el cumplimiento de los servicios en tiempo y forma y mediante la difusión de boca en boca de nuestros clientes.

Mantener en la mira constante, el crecimiento del negocio, de tal forma que día tras día reciba más clientes.

### 5.3 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN.-

Publicidad y Promoción.- En este concepto se consideran los anuncios en periódicos o revistas especializadas enfocados principalmente a PYMES, la creación de la página de Internet, y citas en las redes sociales de enfoque laboral.

### 5.4 ¿CÓMO SE ESTABLECE UNA ESTRATEGIA DE PRECIOS?

El precio es una de las cosas lo más importantes dentro de las operaciones de una empresa, sobre todo si está iniciando actividades, porque es el único elemento que proporciona ingresos para la misma.

En las pequeñas empresas, normalmente, los precios son fijados por los máximos dirigentes, la empresa tiene que considerar muchos factores en la fijación de su política de precios.

Generalmente un procedimiento para la fijación de precios tiene seis pasos:

1. Selección de los objetivos del precio.
2. Estimación de la demanda.
3. Estimación de costos.
4. Análisis de los precios y oferta de los competidores.
5. Selección del método para la fijación del precio.
6. Selección del precio final.

Después de realizada la selección del precio final, deberemos de enfocar nuestro análisis del plan de comercialización a establecer promociones de servicios.

## 5.5 CUANTIFICACIÓN DEL PLAN DE MERCADOTECNIA

De acuerdo al análisis anterior y derivado de los conceptos que integran el plan de mercadotecnia, se resumen los costos en la siguiente tabla.

CUANTIFICACION DEL PLAN DE MERCADOTECNIA					
CONCEPTO	CANT	PRECIO UNIT	TTL	IVA	TTL ANUAL
<b>INVERSION INICIAL ANUALIZADA</b>					
Publicidad en la seccion amarilla	1	1,000.00	1,000.00	160.00	1,160.00
Afiliacion camara de comercio	1	800.00	800.00	128.00	928.00
Desarrollo de pagina web	1	8,000.00	8,000.00	1,280.00	9,280.00
Afiliacion al colegio de contadores	1	3,000.00	3,000.00	480.00	3,480.00
Anuncios en periodicos y revistas para Pym	12	1,000.00	12,000.00	1,920.00	13,920.00
Gastos de representacion	12	2,000.00	24,000.00	3,840.00	27,840.00
<b>TTL PLAN DE MARKETING</b>		<b>TTL</b>	<b>48,800.00</b>	<b>7,808.00</b>	<b>56,608.00</b>

**TABLA 19 – CUANTIFICACION DEL PLAN DE MERCADOTECNIA.**

A) Gastos de Representación.- En este renglón de gastos estoy considerando aquellos que desembolsa la empresa para atender a clientes.

**CAPITULO VI**  
**PLAN DE OPERACIONES**

## 6.1.- LAYOUT DE LA OPERACIÓN

Para desarrollar el Plan de operaciones y organización, es indispensable definir con precisión las operaciones y movimientos a efectuar en el arranque y funcionamiento habitual de la empresa que cubre este proyecto, por lo que cada uno de los pasos a seguir deberá tener un fin específico, por lo que a continuación se describen las diferentes etapas que comprende esta planeación:

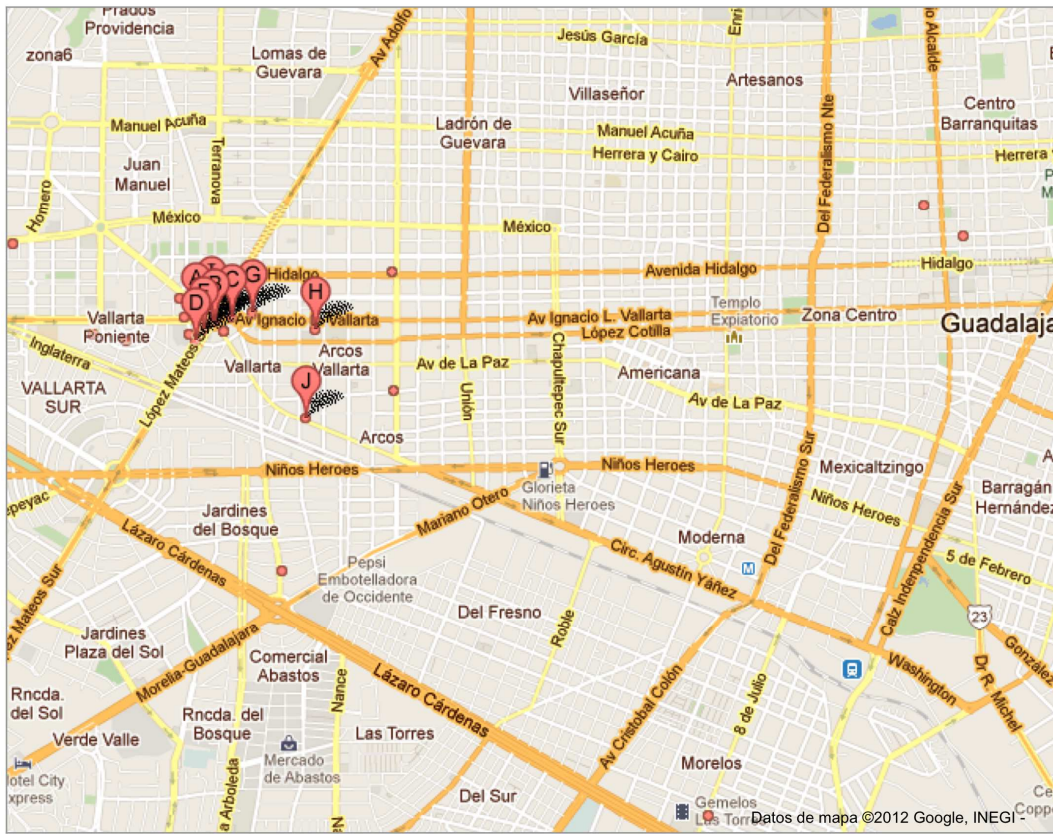
- Ubicación de las oficinas.
- Distribución del área operativa de la empresa.
- Flujo de las operaciones a efectuar por cada servicio.
- Organigrama y perfiles necesarios para la firma.
- Cuantificación total del plan de operaciones.

Consideraremos estas cinco etapas, que son las básicas necesarias para cubrir los requerimientos para el inicio de operaciones de la empresa proyectada.

## 6.2 UBICACIÓN DE LAS OFICINAS

Considerando el análisis de la ZMG desarrollado en los capítulos anteriores, cabe concluir que la parte de la zona urbana de la ciudad más adecuada o y de fácil acceso al mercado meta de consultoría financiera a PYMES, es básicamente en la zona aledaña a la minerva en Guadalajara, Jalisco, seleccionando para tal efecto que el local se ubique en una zona que sea de fácil acceso a los empresarios de las pequeñas y medianas empresas en Guadalajara.

En seguida inserto un mapa con la zona donde considero que sería la ubicación más adecuada:



**TABLA 20 – UBICACIÓN DESEADA 30**

### 6.3 DISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO DE LAS OFICINAS ADMINISTRATIVAS PROYECTADAS

de consulto

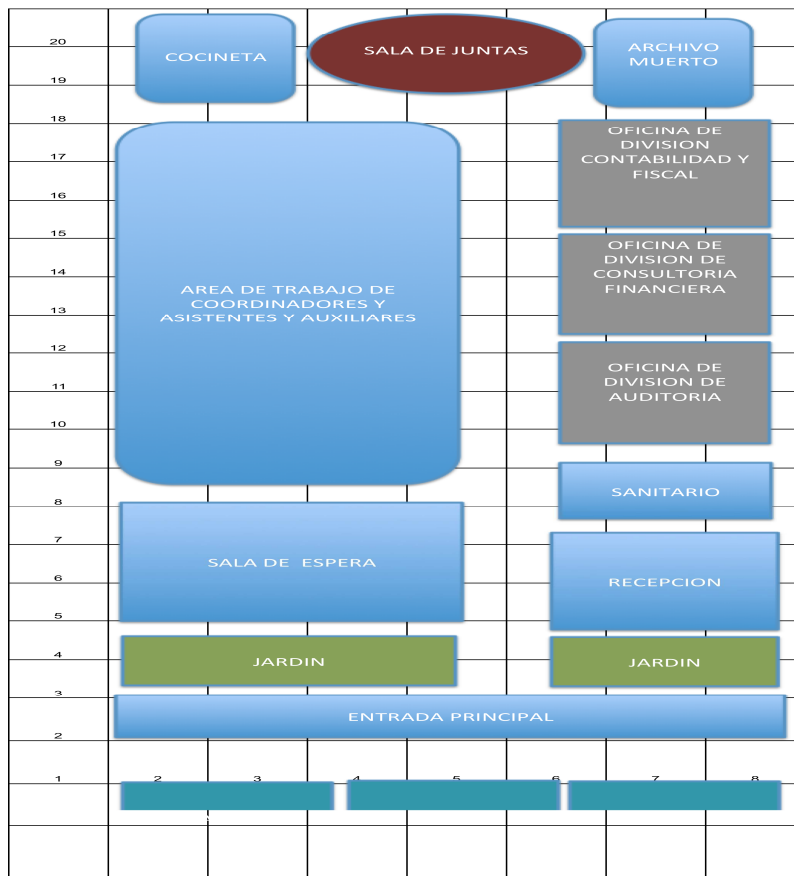
para las diferentes operaciones a realizar en las oficinas serian con un espacio

---

<sup>30</sup> Fuente: Google Maps

en claro de 8 metros de frente x 20 metros de fondo, en total 160 metros cuadrados, contando además con tres cajones de estacionamiento en la parte externa de las oficinas, preferentemente que se encuentre sobre una avenida de la ciudad, a continuación presento el plano con el perfil que considero el idóneo para la distribución de las diferentes áreas que configuran la operación:

**DISTRIBUCION PROYECTADA DE LAS OFICINAS**



**TABLA 21-** DISTRIBUCION DEL ESPACIO DE LAS OFICINAS ADMINISTRATIVAS PROYECTADAS





**TABLA 21-A-** PROYECCION DEL ESPACIO DE LAS OFICINAS ADMINISTRATIVAS PROYECTADAS

## COMPONENTES DE LAS OFICINAS PROYECTADAS.-

Tres cajones de estacionamiento.- Están situados al exterior de la oficina, mismos que son designados exclusivamente para el servicio de nuestros clientes.

**Entrada principal.-** Esta abarca los ocho metros de frente que conforma la oficina administrativa.

**Jardines.-** Se designó área para 2 jardines situados en la enseguida de la entrada principal, esto con el objetivo de que cuando nuestros clientes entren a la oficina les podamos brindar un ambiente relajado pero a la vez profesional.

**Recepción.-** La recepción está situada a la entrada de la oficina inmediatamente después del jardín derecho, este espacio esta designado para recibir a nuestros clientes y darles una orientación adecuada, esta recepción está equipada con un mobiliario de recepción, teléfono.

**Sala de espera.-** Este espacio esta designado para que nuestros clientes esperen si es el caso, a ser atendidos por nuestro personal, este espacio debe de tener la ambientación adecuada para que nuestros clientes se sientan cómodos, está equipada con un mueble de sala, una mesa con el servicio de cafetería e Internet inalámbrico.

**Sanitario.-** Contamos con un baño para el servicio de clientes y empleados.

**Área de trabajo de coordinadores, asistentes y auxiliares.-** Este espacio se trata de un área común la cual cuenta con 3 escritorios con silla, lap top y archivero personal para nivel coordinador y 3 escritorios con sillas y lap tops cada uno para los asistentes y auxiliares contables, este espacio incluye también dos impresoras para el área común.

**Oficina de división de auditoría.-** Este espacio esta designado para el encargado del área de auditoría, dicha oficina consta de un escritorio ejecutivo que incluye lap top, impresora, teléfono y un archivero, así como también 3 sillas para una cómoda estancia.

**Oficina de división de consultoría interna.-** Este espacio esta designado para el encargado del área de consultoría interna, dicha oficina consta de un escritorio ejecutivo que incluye lap top, impresora, teléfono y un archivero, así como también 3 sillas para una cómoda estancia.

**Oficina de división contabilidad y fiscal.-** Este espacio esta designado para el encargado del área de contabilidad y fiscal, dicha oficina consta de un escritorio ejecutivo que incluye lap top, impresora, teléfono y un archivero, así como también 3 sillas para una cómoda estancia.

**Cocineta.-** Este espacio está conformado por un ante comedor para cuatro personas, un refrigerador, horno de micro-ondas, lavatrastos, y una cocina integral, que será designado para que nuestro personal pueda consumir sus alimentos cómodamente.

**Sala de juntas.-** La sala de juntas incluye un escritorio para juntas de seis espacios, cañón de proyección y un pizarrón para llevar a cabo reuniones de trabajo.

**Archivo muerto.-** El área de archivo muerto consta de 3 anaqueles para que las diferentes áreas resguarden la información contable financiera de nuestros clientes.

#### 6.4 FLUJO DE OPERACIONES DE LOS SERVICIOS OFRECIDOS.

A continuación muestro el flujo de operaciones por división de servicios ofrecido:

1. División de auditoria
2. División de consultoría financiera
3. División de contabilidad y fiscal

Estos flujos de operaciones muestran el objetivo principal de cada división así como también la vía para lograr cada objetivo:

## DIVISION DE AUDITORIA INTERNA



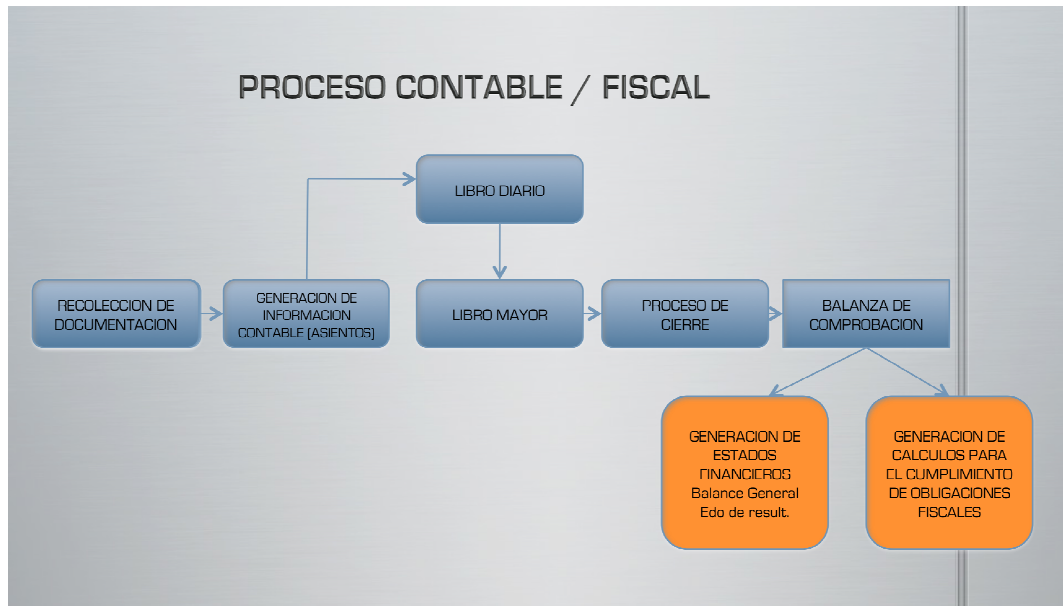
**TABLA 22-** PROCESO DE AUDITORIA INTERNA

## DIVISION DE CONSULTORÍA FINANCIERA



**TABLA 23**– PROCESO DE CONSULTORIA FINANCIERA

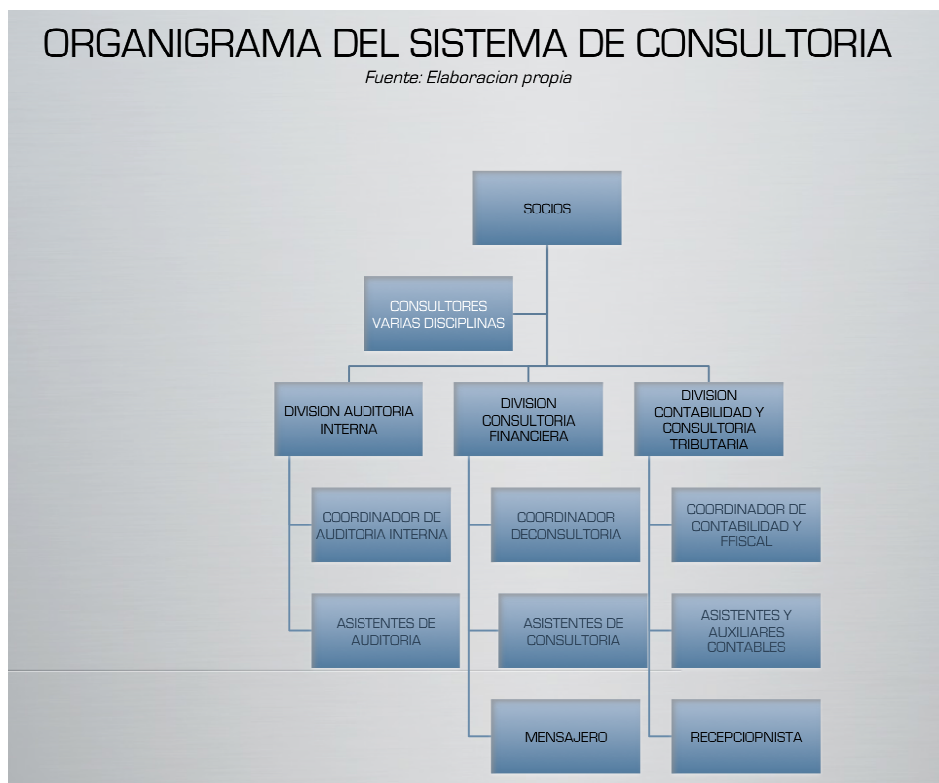
## DIVISIÓN DE CONTABILIDAD Y FISCAL



**TABLA 24– PROCESO DE CONTABILIDAD Y FISCAL**

## 6.5.- ORGANIGRAMA Y PERFILES NECESARIOS PARA LA FIRMA

, esta empresa requiere de una plantilla básica de personal con perfiles muy específicos que más adelante serán analizados, y cuyo organigrama se presenta a continuación:



**TABLA 25-** ORGANIGRAMA DEL SISTEMA DE CONSULTORÍA

De acuerdo al organigrama anterior, a continuación detallo los perfiles, que deberá cubrir cada uno de los ocupantes de los puestos planeados para nuestra empresa:

**Socios.-** Este puesto deberá recaer en personas de profesión contador público, con un posgrado en un área de enfoque financiero y además es importante que sea integrante del Consejo de Administración, esta posición necesitará que sea responsable de las tres divisiones (tanto de auditoría, consultoría financiera y contabilidad/ fiscal) durante los meses del arranque. De inicio el socio principal y único seré yo misma, con el paso del tiempo y el crecimiento del negocio se podrá incluir nuevos socios a la firma.

**Encargado de la división de auditoría interna.-** (Nivel subgerente Sr.) El perfil requerido para cubrir este puesto es una persona de entre 30 y 35 años sexo indistinto, de profesión contador público, preferentemente con maestría en Auditoría, amplia experiencia de 7 a 10 en auditoría preferentemente en firmas internacionales. Responsable, proactivo, actualizado y capaz de resolver problemas.

**Encargado de la división de consultoría financiera.-** ( Nivel subgerente Sr.) El perfil requerido para cubrir este puesto es una persona de entre 30 y 35 años sexo indistinto, de profesión contador público, preferentemente con maestría en finanzas, amplia experiencia de 7 a 10 en el área de finanzas preferentemente en firmas internacionales. Responsable, proactivo, actualizado y capaz de resolver problemas.

**Encargado de la división de contabilidad y fiscal-** ( Nivel subgerente Sr.) El perfil requerido para cubrir este puesto es una persona de entre 30 y 35 años sexo indistinto, de profesión contador público, preferentemente con maestría en impuestos, amplia experiencia de 7 a 10 en contabilidad general e impuestos preferentemente en firmas internacionales. Responsable, proactivo, actualizado y capaz de resolver problemas.

**Coordinador de auditoría interna.-** (Nivel supervisor Full) El perfil requerido para cubrir este puesto es una persona de entre 25 y 30 años sexo indistinto, de profesión contador público, experiencia de 4 a 7 en auditoría.



**Coordinador de consultoría financiera.-** (Nivel supervisor. Full) El perfil requerido para cubrir este puesto es una persona de entre 25 y 30 años sexo indistinto, de profesión contador público, experiencia de 4 a 7 en finanzas.

**Coordinador de contabilidad y fiscal.-** (Nivel supervisor Full) El perfil requerido para cubrir este puesto es una persona de entre 25 y 30 años sexo indistinto, de profesión contador público, experiencia de 4 a 7 en contabilidad.

**Asistente de auditoría.-** (Nivel auxiliar Jr.). El perfil requerido para cubrir este puesto es una persona de entre 20 y 5 años sexo indistinto, pasante o recién egresado de la carrera contador público, experiencia no necesaria.

**Asistente de consultoría financiera.-** (Nivel auxiliar Jr.). El perfil requerido para cubrir este puesto es una persona de entre 20 y 5 años sexo indistinto, pasante o recién egresado de la carrera contador público, experiencia no necesaria.

**Asistente / Auxiliar contable -** (Nivel auxiliar Jr.). El perfil requerido para cubrir este puesto es una persona de entre 20 y 25 años, sexo indistinto, pasante o recién egresado de la carrera contador público, experiencia no necesaria.

**Recepcionista.-** Sexo femenino entre 20 y 25 años, escolaridad Licenciada en Administración de Empresas, disponibilidad de horario, actitud de servicio, conocimientos básicos del paquete de office, preferentemente que hable inglés.

**Mensajero.-** Sexo masculino de 28 a 30 años, preparatoria terminada, responsable y con actitud de servicio

## 6.6 CUANTIFICACION TOTAL DEL PLAN DE OPERACIONES.

Al proyectar una empresa con las características de la que nos ocupa, son necesarias para iniciar operaciones un conjunto mobiliario y equipo de oficina que enlisto a continuación, las cuales se integran considerando el costo

estimado de adquisición, por lo que a continuación presento un cuadro básico de adquisiciones que requiere este negocio:

**CUANTIFICACION DEL PLAN DE OPERACIONES**

CONCEPTO	CANT	PRECIO ESTIMADO	TTL
<b>INVERSION INICIAL- ESTABLECIMIENTO</b>			
Mobiliario de recepcion	1	5,000.00	5,000.00
Telefono recepcion	1	400.00	400.00
Mobiliario sala de espera	1	7,000.00	7,000.00
Mobiliario servicio de cafeteria para recepcion	1	1,000.00	1,000.00
Escritorios nivel coordinador	3	3,000.00	9,000.00
Sillas nivel coordinador	3	800.00	2,400.00
Lap top nivel coordinador	3	8,000.00	24,000.00
Escritorios nivel asistente / Auxiliar	3	2,500.00	7,500.00
Sillas nivel asistente / Auxiliar	3	600.00	1,800.00
Lap top nivel asistete / auxiliar	3	7,000.00	21,000.00
Impresora paa coordinadores, asistentes y auxiliares	2	1,000.00	2,000.00
Escritorio ejecutivo encargado de auditoria	1	5,000.00	5,000.00
Lap top encragado de auditoria	1	8,000.00	8,000.00
Impresora encargado de auditoria	1	1,000.00	1,000.00
Telefono encargado de auditoria	1	400.00	400.00
Archivero encragado de auditoria	1	1,000.00	1,000.00
Silla encargado de auditoria	1	1,000.00	1,000.00
Sillas para oficina de encargado de auditoria	2	600.00	1,200.00
Escritorio ejecutivo encargado de consultoria financiera	1	5,000.00	5,000.00
Lap top encragado de consultoria financiera	1	8,000.00	8,000.00
Impresora encargado de consultoria financiera	1	1,000.00	1,000.00
Telefono encargado de consultoria financiera	1	400.00	400.00
Archivero encragado de consultoria financiera	1	1,000.00	1,000.00
Silla encargado de consultoria financiera	1	1,000.00	1,000.00
Sillas para oficina de encargado de consultoria financiera	2	600.00	1,200.00
Escritorio ejecutivo encargado de contabilidad y fiscal	1	5,000.00	5,000.00
Lap top encragado de contabilidad y fiscal	1	8,000.00	8,000.00
Impresora encargado de contabilidad y fiscal	1	1,000.00	1,000.00
Telefono encargado de contabilidad y fiscal	1	400.00	400.00
Archivero encragado de contabilidad y fiscal	1	1,000.00	1,000.00
Silla encargado de contabilidad y fiscal	1	1,000.00	1,000.00
Sillas para oficina de encargado de contabilidad y fiscal	2	600.00	1,200.00
Antecomedor para cocineta	1	5,000.00	5,000.00
Refrigerador para cocineta	1	5,000.00	5,000.00
Horno de microondas para cocineta	1	3,000.00	3,000.00
Cocina integral ( ya incluyida en el inmueble)	0	0.00	0.00
Escritorio para seis personas en sala de juntas	1	8,000.00	8,000.00
Sillas para sala de juntas	6	600.00	3,600.00
Cañon para sala de juntas	1	3,000.00	3,000.00
Pintarron para sala de juntas	1	700.00	700.00
Anaqueles para archivo muerto	3	1,200.00	3,600.00
<b>TTL ACTIVOS FUOS</b>			<b>165,800.00</b>
<b>IVA ACREDITABLE</b>			<b>26,528.00</b>
<b>TTL COMPRA DE AF</b>			<b>192,328.00</b>

**TABLA 26– CUANTIFICACION DEL PLAN DE OPERACIONES**

## GASTOS DE INSTALACIÓN Y ADECUACIÓN DE LA OFICINA

Para poder cuantificar el monto de la inversión que requiere este concepto depende de las condiciones en que se encuentre la oficina en cuestión que será arrendado, los conceptos que serían sujetos a remodelación o gasto serían los siguientes:

### CUANTIFICACION DEL PLAN DE OPERACIONES

CONCEPTO	CANT.	PRECIO ESTIMADO	TTL	TTL ANUAL
<b>GASTOS DE INSTALACION</b>				
Pintura general de las oficinas rentadas	1	5,000.00	5,000.00	5,000.00
Adecuacion del jardin	2	3,000.00	6,000.00	6,000.00
Renta pagada por anticipado	2	5,000.00	10,000.00	70,000.00
Luz	1	1,000.00	1,000.00	12,000.00
Telefono	1	1,000.00	1,000.00	12,000.00
Internet	1	1,000.00	1,000.00	12,000.00
Agua	1	300.00	300.00	3,600.00
<b>TTL GASTOS DE INST</b>			<b>24,300.00</b>	<b>120,600.00</b>
			<b>IVA ACREDITABLE</b>	<b>19,296.00</b>
			<b>TTL GI</b>	<b>139,896.00</b>

**TABLA 27– CUANTIFICACION DEL PLAN DE OPERACIONES-B**

## GASTOS DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL

A continuación muestro el detalle de los gastos de nómina mensuales, los cuales están basados en lo que el mercado está pagando por estos niveles en la actualidad y al organigrama anteriormente presentado:

**CUANTIFICACION DE GASTOS DE ADMINISTRACION**

DENOMINACION DEL PUESTO	NUMERO DE EMPLEADOS	SUELDO ESTIMADO		
<b>SUELDOS</b>			<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>
Director- Socio	1	30,000.00	30,000.00	390,000.00
Encargados de divisiones	3	18,000.00	54,000.00	702,000.00
Coordinadores	3	10,000.00	30,000.00	390,000.00
Asistentes y Auxiliares contables	3	5,000.00	15,000.00	195,000.00
Recepcionista	1	4,000.00	4,000.00	52,000.00
Mensajero	1	3,000.00	3,000.00	39,000.00
<b>TTL DE GASTOS DE NOMINA</b>	<b>12</b>		<b>136,000.00</b>	<b>1,768,000.00</b>

**TABLA 28– CUANTIFICACION DE LOS GASTOS ADMINISTRATIVOS**

**GASTOS VARIABLES Y FIJOS DEL PLAN DE OPERACIÓN**

En este apartado muestro el total de los gastos variables y fijos que se derivan de los productos consumibles que son necesarios para la operación del negocio, incluyen tanto los consumibles del área de oficina como los consumibles para el cuidado del personal y los gastos fijos de administración que a continuación detallo:

**CUANTIFICACION DE GASTOS VARIABLES**

CONCEPTO	CANTIDAD	PRECIO ESTIMADO		
<b>GASTOS VARIABLES DE ADMON Y VENTA</b>			<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>
Consumibles de oficina	1	\$3,000.00	\$3,000.00	\$36,000.00
Papeleria	1	\$3,000.00	\$3,000.00	\$36,000.00
Consumibles de cafeteria	1	\$500.00	\$500.00	\$6,000.00
Consumibles de cuidado personal	1	\$500.00	\$500.00	\$6,000.00
			<b>7,000.00</b>	<b>84,000.00</b>
			<b>IVA ACREDITABLE</b>	<b>13,440.00</b>
			<b>TTL GV</b>	<b>97,440.00</b>

**TABLA 28-B– CUANTIFICACION DE LOS GASTOS ADMINISTRATIVOS VARIABLES**

**CUANTIFICACION DE GASTOS VARIABLES**

CONCEPTO	CANT	PRECIO ESTIMADO		
<b>GASTOS FIJOS DE ADMON</b>			<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>
Renta pagada por anticipado	2	5,000.00	10,000.00	70,000.00
Luz	1	1,000.00	1,000.00	12,000.00
Telefono	1	1,000.00	1,000.00	12,000.00
Internet	1	1,000.00	1,000.00	12,000.00
Agua	1	300.00	300.00	3,600.00
			136,000.00	1,768,000.00
			149,300.00	1,877,600.00
<b>IVA ACREDITABLE</b>				17,536.00
<b>TTL GV</b>				1,895,136.00

**TABLA 29– CUANTIFICACION DE LOS GASTOS ADMINISTRATIVOS DE OPERACION**

**CUANTIFICACIÓN TOTAL DEL PLAN DE OPERACIONES**

De acuerdo a los análisis anteriores el siguiente resumen muestra el total de inversión inicial y gastos que se necesitan para el arranque del negocio, mismos que serán utilizados para el análisis financiero que se desarrollara en el siguiente capítulo:

**CUANTIFICACION TOTAL DE GASTOS DE OPERACIÓN**

CONCEPTO	FIJOS	VARIABLES	IVA ACRED.	MENSUAL
				TTL
<b>COSTOS TOTALES</b>				
Inversion inicial- Acrivos Fijos	\$165,800.00		\$26,528.00	\$192,328.00
Gastos de instalacion	\$24,300.00		\$3,888.00	\$28,188.00
Gastos Fijos de Admon	\$149,300.00		\$23,888.00	\$173,188.00
Gastos Variables de Administracion		\$7,000.00	\$1,120.00	\$8,120.00
<b>TTL DEL PLAN DE OPERACIÓN</b>	<b>339,400.00</b>	<b>7,000.00</b>	<b>55,424.00</b>	<b>401,824.00</b>

**TABLA 30– CUANTIFICACIÓN MENSUAL DE LOS GASTOS DE OPERACIÓN.**

**CUANTIFICACION TOTAL DE GASTOS DE OPERACIÓN**

CONCEPTO	FIJOS	TTL ANUAL FIJO	TTL ANUAL VAR.	ANUAL	TTI
				IVA ACRED.	
<b>COSTOS TOTALES</b>					
Inversion inicial- Acrivos Fijos	\$165,800.00	\$165,800.00		\$26,528.00	\$192,328.00
Gastos de instalacion	\$24,300.00	\$120,600.00		\$19,296.00	\$139,896.00
Gastos Fijos de Admon	\$149,300.00	\$1,877,600.00		\$17,536.00	\$1,895,136.00
Gastos Variables de Administracion			\$84,000.00	\$13,440.00	\$97,440.00
<b>TTL DEL PLAN DE OPERACIÓN</b>	<b>339,400.00</b>	<b>2,164,000.00</b>	<b>84,000.00</b>	<b>76,800.00</b>	<b>2,324,800.00</b>

**TABLA 31– CUANTIFICACIÓN ANUAL DE LOS GASTOS DE OPERACIÓN.**

**CAPITULO VII**  
**PLAN FINANCIERO**

## REQUERIMIENTOS FINANCIEROS PARA ARRANCAR LA OPERACIÓN DEL DESPACHO DE CONSULTORIA FINANCIERA

### 7.1 CAPITAL NETO DE TRABAJO

De acuerdo al funcionamiento del negocio con las características expuestas en el capítulo precedente, este negocio requeriría una inversión inicial que se determina con la designación del capital neto de trabajo que a continuación detallo:

DETERMINACION DEL CAPITAL NETO DE TRABAJO	
Capital de Trabajo = Activo Circulante	
- Pasivo Circulante	
Activo Circulante	\$2,923,200.00
(-) Pasivo Circulante	\$2,654,205.60
Flujo de efectivo	\$853,634.40
Capital de Trabajo	-\$584,640.00

**TABLA 32**– CAPITAL NETO DE TRABAJO.

### 7.2 PROYECCIÓN DE VENTAS

Es necesario cuantificar cual es el costo de operación de este negocio para llegar a determinar que programa de servicios a prestar deberá considerarse para cubrir cuando menos el costo que este representa, para esto se deberá primeramente analizar los conceptos que conforman los costos fijos y variables necesarios en la operación de la empresa mismos que nos llevaran a determinar el punto de equilibrio: estos pudiéramos encerrarlos en los siguientes:

#### INGRESOS PROPIOS DE LA ACTIVIDAD

De acuerdo al punto de equilibrio en ventas determinado que fue de \$2'279,656.60, se proyectaron los ingresos para la operación del primer año:

PRESUPUESTO DE INGRESOS ANUAL					
NUM	DIVISION DE INGRESOS	NUM DE CONTRATOS AL AÑO	PRECIO PROMEDIO	INGRESOS MENSUALES ESTIMADOS	
1	Division de Auditoria Interna	10	\$8,500.00	\$85,000.00	
2	Division de consultoria Financiera	10	\$6,500.00	\$65,000.00	
3	Division de Contabilidad y Fiscal	15	\$4,000.00	\$60,000.00	
		Ttl	35	\$19,000.00	\$210,000.00
			Iva Traslado	\$33,600.00	
			Por 12 Meses		12
			Ingreso Anual	\$2,520,000.00	
			Iva Traslado	\$ 403,200.00	
			Ttl ingreso anual	\$2,923,200.00	

**TABLA 33– PRESUPUESTO DE INGRESOS ANUAL**

La diferencia entre el punto de equilibrio \$2, 279,656.60 y los ingresos proyectados \$2, 520,000.00 da un diferencial de \$247,489.56 mismos que se dejan libres para imprevistos de arranque del negocio.

## PROYECCIÓN DE VENTAS

En base al marketing y al comportamiento del producto se determinó un aumento en las ventas de 10% en el año 2 y un 15% en el año 3.

### 7.3 DETERMINACION DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

#### Punto de Equilibrio

Es aquél nivel de ventas en donde la empresa no pierde ni gana; es decir es el punto donde las ventas son iguales a los costos fijos y variables.

Se basa en la interrelación de tres factores, costo, volumen y utilidad, así que un cambio en uno o más de ellos, puede afectar a los otros, es decir mide el efecto en el precio de venta, volumen de ventas, costos y mezclas de los mismos en la utilidad de operación.



Rango Relevante: límite de volumen mínimo y máximo de ventas de una empresa en el cual los gastos fijos y su relación de gastos variables no cambia.

Margen de Seguridad: diferencia entre el punto de equilibrio de una empresa y sus ventas (en pesos, en unidades o en porcentaje) es decir ventas menos punto de equilibrio.

DETERMINACION DEL PUNTO DE EQUILIBRIO	
Gastos Fijos Totales	\$2,196,760.00
% de utilidad Bruta	96.67%
Punto de equilibrio en ventas	\$2,272,510.34

**TABLA 34– PUNTO DE EQUILIBRIO**

#### 7.4 FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADOS <sup>31</sup>

También conocido como flujo de caja, toma en cuenta exclusivamente conceptos relacionados con entradas o salidas de dinero. Las entradas o ingresos de efectivo son los realmente cobrados. Las salidas o egresos de efectivo son realmente pagados. No considera depreciación, ventas no cobradas, o gastos no pagados. Permite conocer anticipadamente los posibles faltantes o sobrantes de efectivo; para así decidir una estrategia a seguir. Cobra una importancia significativa en tiempos de escasa liquidez y volatilidad financiera.

Debe ser flexible, dinámico y adaptarse a los cambios tanto internos como externos de la empresa. No informa si hubo utilidad o pérdida en el período proyectado. Muestra la liquidez de la empresa.

---

<sup>31</sup> Anotaciones personales de la clase “ Administración de proyectos de inversión” Maestro

## FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO A 3 AÑOS

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO A 3 AÑOS						
	EJERCICIO INICIAL		2DO AÑO		3ER AÑO	
	Entradas	Salidas	Entradas	Salidas	Entradas	Salidas
Saldo Inicial de Caja	\$0.00		\$853,634.40		\$618,340.08	
Inversion de Socios cobrados	\$584,640.00					
	\$2,923,200.00		\$3,215,520.00		\$3,697,848.00	
Gastos de apertura de instalacion		\$139,896.00		\$0.00		\$0.00
Gastos de apertura compra de Activos Fijos ( Inversiones a Largo Plazo)		\$192,328.00		\$0.00		\$0.00
Sueldos y Salarios ( Anual)		\$1,768,000.00		\$1,856,400.00		\$1,949,220.00
Gastos Variables Admon ( Anual)		\$97,440.00		\$107,184.00		\$123,261.60
Gastos de venta		\$56,608.00		\$59,438.40		\$62,410.32
Pago de ISR (Anual)		\$81,341.60		\$130,637.52		\$231,161.17
Seguridad Social		\$0.00		\$0.00		\$0.00
Iva por pagar (Iva tras - Iva acred)		\$318,592.00		\$443,520.00		\$510,048.00
<b>SALIDAS DE EFECTIVO</b>		<b>\$2,654,205.60</b>		<b>\$2,597,179.92</b>		<b>\$2,876,101.09</b>
Saldo final del Ejercicio	<b>\$853,634.40</b>		<b>\$618,340.08</b>		<b>\$821,746.91</b>	
Minimo para operar 20% sobre las ventas	\$584,640.00					
Aportacion de socios Capital Neto de Trabajo	(\$584,640.00)					

**TABLA 35– FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO A 3 AÑOS**

## ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS <sup>32</sup>

### Limitaciones de los Estados Financieros

Contienen reglas particulares estimaciones, donde el juicio y el criterio personal es inevitable. Se basa en la unidad monetaria que siempre es cambiante debido a la inflación. Solo presenta información sobre aquello que se puede medir en dinero, no informa sobre la participación de mercado, la marca, tecnología, calidad, experiencia, motivación, talento de los recursos humanos.

Las utilidades o pérdidas presentadas en el estado de resultados son un rango de aproximación. No considera los valores de mercado ni de realización de la empresa.

### 7.5 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO A 3 AÑOS

Estado de Resultados <sup>33</sup>También llamado Estado de Pérdidas y Ganancias, contiene las ventas efectuadas en el período, también conocidas como ingresos, se cobren o no. Incluye los costos y gastos del período se paguen o no. Si el resultado es negativo indica que hubo pérdida, si es positivo representa utilidad, nos muestra la rentabilidad del negocio; no es dinero. Se elabora por un período determinado (mes, trimestre, semestre hasta un año). Es un estado transitorio, la utilidad es un rango aproximado. Incluye cargos virtuales o gastos no pagados como la depreciación.

---

<sup>32</sup> <sup>32</sup> Anotaciones personales de la clase “ Administración de proyectos de inversión” Maestro  
Martín Deloya

<sup>33</sup> <sup>33</sup> Anotaciones personales de la clase “ Administración de proyectos de inversión” Maestro  
Martín Deloya

De acuerdo a las operaciones contables contenidas en los flujos de caja presentados en el punto anterior, estoy proyectando los estados financieros correspondientes, por lo que enseguida incluyo estos:

### ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO A 3 AÑOS

ESTADO RESULTADOS PROYECTADO A 3 AÑOS						
	EJERCICIO AL INICIAL		2DO EJERCICIO		3ER EJERCICIO	
VENTAS						
Ingresos por servicios	\$2,520,000.00	100.00%	\$2,772,000.00	100%	\$3,187,800.00	100%
COSTO DE VENTAS (Gastos variables)	\$84,000.00	3.33%	\$92,400.00	3.33%	\$106,260.00	3.33%
UTILIDAD BRUTA	\$2,436,000.00	96.67%	\$2,679,600.00	96.67%	\$3,081,540.00	96.67%
GASTOS DE OPERACIÓN ( Fijos)	\$2,196,760.00	87.17%	\$2,295,372.00	82.81%	\$2,401,654.20	75.34%
(=) UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$239,240.00	9.49%	\$384,228.00	13.86%	\$679,885.80	21.33%
(=) UTILIDAD NETA ANTES DE ISR	\$239,240.00	9.49%	\$384,228.00	13.86%	\$679,885.80	21.33%
<b>(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>\$157,898.40</b>	<b>6.27%</b>	<b>\$253,590.48</b>	<b>9.15%</b>	<b>\$448,724.63</b>	<b>14.08%</b>

**TABLA 36– ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS A 3 AÑOS**

**AUMENTO DE GASTOS VARIABLES-** El aumento debe de ir en base al % sobre ventas del año inicial

**AUMENTO DE GASTOS FIJOS-** Los gastos fijos aumentaran de acuerdo a la inflación 5% aproximadamente.

#### 7.6 ACTIVOS FIJOS.

Los activos fijos son aquellos que no varían durante el ciclo de explotación de la empresa (o el año fiscal).

Los porcentajes de depreciación son los que maneja la ley del ISR. La depreciación se hace en línea recta, lo mismo cada año como a continuación se muestra:

CALCULO DE DEPRECIACION PROYECTADA A 3 AÑOS		
AÑO 1	Base	Depreciacion anual
Mobiliario y Equipo de oficina	88,800.00	8,880.00
Equipo de computo	77,000.00	23,100.00
<b>AÑO 2</b>		
Mobiliario y Equipo de oficina	79,920.00	7,992.00
Equipo de computo	53,900.00	16,170.00
<b>AÑO 3</b>		
Mobiliario y Equipo de oficina	71,928.00	7,192.80
Equipo de computo	37,730.00	11,319.00
<b>VALOR DEL ACTIVO FIJO AL 3ER AÑO</b>		
Mobiliario y Equipo de oficina	64,735.20	
Equipo de computo	26,411.00	

CALCULO DE GASTOS DE INSTALACION PROYECTADA A 3 AÑOS		
AÑO 1	Base	Depreciacion anual
GASTOS DE INSTALACION	120,600.00	12,060.00
<b>AÑO 2</b>		
GASTOS DE INSTALACION	108,540.00	10,854.00
<b>AÑO 3</b>		
GASTOS DE INSTALACION	97,686.00	9,768.60
<b>VALOR DEL ACTIVO FIJO AL 3ER AÑO</b>		
GASTOS DE INSTALACION	87,917.40	

**TABLA 37-** CÁLCULO DE DEPRECIACION Y AMORTIZACION PROYECTADA A 3 AÑOS

## 7.7 VALOR PRESENTE NETO

### Introducción al Valor Presente Neto

Se requiere como mínimo de la siguiente información para iniciar la evaluación de proyectos:

- Inversión inicial.
- Flujos de efectivo
- Vida estimada del proyecto.
- Tasa de descuento

VALOR PRESENTE NETO				
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Inversion Inicial	-\$584,640.00			
Utilidad Neta		\$157,898.40	\$253,590.48	\$448,724.63
(+) Depreciacion / Amortizacion		\$44,040.00	\$35,016.00	\$28,280.40
Flujo Neto	-\$584,640.00	\$201,938.40	\$288,606.48	\$477,005.03
Valor presente Neto	\$165,260.22			
TIR	26%			

**TABLA 38– VALOR PRESENTE NETO Y TASA INTERNA DE RETORNO**

Posteriormente, se integra más información, a medida de que avance el proceso, se integran conceptos como: flujos de entrada, flujos de salida, el valor de rescate, la depreciación, el efecto de los impuestos, el análisis de sensibilidad, y el factor riesgo entre otros.

Cada proyecto debe ser evaluado, por separado de acuerdo a sus propios méritos

Es uno de los métodos más usados en la evaluación de proyectos de inversión, pertenece a la familia de técnicas de flujo de efectivo descontado, que reconocen el valor del dinero en el tiempo, también conocido como VAN, (NPV) por sus siglas en ingles.

El Valor Presente Neto, significa descontar los flujos de efectivo esperados del proyecto, a una tasa que representa el costo de capital, la TREMA o una tasa de descuento, para traer los flujos a valor presente.

Dicho de otra manera el VPN es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial.

Una tasa de descuento alta tiende a desactivar la economía y por lo tanto a hacer más bajo o negativo el VPN. Por el contrario una tasa baja favorece a los proyectos haciendo más alto el VPN. Si el  $VPN > 0$  se acepta; si el  $VPN < 0$  se rechaza

#### VPN Ventajas

- El método más popular en la evaluación de proyectos.

- Considera el valor del dinero en el tiempo.
- Se interpreta fácilmente su resultado en términos monetarios actuales.
- Maximiza el valor de la empresa.
- Se incluye de alguna manera el riesgo, la inflación inherente al proyecto de inversión.

#### VPN Desventajas

- Su valor depende de la tasa de descuento aplicada, que se usa en toda la vida del proyecto.
- Es muy sensible al incremento en la tasa de descuento, es decir el VPN se reduce en la medida en que aumenta la tasa de descuento.
- La tasa de descuento que se utiliza en los cálculos, puede fijarse de manera muy optimista o muy pesimista, según el analista que formule.

#### 7.7 DEL RETORNO DE LA INVERSIÓN.-

Tasa Interna de Rendimiento, también llamada Tasa Interna de Retorno, es junto con el método del VPN, el método más usado en la evaluación de proyecto, pertenece a la familia de métodos que reconocen el valor del dinero en el tiempo.

La TIR, es la tasa de descuento por la cual el VPN es igual a cero, es decir es la tasa que iguala la suma de los flujos descontados a VA, con la inversión inicial del proyecto.

La TIR es la tasa promedio anual, semestral o mensual, (depende de los flujos usados), que genera un proyecto de inversión.

Para su determinación no se requiere el uso de una tasa de descuento. En la TIR los fondos positivos que genera el proyecto, ganan intereses sobre intereses y se reinvierten a la misma TIR. La TIR es una tasa promedio, que es igual para todos periodos del proyecto.

Si la  $TIR > TD$  se acepta; si la  $TD > TIR$  se rechaza.

## TIR Ventajas

- Junto con el método del Valor Presente Neto es de los clásicos en la evaluación de proyectos. Considera el valor del dinero en el tiempo.
- No requiere para su determinación el uso de una tasa de descuento.
- Jerarquiza los proyectos de acuerdo a una tasa de rendimiento.
- Se incluye de alguna manera el riesgo, de la inflación inherente al proyecto de inversión.

## TIR Desventajas

- Se considera su resultado de carácter muy especulativo, y en algunas ocasiones no agrega valor a la empresa o a la economía, debido a que se concentra en el proyecto que da mejor tasa.
- Se pueden tener TIR múltiples dependiendo de los flujos de efectivo del proyecto.
- Puede conducir a diferentes criterios de decisión cuando se compara la TIR con el valor presente neto, en proyectos mutuamente excluyentes.



**ANALISIS DEL RETORNO DE LA INVERSION**

Capital Invertido	\$584,640.00
Utilidad Repartible en 1° ejercicio	\$157,898.40
Saldo de capital pendiente de	\$426,741.60
Contribución de utilidades (1° ejerc.) en inversión	27.01%
Utilidad Repartible en 2° ejercicio	\$253,590.48
Utilidad mensual promedio (2°)	21,132.54
Numero de meses a partir del 2° ejercicio necesarios p/recuperación del saldo pendiente	20.19
Numero total de meses para recuperar a Inversión	32.19
Fecha estimada de arranque	01-Enero-2014
Fecha estimada para la recuperacion total de la inversion	10- Junio-2016

**TABLA 39– RETORNO DE LA INVERSION**

El 100% de la inversión en un promedio de 32.19 meses de acuerdo al análisis de retorno de la inversión, es decir tendríamos la recuperación total en el mes de Junio de 2016 si se iniciaran operaciones el 01 de enero del 2014.

## **CONCLUSIONES.-**

Las ideas y propuestas acerca de las PYMES son muy variadas y debido a su complejidad, da la impresión de que en muchos estudios y casos, las sugerencias y pistas para apoyarlas son contradictorios.

Como en muchos casos en la administración financiera, el éxito de tal o cual técnica para lograr un objetivo, solo se podrá medir con los resultados reales que se muestren en la aplicación en las empresas. La propuesta que se presentó aquí intenta dar otro punto de vista, que pueda servir como ayuda y reflexión para apoyar a las empresas de México, que en muchos aspectos están necesitadas de talento, innovación y elementos técnicos que les ayuden a ser más competitivas y profesionales.

Yo, como egresado de la Maestría en Administración del ITESO, me he sentido en la necesidad y con un compromiso con la sociedad, y una necesidad de apoyar en la construcción de organizaciones sólidas y viables, que en conjunto mejoren el nivel de vida de los mexicanos. Me queda claro que, además de las herramientas técnicas (como son las de planeación y finanzas, planteadas en este trabajo), el enfoque de apoyo a la sociedad que tiene el ITESO me influyó en la forma en que estructuré mi inquietud interna, reflejada en este escrito. Además, me quedó claro en estos años que si la academia no se puede llevar a la práctica, las teorías, estudios y casos, ahí se quedarán, solo en textos. Habrá que trabajar en que no sea así.

Al término del desarrollo del presente proyecto, logré encontrar una oportunidad de negocio en un giro que me interesa por vocación; ahora tengo la información necesaria, el concepto integral de cómo se iniciaría y la visión de cómo podrá ir tomando forma a corto, mediano y largo plazo.

En este momento ya se está trabajando el diseño de imagen, el logotipo y la página Web, con lo que empezaremos. El siguiente paso es conseguir el financiamiento adecuado para implementar mi plan negocio.

Paralelamente al estar haciendo este proyecto, lo más importante ha sido hacer la Maestría en Administración en el ITESO, lo que ha sido para mí

toda una sorpresa, un reto y al mismo tiempo un baño refrescante de conocimientos, ya que no me imaginaba la cantidad de actualizaciones, reflexiones, nuevos enfoques, tareas tan enriquecedoras que tendría a lo largo de la misma.

Al hacer este trabajo final, aclaro con toda honestidad que me fue imposible hacerlo sin tomar algunos de los párrafos de cada uno de los trabajos finales que presenté en cada materia, porque fueron contenidos imposibles de parafrasear o escribir de otra forma y eran necesarios dentro del contexto del mismo.

He tenido que recorrer de nuevo todo lo visto en cada materia, refrescando de nuevo varios conceptos y haciendo nuevas reflexiones sobre temas y aspectos que me volvieron a enriquecer la hacerlo.

## **BIBLIOGRAFIA.-**

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía, (INEGI 2009)
- Ley del Impuesto sobre la renta para 2012
- Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa del año 2002- Artículo 3
- Philip Kotler “LA DIRECCIÓN DE MARKETING”
- Portal de Capacitación Virtual ,  
<http://www.economia.gob.mx/?P=7450>
- PORTER, Michael E. (1999). Ventaja Competitiva.
- Programa de Consultoría en Línea  
<http://www.economia.gob.mx/?P=7320>
- REGALADO HERNANDEZ Rafael, “ Las Mypes en Latinoamérica”, Organización Latinoamericana de Organización, México 2007 primera edición
- WILSON Peter, “Gestión Financiera en la pequeña y mediana empresa”, Ediciones Pirámide, SA, Madrid 199
- [www.contactopyme.gob.mx/cpyme/grafos.asp?v=1](http://www.contactopyme.gob.mx/cpyme/grafos.asp?v=1)
- [www.emprendedoresnews.com/tips/7-ventajas-de-las-pymes.html](http://www.emprendedoresnews.com/tips/7-ventajas-de-las-pymes.html)
- [www.institutopyme.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=134&Itemid=177](http://www.institutopyme.org/index.php?option=com_content&view=article&id=134&Itemid=177)
- [www.superpyme.com.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=565&Itemid=53](http://www.superpyme.com.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=565&Itemid=53)
- [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx) INEGI. Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa Estratificación de los Establecimientos Censos Económicos 2004.

## **GLOSARIO DE TÉRMINOS.-**

**Activo Fijo.-** En contabilidad, un activo es un bien tangible o intangible que posee una empresa o persona natural. Por extensión, se denomina también activo al conjunto de los activos de una empresa

**Administración.-** La Administración es la ciencia social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc.) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines perseguidos por la organización

**Asociación o Sociedad Civil.** Esquema de organización que adopta cualquier grupo de ciudadanos que convienen en reunirse para realizar un fin común de carácter social o de beneficio colectivo; estas organizaciones se distinguen por las siglas AC o SC al final de su razón social

**Calidad.-** Es herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie. La palabra calidad tiene múltiples significados. De forma básica, se refiere al conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas.

**Controlar.-** Es la medición del desempeño de lo ejecutado, comparándolo con los objetivos y metas fijados; se detectan los desvíos y se toman las medidas necesarias para corregirlos. El control se realiza a nivel estratégico, nivel táctico y a nivel operativo; la organización entera es evaluada, mediante un sistema de Control de gestión; por otro lado también se contratan auditorías externas, donde se analizan y controlan las diferentes áreas funcionales de la organización.

**Consultoría.-** "La consultoría de empresas puede enfocarse como un servicio profesional o como un método de prestar asesoramiento y

ayuda prácticos. Es indudable que se ha transformado en un sector específico de actividad profesional y debe tratarse como tal. Simultáneamente, es también un método de coadyuvar con las organizaciones y el personal de dirección en el mejoramiento de la gestión y las prácticas empresariales, así como del desempeño individual y colectivo."

**Dirección.-** Es la influencia o capacidad de persuasión ejercida por medio del Liderazgo sobre los individuos para la consecución de los objetivos fijados; basado esto en la toma de decisiones usando modelos lógicos y también intuitivos de Toma de decisiones.

**Entorno Empresarial.-** Entorno empresarial o marco externo no es un área es un todo y no permite su desarrollo. De este modo, la empresa puede considerarse como un sistema abierto al medio en el que se desenvuelve, en el que influye y recibe influencias.

**Estrategia de precio.-** Se denomina estrategia de precios a todos aquellos recursos de marketing que una empresa puede desarrollar consistentes en la modificación de los precios de sus productos. La empresa proyecta y comunica una imagen perceptible y clara para que sea percibida a medio y largo plazo.

Dentro del marco externo, hay que distinguir entre el entorno general y el entorno específico:

**Entorno específico:** se refiere únicamente a aquellos factores que influyen sobre un grupo específico de empresas, que tienen unas características comunes y que concurren en un mismo sector de actividad

**Entorno general:** se refiere al marco global o conjunto de factores que afectan de la misma manera a todas las empresas de una determinada sociedad o ámbito geográfico.

**Flujo de efectivo (EFE)** es un estado contable básico que informa sobre los movimientos de efectivo y sus equivalentes, distribuidas en tres categorías: actividades operativas, de inversión y de financiamiento. 1

**Organizar.-** Responde a las preguntas ¿Quién? va a realizar la tarea, implica diseñar el organigrama de la organización definiendo responsabilidades y obligaciones; ¿cómo? se va a realizar la tarea; ¿chupando? se va a realizar; mediante el diseño de Proceso de negocio, Curso gramas que establecen la forma en que se deben realizar las tareas y en qué secuencia temporal; en definitiva organizar es coordinar y sincronizar.

**Otra, Categoría jurídica.** Es aquella sociedad o agrupación en general que no ha sido contemplada en las otras categorías jurídicas.

**Persona física.** Es la categoría jurídica en que se responde de manera personal y directa por los derechos y obligaciones a que den lugar los actos jurídicos o mercantiles de la unidad económica.

**Personal ocupado no dependiente de la razón social.** Son las personas que trabajan para la unidad económica, pero que son ajenas a la razón social y realizan labores sustantivas, como la producción, comercialización, prestación de servicios, administración, contabilidad, entre otras; cubriendo como mínimo una tercera parte de la jornada laboral de la unidad económica.

**Personal ocupado no remunerado.** Son las personas que trabajan para la unidad económica cubriendo como mínimo una tercera parte de la jornada laboral, sin recibir un sueldo o salario. Se considera aquí a los propietarios, familiares de éstos, socios activos, prestadores de servicio social, personas de programas de empleo, etcétera. EXCLUYE: a quienes prestan sus servicios profesionales o técnicos y cobraron honorarios por ello; pensionados o jubilados, y al personal suministrado por otra razón social.

**Personal ocupado total.** Es la proporción que guarda el número total de personas ocupadas por cada unidad económica. Personas ocupadas por establecimiento. Relación entre personal ocupado total y número de establecimientos.

**Producción bruta total.** Es el valor de todos los bienes y servicios emanados de la actividad económica como resultado de las operaciones realizadas por las unidades económicas, incluido el margen de comercialización de las mercancías revendidas de las firmas. **INCLUYE:** la producción realizada que no salió al mercado porque se encontraba en proceso de producción o en espera de clientes y la producción de activos fijos para uso propio.

**Plan de negocio.-** es un documento que describe por escrito, un negocio que se pretende iniciar o que ya se ha iniciado. Este documento generalmente se apoya en documentos adicionales como el estudio de mercado, técnico, financiero y de organización. De estos documentos se extraen temas como los canales de comercialización, el precio, la distribución, el modelo de negocio, la ingeniería, la localización, el organigrama de la organización, la estructura de capital, la evaluación financiera, las fuentes de financiamiento, el personal necesario junto con su método de selección, la filosofía de la empresa, los aspectos legales, y su plan de salida. Generalmente se considera que un plan de negocio es un documento vivo, en el sentido de que se debe estar actualizando constantemente para reflejar cambios no previstos con anterioridad. Un plan de negocio razonable, que justifique las expectativas de éxito de la empresa, es fundamental para conseguir financiación y socios capitalistas

**Planificar.-** Es el proceso que comienza con la visión del Niro 1 de la organización; la misión de la organización; fijar objetivos, las estrategias y políticas organizacionales, usando como herramienta el Mapa estratégico; todo esto teniendo en cuenta las fortalezas/debilidades de la organización y las oportunidades/amenazas del contexto (Análisis FODA). La planificación abarca el largo plazo (de 5 a 10 o más años), el mediano plazo (entre 1 y 5 años) y el corto plazo donde se desarrolla el presupuesto anual más detalladamente. En la actualidad los cambios continuos generados por factores sociales, políticos, climáticos, económicos, tecnológicos, generan un entorno turbulento donde la planificación se dificulta y se acortan los plazos de la misma, y obligan a



las organizaciones a revisar y redefinir sus planes en forma sistemática y permanente.

**Publicidad.**- es una técnica de comunicación comercial que intenta fomentar el consumo de un producto o servicio a través de los medios de comunicación. En términos generales puede agruparse en above the line y below the line según el tipo de soportes que utilice para llegar a su público objetivo

**Punto de Equilibrio.**- Es el punto en donde los ingresos totales recibidos se igualan a los costos asociados con la venta de un producto ( $IT = CT$ ). Un punto de equilibrio es usado comúnmente en las empresas u organizaciones para determinar la posible rentabilidad de vender determinado producto. Para calcular el punto de equilibrio es necesario tener bien identificado el comportamiento de los costos; de otra manera es sumamente difícil determinar la ubicación de este punto.

**PYME.**- Pequeña y mediana empresa (conocida también por el acrónimo PYME, lexicalizado como PYME)<sup>1</sup> es una empresa con características distintivas, y tiene dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados o regiones. Las PYMES son agentes con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específicos. Usualmente se ha visto también el término MiPyME (acrónimo de "micro, pequeña y mediana empresa"), que es una expansión del término original, en donde se incluye a la microempresa.

**Remuneraciones.** Son todos los pagos y aportaciones en dinero y especie antes de cualquier deducción, destinados a retribuir el trabajo del personal dependiente de la razón social, tanto en forma de sueldos y prestaciones sociales, como en utilidades distribuidas al personal, ya sea que se calculen sobre la base de una jornada de trabajo o por la cantidad de trabajo desarrollado (destajo)

**Remuneraciones por persona remunerada.** Relación entre remuneraciones y personal remunerado.

**Sociedad cooperativa.** Es la forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses y principio comunes y de cooperación con el propósito de realizar actividades económicas.

**Asociación o Sociedad Civil.** Esquema de organización que adopta cualquier grupo de ciudadanos que convienen en reunirse para realizar un fin común de carácter social o de beneficio colectivo; estas organizaciones se distinguen por las siglas AC o SC al final de su razón social. Otra, Categoría jurídica. Es aquella sociedad o agrupación en general que no ha sido contemplada en las otras categorías jurídicas.

**Sociedad mercantil.** Los socios aportan recursos para alcanzar un fin común, relacionado con la explotación de recursos naturales, producción, comercialización o prestación de servicios, respondiendo a una razón social para cumplir con sus obligaciones.

**Tasa de retorno de inversión.-** Este ratio compara el beneficio o la utilidad obtenida en relación a la inversión realizada. En el numerador podemos admitir diferentes definiciones de beneficios, así podemos usar el beneficio neto (después de impuestos) el BAI (antes de impuestos) o el BAII (antes de intereses e impuestos), mientras que en el denominador nos indica los medios para obtener dicho beneficio.

**Unidades económicas.** Entender el concepto de unidad de observación importa mucho, porque es la unidad a la que están referidos los datos censales. En los Censos Económicos 2004, en la unidad de observación se toman en cuenta sólo unidades económicas fijas o semifijas, no se consideran las unidades económicas que llevan a cabo su actividad de manera ambulante (como carritos o vendedores ambulantes) o con instalaciones que no están de alguna manera sujetas permanentemente al suelo (puestos que diariamente son armados y desarmados), ni las casas-habitación donde se efectúa una actividad productiva con fines de autoconsumo o se ofrecen servicios que se realizan en otro sitio, como es el caso de los servicios de pintores de casas o plomeros. Para las actividades manufactureras, comerciales y de

servicios (que conjuntan a la mayoría de las unidades económicas no agropecuarias en México) se utilizó la unidad de observación tipo establecimiento. Esto implica que la información levantada en cada cuestionario de dichos sectores está referida al domicilio en donde realmente se está llevando a cabo la actividad, y por lo tanto la presentación de resultados tiene la ventaja de que los datos corresponden al lugar geográfico que se detalla en cada renglón de los tabulados.