



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LA MIXTECA

**Proyecto de inversión para la creación de una Consultoría Empresarial en la
Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca**

T E S I S

**PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN CIENCIAS EMPRESARIALES**

PRESENTA:

LAURA PAOLA PÉREZ VÁZQUEZ

DIRECTOR DE TESIS

M.D. Y M.D.F. JUAN ARTURO VARGAS SANTIAGO

CO-DIRECTORA DE TESIS

M.A. Y M.D. MARIA DEL CARMEN BARTOLO MOSCOSA

HEROICA CIUDAD DE HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA

SEPTIEMBRE DE 2024

Dedicatoria

En especial y con amor para mis papás...

Por su apoyo incondicional a lo largo de este proceso,
por ser mi ejemplo para seguir, mi inspiración y por confiar en mí.

A mis abuelitos...

Para ti abuelito, te la dedico hasta el cielo.

Para ti abuelita por tu apoyo a lo
largo de mi vida y ser mi segunda madre.

A mi director y co- directora de tesis...

Profesor Juan Arturo y profesora Carmen:

A ustedes por su cariño, amistad, confianza, dedicación, sus
conocimientos y enseñanzas. Muchas gracias.

A mis mejores amigas Lili, Ale y Jaz...

Por estar en este proceso y motivarme a crecer
en todos los aspectos de mi vida.

A mis revisores:

Profesores Perseo, Josefina y profesora Ma. De Jesús (QEPD).

Gracias por su tiempo, claridad y motivarme en este camino.

A mis amigas Mariló, Lau Pastén y Najibe...

Por sus palabras tan asertivas, su apoyo y escucharme.

Por darme la fuerza y aliento para luchar por mis sueños.

Contenido

Índice de Tablas	9
Índice de Figuras	12
Siglas	13
Introducción.....	15
Capítulo 1. Metodología de la Investigación	17
Planteamiento del Problema.....	17
Objetivos	19
Objetivo General	19
Objetivos Específicos	19
Hipótesis	19
Hipótesis de Investigación	19
Hipótesis Nula	19
Justificación.....	20
Alcances y Limitaciones	22
Diseño de la Investigación.....	22
Descriptiva.....	22
De campo.....	22
Transeccional	22
Metodología de la Investigación	22
Capítulo 2. Teórico Conceptual	25
Contexto de las Mipymes en México	25
Generalidades	25
Importancia.....	26
Características	28
Debilidades que Presentan.....	29
Características del Empresario.....	33

Descripción de las Mipymes de Huajuapán de León	35
Consultoría Integral Empresarial	37
Concepto.....	37
Objetivos	38
Importancia.....	40
Beneficios.....	42
Fases del Proceso de Consultoría.....	43
Modelo de Negocios con la Metodología Canvas	49
Definición de Modelo de Negocios	49
Importancia.....	49
Estructura.....	52
El Modelo Canvas en un Proyecto de Inversión	56
Capítulo 3. Modelo de Negocio.....	61
Diseño del Lienzo Canvas.....	61
Segmento de Clientes	61
Propuesta de Valor.....	61
Relaciones con los Clientes.....	62
Canales	62
Fuentes de Ingresos.....	63
Actividades Clave.....	63
Recursos Clave	70
Alianza Clave	74
Estructura de Costos	74
Capítulo 4. Diseño del Proyecto de Inversión	77
Estudio de Mercado.....	77
Servicio ofertado	77
Análisis de la Demanda.....	77

Análisis de la Oferta	86
Nombre e Imagotipo de la Consultoría	89
Programa de Mercadotecnia y Ventas.....	90
Estudio Técnico.....	93
Ubicación de la Consultoría.....	93
Distribución de las Instalaciones.....	98
Requerimientos de Equipo, Mobiliario, Materiales y Capital Humano	102
Ingeniería del Proyecto.....	106
Estudio Administrativo.....	110
Generalidades	110
Estructura de la Organización.....	111
Análisis de Puestos	112
Estudio Legal Normativo	135
Análisis de Sociedades Mercantiles	135
Especificaciones Código Civil Federal.....	138
Obligaciones Fiscales de la Sociedad Civil.....	140
Estudio Económico – Financiero	153
Capítulo 5. Evaluación y Conclusiones.....	177
Evaluación del Proyecto de Inversión.....	177
Tratamiento de la Hipótesis	180
Conclusiones.....	181
Bibliografía	183
Anexos	189
Anexo 1. Número de Entidades Económicas en la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.....	189
Anexo 2. Diagramas de Ishikawa	190
Anexo 3. Encuestas a Mipymes de la Ciudad de Huajuapán de León, Oax.....	192

Anexo 4. Segmentación de Empresas Consideradas para la Obtención de la Muestra de esta Investigación.....	199
Anexo 5. Gráficos del Estudio de Mercados.	200
Anexo 6. Método Simplex. Determinación Horas-Hombre.....	222
Anexo 7. Fichas Técnicas para la Determinación del Costo por Paquete.....	224
Anexo 8. Cédulas del Estado de Ingresos.....	232

Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Nacimientos y muertes de los negocios de todos los sectores a nivel nacional, obtenida a través del censo de 2019</i>	18
Tabla 2. <i>Nacimientos y muertes de los negocios de todos los sectores en el estado de Oaxaca, obtenida a través del censo de 2019</i>	18
Tabla 3. <i>Empresas que ofrecen servicios de consultoría empresarial en la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca</i>	20
Tabla 4. <i>Estratificación de empresas</i>	26
Tabla 5. <i>Características de las Mipymes en México</i>	28
Tabla 6. <i>Problemáticas financieras con las que se enfrentan las empresas de México</i>	30
Tabla 7. <i>Problemáticas socioeconómicas con las que se enfrentan las empresas de México</i>	31
Tabla 8. <i>Problemáticas tecnológicas con las que se enfrentan las empresas de México</i>	31
Tabla 9. <i>Problemáticas administrativas y fiscales con las que se enfrentan las empresas de México</i>	32
Tabla 10. <i>Conceptos de modelo de negocios, proyecto de inversión y estrategia</i>	58
Tabla 11. <i>Estructura de servicios a ofrecer al cliente de la Consultoría Integral Empresarial</i> ..	65
Tabla 12. <i>Resumen de resultados de las encuestas</i>	80
Tabla 13. <i>Proyección de la demanda de la Consultoría Integral Empresarial</i>	84
Tabla 14. <i>Número de empresas que ofertan servicios de consultoría en administración de acuerdo con la clasificación del SCIAN 541610 - Consultoría en administración</i>	87
Tabla 15. <i>Número de empresas que ofertan servicios de diseño gráfico de acuerdo con la clasificación del SCIAN 541430 – Diseño gráfico</i>	87
Tabla 16. <i>Número de empresas que ofertan servicios de contabilidad y auditoría de acuerdo con la clasificación del SCIAN 541211 - Servicios de contabilidad y auditoría</i>	87
Tabla 17. <i>Análisis de actividades y precios de las empresas que representan una competencia para la Consultoría de esta investigación</i>	88
Tabla 18. <i>Programa de mercadotecnia y ventas de TESA Consultoría</i>	91
Tabla 19. <i>Espacios físicos</i>	95
Tabla 20. <i>Matriz de ponderación por puntos, primera parte</i>	97
Tabla 21. <i>Matriz de ponderación por puntos, segunda parte</i>	97
Tabla 22. <i>Requerimientos de materiales y consumibles</i>	102
Tabla 23. <i>Requerimientos de otros consumibles y licencias</i>	103
Tabla 24. <i>Resumen de socios que colaboran en la Consultoría de manera trimestral</i>	104

Tabla 25.	<i>Resumen tipo de contratación y pago</i>	105
Tabla 26.	<i>Procedimiento para ofertar un servicio de Consultoría</i>	106
Tabla 27.	<i>Perfil de puesto del supervisor de calidad</i>	113
Tabla 28.	<i>Perfil de competencias del supervisor de calidad</i>	114
Tabla 29.	<i>Perfil del puesto coordinador comercial</i>	115
Tabla 30.	<i>Perfil de competencias del coordinador comercial</i>	116
Tabla 31.	<i>Perfil de puesto del administrador general</i>	117
Tabla 32.	<i>Perfil de competencias del administrador general</i>	119
Tabla 33.	<i>Perfil del puesto de consultor de proyectos en Ciencias Empresariales</i>	119
Tabla 34.	<i>Perfil de competencias de consultor de proyectos en Ciencias Empresariales</i>	121
Tabla 35.	<i>Perfil de puesto de consultor de proyectos en Diseño</i>	122
Tabla 36.	<i>Perfil de competencias de consultor de proyectos en Diseño</i>	123
Tabla 37.	<i>Perfil de puesto de consultor de proyectos Industrial</i>	124
Tabla 38.	<i>Perfil de competencias de consultor de proyectos industrial</i>	125
Tabla 39.	<i>Perfil de puesto de consultor de proyectos Psicología</i>	126
Tabla 40.	<i>Perfil de competencias del consultor de proyectos en psicología</i>	127
Tabla 41.	<i>Perfil de competencias de consultor de proyectos Mercadotecnia</i>	128
Tabla 42.	<i>Perfil de competencias del psicólogo</i>	129
Tabla 43.	<i>Perfil de puesto de consultor de proyectos en Contaduría</i>	130
Tabla 44.	<i>Perfil de competencias del consultor de proyectos en contaduría</i>	131
Tabla 45.	<i>Perfil de puesto de Auxiliar administrativo</i>	132
Tabla 46.	<i>Perfil de competencias del auxiliar administrativo</i>	133
Tabla 47.	<i>Perfil de puesto del Asesor jurídico</i>	133
Tabla 48.	<i>Perfil de competencias de abogado externo</i>	135
Tabla 49.	<i>Análisis comparativo de distintos tipos de sociedades</i>	136
Tabla 50.	<i>Determinación de costos por paquete</i>	155
Tabla 51.	<i>Precio de Venta de los Paquetes de Consultoría</i>	156
Tabla 52.	<i>Cédula del mobiliario contemplado en la Inversión inicial</i>	157
Tabla 53.	<i>Cédula del equipo tecnológico contemplado en la Inversión inicial</i>	158
Tabla 54.	<i>Cédula del equipamiento de la mini cafetería contemplado en la Inversión inicial</i>	158
Tabla 55.	<i>Cédula de otros gastos contemplados en la Inversión inicial</i>	159
Tabla 56.	<i>Resumen de tasas de depreciación y amortización</i>	160
Tabla 57.	<i>Desglose de depreciaciones por año</i>	161
Tabla 58.	<i>Desglose de amortizaciones por año</i>	162

Tabla 59. <i>Cédula de Inversión Inicial</i>	163
Tabla 60. <i>Cronograma de operaciones de Tesa Consultoría, S.C.</i>	164
Tabla 61. <i>Estructura de Inversión Inicial</i>	165
Tabla 62. <i>Integración del Capital Social</i>	165
Tabla 63. <i>Amortización del crédito bancario.</i>	166
Tabla 64. <i>Datos para la determinación del CCPP</i>	166
Tabla 65. <i>Determinación del Costo de Capital Promedio Ponderado</i>	167
Tabla 66. <i>Resumen de Presupuesto de Ingresos.</i>	168
Tabla 67. <i>Cédula de gastos</i>	169
Tabla 68. <i>Cédula de costos</i>	170
Tabla 69. <i>Cédula de sueldos y salarios</i>	170
Tabla 70. <i>Estado de Posición Financiera de Tesa Consultoría, S.C.</i>	172
Tabla 71. <i>Estado de Pérdidas y Ganancias de Tesa Consultoría, S.C.</i>	174
Tabla 72. <i>Estados de Flujo de Efectivo Operativo de Tesa Consultoría, S.C.</i>	175
Tabla 73. <i>Indicadores financieros</i>	178
Tabla 74. <i>Análisis financiero</i>	179

Índice de Figuras

Figura 1. <i>Estratificación de empresas en la Ciudad de Huajuapán de León</i>	36
Figura 2. <i>Lienzo Modelo de Negocios</i>	52
Figura 3. <i>Pirámide de necesidades de empresas</i>	66
Figura 4. <i>Esquema de la Consultoría Integral Empresarial de esta investigación</i>	72
Figura 5. <i>Modelo de Negocios Canvas de la Consultoría Integral Empresarial</i>	76
Figura 6. <i>Imagotipo de la consultoría integral empresarial</i>	89
Figura 7. <i>Mapa de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca</i>	94
Figura 8. <i>Mapa de ubicación de León Plaza</i>	98
Figura 9. <i>Zonificación de la Consultoría</i>	100
Figura 10. <i>Planta arquitectónica de la Consultoría</i>	101
Figura 11. <i>Estructura circular de calidez a base de células</i>	112
Figura 12. <i>Tarifa mensual de la LISR para la determinación de Ingresos Asimilados a Salarios</i>	152
Figura 13. <i>Estructura de gastos</i>	154
Figura 14. <i>Captura de Pantalla Página del Gobierno de Huajuapán de León, Oaxaca</i>	171

Siglas

CANACO	Cámara Nacional de Comercio
CNEC	Cámara Nacional de Empresas de Consultoría
CONDUSEF	Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros
COPARMEX	Confederación Patronal de la República Mexicana
DENUE	Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas
ENAPROCE	Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
ICEX	Instituto de Comercio Exterior
INEGI	Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática
MIPYMES	Micros, Pequeñas y Medianas empresas
PYMES	Pequeñas y Medianas empresas
PIB	Producto Interno Bruto
SCIAN	Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte
CONCANACO SERVYTUR	Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo
CFF	Código Fiscal de la Federación
LISR	Ley del Impuesto Sobre la Renta
RISR	Reglamento del Impuesto Sobre la Renta

Introducción

La coyuntura económica, política y social actual en México insta a las empresas a explorar nuevas propuestas de negocio y proyectos innovadores para abordar de manera inmediata sus desafíos y así mejorar su situación financiera. Por ello, esta investigación presenta un Proyecto de Inversión centrado en un modelo de Consultoría de Negocios, que coloca a socios y clientes en el núcleo de su enfoque.

A partir de este momento, con el fin de unificar el enfoque de esta investigación, utilizaré el término "proyecto de inversión" para hacer referencia tanto al modelo desarrollado en este contexto como al proyecto de inversión establecido a través de múltiples estudios.

Este proyecto se enfoca en ofrecer una gama completa de servicios, incluyendo áreas como administración, desarrollo de personal, finanzas, contabilidad, mercadotecnia y gestión de operaciones. Este enfoque integral tiene como objetivo fortalecer económicamente a las empresas en la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

Esta investigación se centra en analizar y describir un proyecto de inversión orientado hacia la productividad y la satisfacción de las empresas clientes. Se busca crear una estructura organizacional flexible y accesible que fomente un entorno laboral positivo. Este enfoque tiene como objetivo mejorar la eficiencia, fomentar relaciones laborales saludables y duraderas, y garantizar la viabilidad de los servicios ofrecidos. A través de una serie de estudios, se evaluará la factibilidad y viabilidad de implementar este en el contexto de una Consultoría Empresarial.

Se contemplan cinco capítulos, como sigue:

Capítulo uno. Se desarrolla la metodología en la cual gira esta investigación como la justificación, sus objetivos, hipótesis y tipo de investigación cuyos datos permitieron estructurar y dar sentido a la realización de este proyecto de inversión.

Capítulo dos. Se presenta el marco teórico-conceptual, el cual proporciona una descripción del contexto de las micro, pequeñas y medianas empresas. Además, se incluye una explicación detallada de una Consultoría Integral Empresarial, con el objetivo de analizar la consistencia de los fundamentos principales de esta investigación.

Capítulo tres. En este capítulo se describe el modelo de negocios Canvas propuesto de la Consultoría Integral Empresarial: Propuesta de valor, canal de distribución, relación con clientes, fuente de ingresos, actividades clave, recursos clave, socios clave y la estructura de costos, los cuales permitirán presentar de manera visible, accesible y puntual la propuesta de inversión.

Capítulo Cuatro: En esta sección se presentan los diferentes estudios que serán fundamentales para determinar la viabilidad del proyecto de inversión. Este capítulo comprende un estudio de mercado, un análisis técnico, una evaluación administrativa y, finalmente, estados financieros con un horizonte de proyección de cinco años.

Capítulo cinco. El último capítulo de esta investigación abarca la evaluación del proyecto propuesto determinado con un análisis financiero, que se presenta a través de indicadores financieros. Finalmente, se da una conclusión a esta investigación.

Capítulo 1. Metodología de la Investigación

Planteamiento del Problema

La Heroica Ciudad de Huajuapán de León pertenece al estado de Oaxaca, dentro del municipio homónimo del cual es cabecera. Forma parte de la Región Mixteca Oaxaqueña. Se encuentra aproximadamente a 192.65 km de la Ciudad de Oaxaca de Juárez. (MAPNALL, s.f.)

De acuerdo con el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) (2021), la Ciudad de Huajuapán de León, cuenta con 6,919 unidades económicas de las cuales, las empresas comerciales ocupan el primer lugar con 45.86%, las empresas de prestación de servicios ocupan el segundo lugar con el 43.78%, el sector manufacturero ocupa el tercer lugar con el 9.12% y las entidades gubernamentales ocupan el cuarto lugar con el 1.24%, como se puede observar, las empresas comerciales y de prestación de servicios ocupan el primer y segundo lugar respectivamente en unidades económicas.

El 96.16% de las empresas se conforman por microempresas, el 3.31% por pequeñas empresas, el 0.30% medianas empresas, y solo el 0.23% son empresas grandes. (DENUE, 2021)

Sin embargo, a pesar de la gran importancia que tienen estas empresas, la falta de habilidades gerenciales limita su crecimiento y la productividad, puesto que el 39.6% de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (Mipymes) no cuenta con una solución ante problemas presentados en el proceso de producción (El economista, 2019, párr. 1). Las Mipymes son la principal fuente económica y de trabajo en el país, sin embargo, carecen de registros contables, financiamientos, capacitaciones para sus empleados y habilidades gerenciales, lo cual, les impide tomar decisiones que permitan el crecimiento de las empresas (Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, 2018, pp. 8-27).

En la Tabla 1 y 2 se muestra la proporción a 27 meses y tasa mensual de nacimientos, muertes y crecimiento de los establecimientos a nivel nacional y del estado de Oaxaca, sector

de actividad económica y tamaño del establecimiento del 2019 al 2021 de acuerdo con el censo económico obtenido por datos de 2019.

Tabla 1.

Nacimientos y muertes de los negocios de todos los sectores a nivel nacional, obtenida a través del censo de 2019

Gran sector y tamaño del establecimiento	Proporción a 27 meses			Tasa mensual	
	Nacimientos	Muertes	Variación	Nacimientos	Muertes
Total	24.42	32.61	-8.17	0.81	1.45
Micro	25.08	33.02	-7.94	0.83	1.47
Pymes	6.42	21.01	-14.59	0.23	0.87
Manufactureras	15.91	25.69	-9.79	0.55	1.09
Comercio	27.13	29.88	-2.76	0.89	1.31

Nota. Esta tabla muestra a nivel nacional la proporción y tasa mensual a 27 meses (de 2019 a 2021) de nacimientos y muertes de establecimientos.

Tabla 2.

Nacimientos y muertes de los negocios de todos los sectores en el estado de Oaxaca, obtenida a través del censo de 2019

Gran sector y tamaño del establecimiento	Proporción a 27 meses			Tasa mensual	
	Nacimientos	Muertes	Variación	Nacimientos	Muertes
Total	18.17	26.65	-8.48	0.62	1.14
Micro	18.30	26.75	-8.44	0.62	1.15
Pymes	5.06	17.47	-12.42	0.18	0.71
Manufactureras	6.16	19.90	-13.74	0.22	0.82
Comercio	23.82	26.29	-2.47	0.79	1.12

Nota. Esta tabla muestra en el estado de Oaxaca la proporción y tasa mensual a 27 meses (de 2019 a 2021) de nacimientos y muertes de establecimientos.

De acuerdo con Soumah-Mis (2012) “las causas por las que fracasan las Mipymes son, el 43% por errores administrativos, 24% muere por tropiezos financieros, 24% por problemas fiscales, 16% por problemas de ventas y cobranza, 4% problemas de producción y 3% problemas con insumos” (p. 6).

Objetivos

Objetivo General

Determinar la factibilidad y viabilidad de un proyecto de inversión de una Consultoría Integral Empresarial en la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

Objetivos Específicos

- I. Identificar las características de las Mipymes en la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca para conocer las necesidades de consultoría.
- II. Identificar las necesidades de consultoría que tienen las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (Mipymes) en la Ciudad de Huajuapán de León.
- III. Determinar si existe demanda de consultoría administrativa en la Ciudad de Huajuapán de León.
- IV. Determinar las características técnico-económico-financiera que debe de tener el proyecto de inversión de la consultoría integral empresarial bajo el modelo Canvas.

Hipótesis

Hipótesis de Investigación

El proyecto de inversión de una Consultoría Integral Empresarial en la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca es factible y viable.

Para determinar esto se llevarán a cabo estudios técnico-económico-financieros detallados. Estos estudios proporcionarán una comprensión profunda de la esencia del proyecto, permitiendo así determinar su viabilidad y factibilidad.

Hipótesis Nula

El proyecto de inversión de una Consultoría Integral Empresarial en la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca no es factible y viable.

Justificación

De acuerdo con el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (2021) en la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, las empresas dedicadas a ofrecer servicios de consultoría administrativa, son las siguientes:

Tabla 3.

Empresas que ofrecen servicios de consultoría empresarial en la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca

Código de la clase de actividad SCIAN	Nombre de la Unidad Económica	Descripción estrato personal ocupado
541610	ASUM ASUNTOS MUNICIPALES GUERRERO PÉREZ Y ASOCIADOS DESPACHO CONTABLE	0 a 5 personas
541610	CONSULTORES ASOCIADOS, S.C. GEPROCAD GESTIÓN PROFESIONAL CONTABLE Y ADMINISTRATIVA	0 a 5 personas

Nota. Datos tomados del SCIAN de 2021.

De acuerdo con un análisis de las redes sociales de las consultorías investigadas, se ha constatado que estas empresas no ofrecen servicios integrales, centrándose únicamente en contabilidad y trámites de gestión gubernamental. En contraposición, el servicio de consultoría propuesto en esta investigación se especializa en Mipymes, lo que permite adaptar los servicios de manera específica a las necesidades individuales de cada empresa.

Este enfoque especializado permite mejorar y fortalecer las operaciones, ya que las organizaciones suelen presentar áreas de oportunidad en diversos aspectos. En muchas ocasiones, se necesitan consultorías integrales que aborden distintas áreas de mejora. Es por

eso por lo que la Consultoría Integral Empresarial ofrece servicios con profesionales altamente capacitados en campos como ciencias empresariales, contaduría, mercadotecnia, diseño, ingeniería industrial y psicología.

Esta diversidad de conocimientos garantiza una consultoría completa, orientada a resolver los retos específicos que enfrenta cada empresa. De esta manera, se proporciona un apoyo efectivo para el mejoramiento continuo de las operaciones y el crecimiento sostenible de los negocios atendidos.

Con el objetivo de garantizar la calidad en la atención de los propietarios de negocios, se plantea ofrecer una variedad de paquetes de servicios, los cuales implicarían la colaboración de equipos multidisciplinarios que brindarán apoyo a las empresas en aspectos operativos, administrativos y financieros. Estos servicios facilitarían el desarrollo empresarial y contribuirían al aumento de las ganancias de sus empresas.

El incremento de la rentabilidad beneficia a los propietarios de negocios, debido a que aumenta las posibilidades de supervivencia de la empresa, conservar las fuentes de empleo generadas y poder generar más, además contribuiría a la economía local porque mantendría la derrama económica derivada de sus operaciones.

La ejecución de un proyecto de inversión destinado a establecer una Consultoría Integral Empresarial en la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, no solo consolidaría a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Mipymes), sino que también propiciaría su expansión, con un efecto positivo palpable en la economía y el progreso de las empresas locales en Huajuapán. Además, la implementación de esta consultoría integral empresarial abriría la puerta para replicar exitosamente el modelo de negocios en diversas regiones.

Alcances y Limitaciones

A. La presente investigación se centrará únicamente en la ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

B. La proyección de mercado es a 5 años.

Diseño de la Investigación

El diseño que se utilizó en la investigación de la tesis es la siguiente:

Descriptiva

Para el proyecto de inversión se recabó información sobre las características de las unidades económicas, así como de los perfiles de los colaboradores de la consultoría empresarial y de la oferta y demanda de consultoría en la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

De campo

En este estudio se aplicaron encuestas a la muestra determinada para la realización del proyecto de inversión. Se tomó como población las Mipymes de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

Transeccional

En este estudio, los datos recabados se recolectaron en un solo momento y tiempo único para el análisis de estos.

Metodología de la Investigación

La metodología empleada en la investigación de la tesis se describirá de la siguiente manera:

A. Principalmente, se hizo una recopilación de información acerca de las Mipymes y la consultoría empresarial en México, se obtuvo de distintas fuentes electrónicas, como: tesis,

libros, revistas, entre otras fuentes. Además, se realizaron fichas de trabajo digitales para el control de la información.

B. Se realizó el diseño del modelo de negocio de la consultoría por medio de la metodología CANVAS.

C. Se diseñaron paquetes de servicios de la Consultoría Integral Empresarial.

D. Se diseñaron encuestas para empresarios de Mipymes de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, con la finalidad de obtener datos sobre las necesidades de consultoría.

E. Se aplicaron las encuestas a los empresarios seleccionados por la muestra poblacional en la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

F. Se analizaron los datos obtenidos.

G. Se identificaron las necesidades de consultoría.

H. Se describió el espacio geográfico en donde se llevaría a cabo la consultoría y se determinaron los costos de inversión.

I. Se delimitaron los perfiles de los puestos que se requieren para la prestación del servicio de consultoría empresarial.

J. Posteriormente se desarrollaron los estudios del proyecto de inversión.

K. Se evaluó el proyecto de inversión.

L. Finalmente, se realizó el tratamiento a la hipótesis y se generaron las conclusiones.

Capítulo 2. Teórico Conceptual

Contexto de las Mipymes en México

Generalidades

Para comprender el contexto empresarial, es esencial definir el término empresa, el cual puede ser interpretado como una entidad económica u organización, entre otras acepciones. En este sentido, se adopta el concepto de "entidad económica" según lo establecido por el Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera (CINIF):

La entidad económica es aquella unidad identificable que realiza actividades económicas, constituida por combinaciones de recursos humanos, materiales y financieros (conjunto integrado de actividades económicas y recursos), conducidos y administrados por un único centro de control que toma decisiones encaminadas al cumplimiento de los fines específicos para los que fue creada; la personalidad de la entidad económica es independiente de la de sus accionistas, propietarios o patrocinadores (CINIF A-2, 2006, p. 30).

Asimismo, García y Casanueva (2000) definen a la empresa como una "entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados" p. 3.

Por lo tanto, las dos definiciones descritas anteriormente, se toman como referencia para la presente investigación.

Para definir Mipymes, Grupo Financiero BBVA (2022) considera lo siguiente:

Cuando se habla de una microempresa, se refiere a una empresa que es capaz de operar con menos de 10 personas y un presupuesto limitado, a comparación de otras más grandes. Este tipo de empresas operan de manera más local y tienen gran capacidad de crecimiento. Las microempresas generan un mínimo de ventas de 4 millones al año. Las

empresas de tamaño pequeño pueden ser de propiedad única o manejada en sociedad. Una microempresa puede evolucionar a pequeña empresa conforme al crecimiento que vaya teniendo. Estas empresas generan ventas entre 5 y 100 millones de pesos en ventas, cada año. Para que una empresa pueda entrar en tipo median, debe estar facturando más de 100 millones de pesos en ventas cada año. (párr. 3-5)

La estratificación que realiza la Secretaría de Economía (2009) acerca de la clasificación de las Mipymes:

Tabla 4.

Estratificación de empresas

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)
Micro	Todas	1-10	Hasta \$4
Pequeña	Comercio	11-30	Desde \$4.01 hasta \$100
	Industria y Servicio	11-50	
Mediana	Comercio	31-100	Desde \$100.01 hasta \$250
	Servicios	51-100	
	Industria	51-250	

Nota. Datos obtenidos de la Secretaría de Economía (2009).

Importancia

Las Mipymes son consideradas como el principal motor de la economía puesto que, contribuyen de manera directa a la generación de empleos que de acuerdo con la CONDUSEF (2015) “Las Mipymes generan 72% del empleo y 52% del Producto Interno Bruto (PIB) del país” (párr. 8).

El Siglo de Durango (2017) afirma que “La pequeña y mediana empresa tiene un papel destacado en México. De hecho, el gobierno se refiere a ellas como la columna vertebral de la economía nacional. En esta era de amplio uso de la tecnología digital y de globalización, las pymes tienen ante sí varios retos. Entre ellos está, sacar partido del dinamismo y la capacidad de crecimiento que presentan, con un tamaño que consigue que la adaptación de las nuevas tecnologías sea más sencilla que en las empresas de mayor tamaño”. (párr. 1-2)

Actualmente las Mipymes de la Ciudad de Huajuapán de León se ven inmersas en un entorno empresarial altamente competitivo. La apertura de empresas grandes tales como; grupo Walmart, Soriana, Elektra y Coppel que proveen de una gran variedad de productos a la población de dicha ciudad y de las comunidades aledañas, ha generado que las Mipymes huajuapeñas no logren una alta competitividad en el mercado. La fragilidad de las empresas locales ha ocasionado que algunas cierren sus puertas aún después de haber operado más de 10 años porque no fueron capaces de responder a las exigencias de su mercado y a las amenazas de su entorno (Pacheco, 2013, p. 67). Razón por la cual, los empresarios de Mipymes en Huajuapán deben de estar preparados para nuevos retos que se les presenten, el superar dichos retos les permitirá mantenerse en el mercado, que crezcan y que puedan competir con empresas foráneas en aspectos de calidad, precio, innovación y la creación de valor de los productos que comercializan.

Para enfrentar los desafíos que se les presentan día a día, tanto a los propietarios como los empleados se ven en la necesidad de mejorar sus procesos y experimentar nuevas formas de trabajo que les permitan delinear estrategias empresariales modernas con el propósito de incrementar la productividad, calidad y competitividad de sus empresas (Pacheco, 2013, p. 67). Si bien, algunas de las Mipymes de Huajuapán están estratégicamente ubicadas, cuentan con características que les podría permitir posicionarse dentro de su giro, además de expandirse e

incrementar sus sucursales. Estas no cuentan con estrategias que las permitan desarrollar el potencial que podrían llegar a tener.

Características

Las Mipymes desempeñan actividades económicas que involucran la combinación de recursos humanos, financieros y materiales, lo que les confiere una estructura material compleja con atributos distintivos, detallados en la Tabla 5.

Tabla 5.

Características de las Mipymes en México

Micro empresas	Pequeñas y Medianas empresas
<ul style="list-style-type: none">● El dueño hace los roles de gerente, administrador, operario, vendedor, secretario, etc.● Generalmente se compra la materia prima para el día a día, generando pérdidas por descuentos y despilfarro de material sobrante.● Padece de dificultades económicas, de liquidez, margen bajo de ganancia.● Generalmente no lleva contabilidad ni datos estadísticos.● Si es una empresa familiar se ingresan los miembros al equipo de trabajo, sin ninguna selección de personal, contribuyendo a generar pérdidas.● El empresario suele tener un gran conocimiento del producto que elabora, pero muy poco conocimiento administrativo.● Los dueños de estas empresas se caracterizan como personas físicas y no como personas morales.	<ul style="list-style-type: none">● El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad. Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa; su administración es empírica.● Su número de trabajadores empleados en el negocio crece y va de 6 y hasta 500 personas.● Utilizan una mayor cantidad de maquinaria y equipo, aunque se sigan basando más en el trabajo que en el capital.● Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el mercado internacional.● Está en proceso de crecimiento, la pequeña tiende a ser mediana y está aspira a ser grande.● Los dueños de estas empresas se caracterizan como personas físicas y no como personas morales.

Nota. Elaborada con datos de Flores, Hernández y Flores (2009), las pequeñas empresas (2012) y Cortés (2018).

El origen de estas empresas, sobre todo de las micro, no siempre es un proceso de emprendimiento planeado y consciente, es en la gran mayoría de las veces un acto heroico de sobrevivencia sin mucha estructura de operación y sin una visión clara de hacia dónde se dirige ese barco (Click Balance, 2014).

Por estas razones es que las Mipymes deben de tener una atención especializada para ayudarlas en la mejora de sus operaciones y procedimientos y así potencializarlas dentro del mercado en comparación a las empresas grandes, quienes están posicionadas dentro del mercado. Las características presentadas anteriormente muestran áreas de oportunidad y acciones en las que se pueden intervenir.

Debilidades que Presentan

Las principales debilidades de las Mipymes que limitan su crecimiento según Cruz (2016) son:

- Les cuesta trabajo conseguir clientes.
- Se inclinan por contratar trabajadores no calificados.
- Tienen acceso a pocas fuentes de financiamiento.
- Les cuesta trabajo conseguir proveedores comprometidos.
- Acientarse con el tiempo y poner sus productos al cliente.
- No realizan estudios de mercado previamente.
- No distinguen entre lo que es calidad y precio.
- Carecen de estrategias de atención a clientes.
- Desconocimiento del manejo de estrategias de la mercadotecnia.
- Excesivos gastos personales y sin control.
- Mala delegación de responsabilidades y toma de decisiones.
- Mala o falta de planeación.
- Problemas de ineficiencia en producción e inventarios.
- Problemas de venta y de mercado.

- Sucesión y problemas entre generaciones.
- Dirección general deficiente.
- Manejo de personal y contratación deficiente.
- Problemas financieros.

Estas debilidades detonan en las empresas el manejo administrativo deficiente, en donde, si los propietarios no saben enfrentar o proporcionar soluciones eficientes, las empresas podrían estar postergando todas sus operaciones.

Del mismo modo el autor menciona que las empresas se enfrentan a diversos tipos de problemáticas financieras, socioeconómicas, tecnológicas, administrativas y fiscales como se muestra en la Tabla 6, 7, 8 y 9:

Tabla 6.

Problemáticas financieras con las que se enfrentan las empresas de México

Tipo de problema	Problemática
Financiero	<ul style="list-style-type: none">• Dificil acceso a recursos provenientes de apoyos gubernamentales, instituciones de crédito y organizaciones auxiliares de crédito.• Bajo margen de utilidad, por lo tanto, poca capacidad de expansión y permanencia.• Desconocimiento en la fijación de precios, debido a que no se pueden implementar técnicas de valuación, con altos costos financieros y que no pueden solventar por falta de liquidez.• Una tradicional deficiencia de capital.

Nota: Tabla elaborada con datos de Cruz et al., 2016.

Tabla 7.

Problemáticas socioeconómicas con las que se enfrentan las empresas de México

Tipo de problema	Problemática
Socioeconómico	<ul style="list-style-type: none"> ● Poca capacidad de negociación frente a proveedores y clientes. ● Desconocimiento del mercado y su competencia. ● Bajos márgenes de utilidad al no ser competitivos ● Falta de preparación empresarial, baja capacidad de asociación, ya que estas personas tienen por costumbre operar individualmente y no compartir riesgos y oportunidades. ● Falta de una gestión empresarial global con una economía abierta. ● Carecen de una cultura de asociación, ya sea entre los productores, empresarios, comerciantes, y prestadores de servicios, o entre cualquiera de ellos. ● Falta de capacitación de mano de obra.

Nota: Tabla elaborada con datos de Cruz et al., 2016.

Tabla 8.

Problemáticas tecnológicas con las que se enfrentan las empresas de México

Tipo de problema	Problemática
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> ● No hay cultura en adopción de la tecnología. ● Bajos controles de calidad y atención al cliente. ● Maquinaria y equipo obsoleto. ● Falta de actualización en sus procesos de producción y/o comercialización.

Nota: Tabla elaborada con datos de Cruz et al., 2016.

Tabla 9.

Problemáticas administrativas y fiscales con las que se enfrentan las empresas de México

Tipo de problema	Problemática
Administrativo, Fiscal	<ul style="list-style-type: none"> ● Falta de controles administrativos en sus empresas. ● Altas cargas impositivas. ● No aprovechamiento de beneficios fiscales. ● Desconocimiento de la rentabilidad real de la empresa. ● Falta de la optimización de los recursos. ● Falta de personal con suficiente capacidad para administrar la empresa. ● Las cargas fiscales y pagos de licencias y/o permisos.

Nota: Tabla elaborada con datos de Cruz et al., 2016.

Actualmente, las empresas se enfrentan a debilidades y problemáticas, en donde los propietarios y empleados carecen del conocimiento para implementar planes de acción, estrategias, procesos y otras herramientas integrales que ayuden a tomar decisiones de manera eficiente.

Las causas de las problemáticas en las Pymes, son las siguientes:

Fallos en la dirección:

- Incompetencia.
- Experiencia directiva escasamente diversificada.
- Falta de experiencia directiva.
- Desconocimiento del sector.

Fallos administrativos:

- Negligencia.
- Fraude o deslealtad.
- Siniestros (Gispert et al., 2000).

Por otro lado, Laboral (2015) menciona diez errores que terminan con la vida de una Pyme en México:

- Ausencia de una cultura empresarial.
- Falta de análisis estratégico.
- Mala administración.
- Incompetencia personal.
- Creerse todólogo.
- Mala previsión financiera.
- Adquirir deuda sin previsión.
- Centralizar el poder.
- Ausencia de controles.
- Falta de planeación.

Al conocer las problemáticas, los errores y las debilidades de las Mipymes, es de vital importancia mencionar que lo importante es dar soluciones a cada problemática que presenta la empresa para su mantenimiento y sostenibilidad.

Características del Empresario

Según Cortés (2018) la tecnología y el avance económico han propiciado que exista una gran diversidad de empresas con distintas características, por lo que el tipo de empresa que más permea en el mundo y en nuestro país es la micro, pequeña y mediana empresa (párr.1). Es por ello que, el empresario o tomador de decisiones de las Mipymes tiene una gran relevancia. Ya

que, tomando en cuenta las características del empresario, se puede analizar el tipo de decisiones que se toman para el crecimiento de la empresa.

De acuerdo con Gispert et al. (2000) las características de los empresarios de Mipymes, son las siguientes:

- Sentido de la independencia: El excesivo sentido de independencia le lleva a no admitir consejos de nadie. Se considera autosuficiente y niega a los demás los conocimientos precisos para indicarle el camino que se debe seguir.
- Espíritu emprendedor: El deseo de plasmar ideas y de aplicar sus aptitudes al mundo de los negocios.
- Entre el lucro y ciertos imperativos: Se mueve en un afán de lucro y los imperativos personales y familiares.
- Influencia del entorno: Las condiciones del entorno, ejercen un influjo decisivo en la evolución de las empresas.
- Con respecto a la administración: El dueño tiene todo el control y la responsabilidad y lo ejerce de manera empírica y conservadora. (pp. 123-125)

El director debe dirigir mediante objetivos y ser capaz de tomar decisiones estratégicas que, ayudado por un equipo integrado y organizado por él mismo, puedan ser puestas en práctica. Así mismo, debe crear sistemas que permitan la medición tanto de resultados como de su propio desempeño, utilizando circuitos de información rápidos y fiables. Un defecto característico de un directivo que no cuenta con las habilidades necesarias no sabe integrar y coordinar las partes de la organización que tiene a su cargo (Gispert et al., 2000, p.123).

En el ámbito de la pequeña y mediana empresa implica una constante búsqueda de la eficiencia, tanto personal como de cada uno de los elementos que la componen. Para ello, el director debe, ante todo, consagrarse a la permanente formación y mantener un constante

conocimiento de su empresa, su mercado y del devenir económico y social internacional (Gispert et al., 2000, p.123).

Por estas razones, identificando las funciones del directivo de la empresa, se puede conocer el rol que cumple dentro de una organización y de igual manera, identificar la razón de ser de su puesto dentro de la empresa. De acuerdo con Gispert et al (2000) las funciones inherentes a cargo del tomador de decisiones son las siguientes:

- Establecer objetivos.
- Planificar el trabajo de sus colaboradores (para conseguir dichos objetivos).
- Organizar el trabajo planificado, de tal modo que se realice de la manera más efectiva y eficiente.
- Motivar a sus colaboradores a fin de que lleven a cabo la labor planificada tal como se había organizado.
- Controlar la ejecución del trabajo (p. 124).

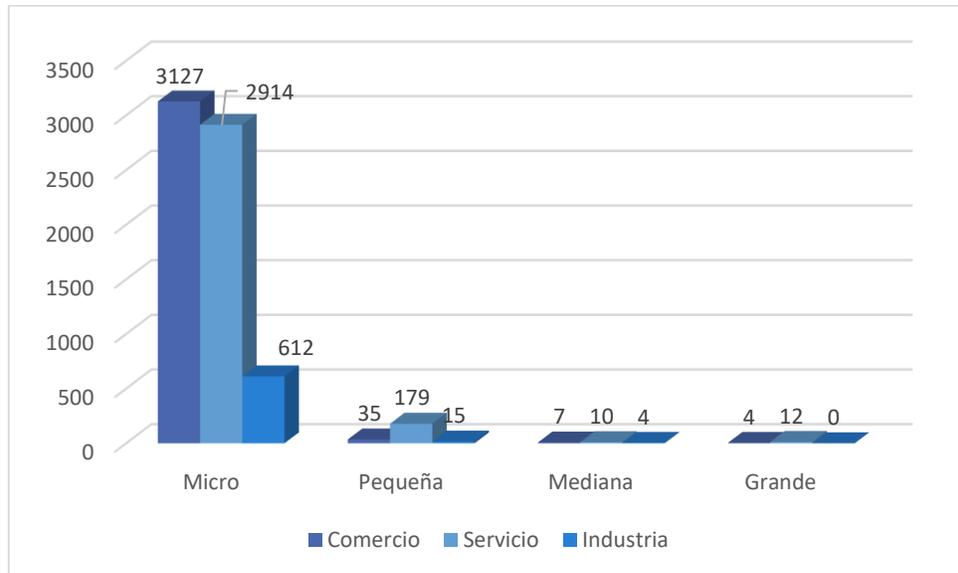
Descripción de las Mipymes de Huajuapán de León

En Huajuapán de León, de un total de 6,919 unidades económicas, 6,903 son Mipymes y 16 son grandes empresas (INEGI, 2021). Para obtener más detalles sobre las actividades económicas y la distribución de estas entidades, consulte el Anexo 1.

En la figura siguiente, se detallan las empresas de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca que representan las Mipymes y grandes empresas en sus sectores comercial, de servicios e industria:

Figura 1.

Estratificación de empresas en la Ciudad de Huajuapán de León



Nota. Esta figura muestra la cantidad de empresas en la Ciudad de Huajuapán de León, Oax., por tamaño. Datos proporcionados por la SE (2009) y el DENUE, INEGI (abril de 2021).

En el sector comercial, son las microempresas las que ocupan el primer lugar, con el 98.55%, las empresas pequeñas con el 1.10%, y finalmente las empresas medianas con el 0.22%.

En el sector de servicio, las microempresas ocupan el primer lugar, con el 93.55%, las pequeñas empresas con el 5.75%, y las empresas medianas con el 0.32% del sector.

En el sector de la industria, las microempresas ocupan el primer lugar con el 96.99%, el segundo lugar lo ocupan las empresas pequeñas con el 2.38%, y el tercer lugar lo ocupan las medianas empresas con el 0.63% del total del sector.

Consultoría Integral Empresarial

Concepto

El término de consultoría es muy utilizado, por lo que, Urzua (2011) dice que la Consultoría es:

“Un servicio profesional que proporciona propuestas y sugerencias concretas a los empresarios para resolver problemas prácticos que tienen en sus organizaciones, depositando su total confianza en los profesionistas internos o externos a la empresa, que tienen como objetivo ayudar a que las necesidades de determinada organización se adapten a los planes estratégicos que se llevan a cabo a través del asesoramiento y de la toma de decisiones del consultor” (párr. 2).

Del mismo modo Little (1896) citado en Asociación Española de Empresas de Consultoría (2008) expresa que “La consultoría es la actividad profesional relativa a los servicios especializados prestados a una compañía o institución para asesorarla y ayudarla en la mejora de su gestión, operaciones y/o resultados financieros” (p.17).

En el mismo sentido Guerrero (2017) menciona que la consultoría es un proceso de colaboración en el que se ven beneficiados tanto el consultor como el cliente, ya que, ocurre un intercambio de conocimientos, habilidades y aptitudes en el que ambos aprenden a penetrar en los problemas y a encontrar las soluciones más viables para resolverlos.

De acuerdo con la Real Academia Española (2018) la definición de integral en este concepto es que “comprende todos los elementos o aspectos de algo” (párr. 1).

Para (Kubr,1997) la consultoría empresarial, es 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. También, sostiene que es un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los gerentes y a las

organizaciones a alcanzar los objetivos y fines de la organización mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales, el descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios. (pp. 4-9)

En esta investigación el término de consultoría se toma como base para enfocarlo al área empresarial. Una consultoría integral empresarial, se refiere a la prestación de un servicio que detecta sus necesidades, y, asimismo, brinda soluciones completas para desarrollar articuladamente el ente empresarial.

Una consultoría integral empresarial se encarga de investigar, analizar, diagnosticar y desarrollar soluciones que contribuyan al mejoramiento continuo de las organizaciones, generando beneficios directos e indirectos en el espacio geográfico en el que la consultoría y la empresa que adquiere este servicio se encuentran.

Objetivos

La base de la consultoría parte de los objetivos, es por ello por lo que, Kubr (1997) menciona objetivos generales de la consultoría empresarial, con respecto a sus clientes:

- Proporcionar conocimientos teóricos y técnicas profesionales que sirvan para resolver problemas prácticos de gestión;
- Mejorar el rendimiento de la organización cliente [...] con respecto al conocimiento de la índole y metas de la organización, el hallazgo, análisis y síntesis de la información pertinente, la presentación de propuestas de mejoras, la comunicación con los demás, la planificación de los cambios, la superación de la resistencia al cambio, la motivación del personal, la ayuda a los clientes para que aprendan de la experiencia, etc;
- Proteger los intereses de los clientes y demostrar a estos que pueden confiar en la integridad de los consultores;

- Ayudar a los clientes a: Alcanzar los fines y objetivos de la organización; resolver los problemas gerenciales y empresariales; descubrir y evaluar nuevas oportunidades;
- Facultar al cliente para crear y mejorar aprendizaje: Aportar nuevas competencias a la organización y ayudando a los directores o gerentes y al personal a aprender de su propia experiencia y de la experiencia del consultor;
- Ayudar a las organizaciones clientes a entender el cambio, adaptarse a él e introducir las innovaciones necesarias para sobrevivir y tener éxito en un entorno en donde el cambio continuo es la única constante. (p. 4-9).

En el mismo sentido, la Consultoría Empresarial CLC (2008) menciona los siguientes objetivos generales de la consultoría empresarial:

- Superar las expectativas del cliente;
- Generar soluciones idóneas a nuestros clientes para el buen desempeño de sus unidades de negocio;
- Generar beneficios diferenciales para mejorar la competitividad de nuestros clientes;
- Brindar consultoría eficiente en el desarrollo de la actividad de negocios de nuestros clientes. (párr. 4)

Los objetivos que se tomarán para la Consultoría Integral Empresarial se determinaron con base en Kubr (1997) y Consultoría Empresarial CLC (2008) como sigue:

- Brindar consultoría eficiente y de calidad en el desarrollo de la actividad de negocios de nuestros clientes;
- Mejorar el rendimiento organizacional y financiero de la organización cliente;
- Ayudar al cliente a entender el cambio, adaptarse a él e introducir las innovaciones necesarias para sobrevivir y tener éxito en un entorno en donde el cambio continuo es la única constante;

- Guiar a la empresa del cliente en sus procesos, sistemas y herramientas para la mejora y el desarrollo de la organización;

Importancia

La consultoría empresarial se ha convertido en una herramienta a la que recurren cada vez más empresas que desean simultáneamente mejorar su posición competitiva y mantener su independencia, sin tener que dedicar muchos recursos a actividades en las que no tienen ventajas competitivas. (Ochoa, Vázquez y Cameros, 2016, p. 9)

Debido al dinamismo que presentan estas empresas en la actualidad, sumado a la necesidad que tienen de mantenerse en el mercado, con un impulso pueden mejorar y desarrollarse. A través de la consultoría integral empresarial, estas empresas pueden lograr sus objetivos, esto debido a que es dinámica por lo que está en un constante movimiento y no debe quedar obsoleta en sus procesos, tecnologías, administración en recursos humanos, materiales y otros, necesitan ir paralelamente al ritmo de la globalización para así aumentar su rentabilidad y entrar en un marco de competencia justa que coadyuve al desarrollo productivo y económico de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, en donde más ciudadanos tengan más oportunidades y mejoren su calidad de vida. En la actualidad, la globalización y la tecnología, en su constante avance, han llegado a acelerar el ritmo de las empresas, sin importar su género, al grado en que deben adoptar nuevos productos y servicios para seguir siendo competitivas. Los clientes actuales quieren productos y servicios adaptados a sus necesidades y los quieren ya, sin demora (Zapata, Quiroga, Pineda, y Rosas, 2017, p. 23). Si las Mipymes se desarrollan de la mejor manera, estas generarían mayores empleos directa e indirectamente. Las empresas requieren de soluciones y acciones a través de herramientas, procesos y técnicas que garantizan la mejora continua de este tipo de organizaciones, en donde por medio de las habilidades, capacidades y experiencia de los consultores de la firma se ofrece un servicio que permite a las empresas lograr sus objetivos.

Los consultores de la firma por la vasta experiencia que tienen logran identificar y anticiparse a las tendencias y a las causas frecuentes de las dificultades, por lo que tendrán la opción de vislumbrar con claridad la solución apropiada, y por lo mismo aprenden a afrontar diferentes problemáticas, además de considerar soluciones novedosas (Zapata et al., 2017, p. 28).

La importancia de un consultor, asesorando a empresarios trae consigo grandes beneficios, como el trabajar mano a mano del empresario para determinar mejores procesos que ayuden a la empresa a potencializar el giro de su actividad, identificar el problema, crear alternativas de solución y definir la decisión óptima y determinar las líneas de acción.

Las empresas de consultoría juegan un papel importante en la identificación de necesidades y en las propuestas de soluciones a las mismas. Pero no siempre son las organizaciones las que acuden a las empresas de consultoría cuando tienen una oportunidad de mejora o una necesidad que cubrir, en ocasiones, es el cliente el que da la alarma e identifica una necesidad (Asociación Española de Empresas de Consultoría, 2008, p. 34). Es por estas razones que la consultoría integral empresarial deberá tomar el reto y tener la capacidad de identificar las necesidades de las empresas y ofrecer soluciones que ayuden a desarrollar y, además, continuar creando estrategias que permita a las empresas que continúen mejorando en sus procesos. En el desarrollo de la presente investigación, la consultoría integral empresarial se centra en micro, pequeñas y medianas empresas.

Con el paso de los años ha crecido un genuino interés por el desarrollo de consultoras con enfoque de accesibilidad y customización a las necesidades puntuales de las pequeñas y medianas empresas por su relevancia y fragilidad, ofreciendo un portafolio de servicios orientado a procesos más rudimentarios, por la esencia misma de este tipo de unidades económicas. (León, 2016, p.31)

Beneficios

Los beneficios de una Consultoría Integral Empresarial se ven reflejados en las empresas que solicitan este servicio, esto puede ser, un servicio para áreas específicas o para toda la organización en general, además de identificar áreas de oportunidad y proponer líneas de acción por la mejora.

A continuación, Levaresolutions (2011) menciona los beneficios y ventajas que tiene el cliente por contratar los servicios de una consultoría:

- Alcanzar los fines y objetivos de la organización;
- Resolver problemas internos de la empresa a nivel gerencial y empresarial;
- Descubrir y evaluar nuevas oportunidades;
- Mejorar el clima laboral y consolidar la cultura organizacional;
- Construir relaciones relevantes con los trabajadores creando lealtad;
- Elevar el nivel de conciencia de las personas;
- Alinear a las personas en su perfil de capacidades para un rendimiento; eficaz e inteligente, elevando así el desempeño en la productividad;
- Disponer de expertos en un área (o varias);
- Objetividad y claridad ya que aportan una visión externa a la empresa;
- Poder afrontar importantes cambios en un corto período de tiempo;
- Habilidades de gestión del cambio;
- Visión global. (párr. 1)

La consultoría empresarial diseña soluciones que contribuyan al bienestar y mejoramiento de las empresas.

Los beneficios que trae consigo el servicio de un consultor impactan de manera integral en todo el sistema organizacional. Los consultores son expertos en su área, lo que les permite identificar y mejorar las áreas de oportunidad.

En muchas ocasiones las empresas ya tienen definidos sus procesos y las actividades que realizan, sin embargo, no es lo mismo observar y analizar las problemáticas desde una perspectiva interna, ya que, quizás esté acostumbrado a observar siempre lo mismo, que, a una perspectiva externa, quien puede tener una perspectiva diferente de cada situación y darle una solución objetiva.

Para esto, es fundamental que el consultor sea capaz de desarrollar un vínculo de confianza con el empresario, bajo una visión de beneficio mutuo y trabajo en equipo, donde éste sea llevado de la mano durante el proceso completo para asegurar su correcto entendimiento e involucramiento, [...] a medida que el empresario percibe un beneficio del diagnóstico empresarial, su apertura para hacer modificaciones y cuestionar la forma de trabajo de la organización se incrementa, facilitando la labor del consultor y fortaleciendo la competitividad y permanencia de la compañía. (León, 2016, p. 57)

Fases del Proceso de Consultoría

La consultoría de empresas ofrece a los clientes distintos servicios. Dichos servicios tienen un carácter profesional, donde adoptan o diseñan procesos que los ayudan desde la identificación de problemáticas, hasta otorgarles soluciones claras y eficientes. Los profesionales de la consultoría siguen distintos procesos que les permite obtener resultados favorables.

Kubr (2008) propone el siguiente proceso:

1. Preparativos: El consultor y el cliente se reúnen, tratan de aprender lo más posible el uno del otro, examinan y definen la razón por la que se ha recurrido al consultor y, sobre esa base, convienen en el alcance de la tarea asignada y en el enfoque que se ha de adoptar;
2. Diagnóstico: Limita su alcance a la reunión y análisis rápidos de información esencial que, según la experiencia y el buen juicio del consultor, se necesita para entender el problema correctamente, encuadrarlo en el marco más amplio de las actividades, los logros y otros problemas gerenciales y la dirección existentes o potenciales del cliente y evaluar de manera realista las posibilidades de ayudar al cliente;
3. Planificación de la acción: Elaboración de soluciones al problema diagnosticado, la elección entre las soluciones posibles, la presentación de propuestas al cliente y la preparación para la aplicación de la solución aceptada por el cliente;
4. Aplicación: Es la culminación de los esfuerzos conjuntos del consultor y del cliente;
5. Terminación: Se ha de poner fin a toda tarea o proyecto una vez que un propósito se ha alcanzado y que la ayuda del consultor ya no se necesita. (p.157-275)

Block (2009) citado en Choperana (2011) menciona el siguiente proceso:

1. Acceso y contrato: Contrato que se desea realizar con el cliente, incluye las reuniones, presentaciones, la exposición de inconformidades del cliente, se evalúa si el consultor es la persona indicada, se exponen los resultados que el cliente espera de la intervención;
2. Recolección de datos y evaluación: El consultor realiza un juicio sobre la situación del cliente e intenta estructurar el problema a resolver; se identifican los involucrados necesarios para realizar el cambio y se recolectan los datos, mediante diversas técnicas de análisis, para eventualmente determinar el problema;
3. Información y decisión de actuar: Se analizan los datos recolectados y se expone la información al cliente, y de alguna manera se intenta explicar la situación actual de la

organización, el análisis se puede realizar con colaboración del cliente. En esta fase se hace énfasis en la relación cliente consultor y lo importante a resolver en este punto es la resistencia al cambio de las personas. El autor menciona que “algunas personas consideran esta fase como planificar;

4. Puesta en práctica: Se ejecuta e implanta de lo programado, esta fase puede ser realizada por el cliente, el consultor o por ambos, lo anterior depende de lo acuerdos establecidos entre ambas partes.
5. Ampliación, reciclaje o terminación: se determina si es necesario ampliar el alcance de la solución a otras áreas, también si es necesario continuar con la relación cliente-consultor y entregar los informes finales para dar por concluida la intervención. (p.18-19)

Ochoa, Vázquez y Cameros (2016) plantean el siguiente proceso de consultoría empresarial:

1. Iniciación: El consultor comienza a trabajar con el cliente. Se contemplan los primeros acercamientos, se da un intercambio de información que le permite al consultor crear una visión general de la situación del cliente y de los deseos de cambio o las manifestaciones que actualmente provocan su insatisfacción, en teoría, el consultor debe ser capaz de realizar un análisis preliminar de la problemática, proponer las actividades a realizar y finalmente si las propuestas son del agrado del cliente, entonces se culmina esta etapa con el contrato de consultoría;
2. Diagnóstico: El consultor y el cliente trabajan en conjunto, realizan un estudio de la situación actual de la organización de manera formal, establecen el objetivo de la intervención, identifican el problema a solucionar y exponen las alternativas de solución que, después de ser evaluadas, se considera son las más adecuadas para enfrentar la situación actual;

3. Planificación de modelos: Se tiene por objetivo identificar la solución del problema, esta solución es seleccionada entre diversas propuestas. La selección de la alternativa de solución es evaluada por el cliente y debe satisfacer los objetivos planteados al principio de la intervención, la evaluación, puede ser realizada de manera participativa por cada uno de los involucrados dentro del proceso; se requiere de creatividad con el propósito de lograr seleccionar la alternativa que satisfaga las expectativas de la mayoría de los involucrados, en esta fase se desarrolla el plan de acción y se definen la estrategia y la táctica que se va a utilizar para introducir los cambios, así como la consideración de posibles eventualidades durante su implantación;
4. Aplicación: Los cambios propuestos por el cliente y el consultor se implantan; durante esta etapa pueden surgir eventualidades no contempladas anteriormente en los objetivos principales y por tal motivo, nuevos problemas u obstáculos pueden poner en riesgo el éxito de la intervención, en este punto es necesario revisar la solución y el plan de acción;
5. Terminación: Por último, se incluyen varias actividades, entre ellas el consultor selecciona una postura de intervención, realiza cambios durante la operación y entrega los resultados alcanzados, estas son evaluadas por el cliente y el consultor, se entregan informes, se establecen compromisos y en dado caso, se crea una relación de colaboración para finalmente dar por concluido el proceso de consultoría. (p. 10-11)

Guerrero (2017) desarrolla el siguiente proceso de consultoría, el cual se basa en el ciclo de Deming (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar):

1. Concertación del servicio: Comienzan las primeras relaciones entre el consultor y la organización. Se analizan las posibilidades reales de iniciar un proyecto, el cual puede ser denegado, comunicando las causas al cliente, en caso contrario, se fija una encuesta con el mismo, donde esté presente el máximo directivo de la organización, los consultores y el jefe del grupo consultor, aquí se conoce en detalles el problema a resolver, el alcance

de la consultoría, el tiempo aproximado de duración, su precio, los posibles consultores que formaran parte del equipo, así como los miembros que considere la contraparte, posteriormente se conviene y firma el contrato. Se elabora, por parte de los consultores la carta de presentación, la orden de trabajo y se identifica el programa de consultoría que se ha de utilizar, además se realiza reunión de apertura, comunicando al cliente la información que se necesita recopilar para su posterior análisis;

2. Exploración: Se lleva a cabo el diagnóstico de la entidad con el objetivo de conocer su funcionamiento, el estado de sus procesos y el tema objeto del servicio, entre otras, quedando evidencia escrita de los resultados obtenidos;
3. Planificación: Se elabora el plan de trabajo general, que sirve de base para chequear el cumplimiento real del servicio ofrecido y la selección del programa que se ajuste al tipo de servicio que requiere el cliente. De acuerdo con las necesidades manifiestas del cliente se programan las distintas acciones de capacitación, aunque en el resto de las etapas se puede acudir a la transferencia de conocimientos mediante talleres, conferencias y otras que sean menester, siempre buscando que el cliente aprenda haciendo, de conjunto con el consultor;
4. Ejecución: Se elaboran los papeles de trabajo necesarios para dar solución al problema, donde quedan consignados la evidencia y resultados de los muestreos realizados, aquí se aplican técnicas de observación, revisión documental, encuestas, análisis grupales, encuestas, cuestionarios, matrices, mapas, flujos de procesos, se aplican técnicas estadísticas, de calidad, herramientas informáticas y de apoyo a la gestión empresarial, se emplean las normas y resoluciones vigentes tanto internas como externas, relacionadas con el tema tratado en la consultoría, se presentan diferentes propuestas de solución para que sean analizadas y evaluadas por la administración. Concluido el servicio de consultoría, el consultor elabora un informe inicial con los resultados obtenidos

en el trabajo realizado, el cual se discute y analiza con la participación del cliente, el consultor y el supervisor hasta su declaración de conformidad;

5. Informe final, entrega y conformación del expediente: Se hace entrega formal de la documentación propiedad del cliente en poder del consultor y de la documentación resultante del servicio ejecutado, además se presenta y se firma la factura del servicio, quedando reconocida la obligación del pago correspondiente, acorde al término pactado en el contrato. Así mismo se recoge la opinión del cliente en un acta y se le presenta una encuesta, información que sirve para conocer la calidad del servicio ofrecido. (p. 24-26)

Nogueira, León y Aguilar (2018) desarrollaron el siguiente proceso de consultoría en el área organizacional:

1. Concentración del servicio: Se establecen las primeras relaciones entre el consultor y la organización;
2. Exploración: Se recoge la información solicitada al cliente para llevar a cabo el diagnóstico de la entidad.
3. Planificación del servicio: Se capacita al personal del cliente y se determinan las herramientas técnicas a utilizar;
4. Ejecución del servicio: Se elaboran todos los Papeles de trabajo que el consultor considere necesarios para dar solución a los problemas, en ellos queda consignada la evidencia y resultados de las pruebas realizadas en esta etapa, y se elabora un informe preliminar donde se contemplan los resultados obtenidos en el trabajo realizado. Este informe se discute y analiza con la participación del cliente, el consultor y el supervisor, de cumplir con todos los requisitos al inicio, pasa directo a la próxima fase;
5. Informe final, entrega y conformación de expediente: Se elabora un informe gerencial; resume resultados obtenidos, está condicionado al informe preliminar que resultó conforme a la primera revisión, o con las correcciones pertinentes realizadas, lleva

implícita la firma y cargo del consultor actuante. Finalmente, se notifican resultados y se lleva a cabo la entrega al cliente de toda la documentación ocupada con anterioridad.

Para esta investigación se han tomado como base las fases del proceso de consultoría mencionadas anteriormente. Sin embargo, en el capítulo 4, enfocado en el estudio técnico, se presenta en detalle el diseño del servicio de Consultoría Integral Empresarial desarrollado específicamente para este estudio.

Modelo de Negocios con la Metodología Canvas

Definición de Modelo de Negocios

En la actualidad se habla constantemente de modelos de negocio, por ello es importante definirlo. “Un modelo de negocio ayuda a describir cómo una organización crea valor y lo vende” (Expertemprende, 2019, p. 18).

Zott y Amit (2009) lo definen como la esencia de un modelo de negocio de éxito que abarca todos y cada uno de los límites de la empresa. Garantiza creación de valor para todas las partes implicadas al tiempo que mantiene el foco en la empresa. (párr. 1)

Importancia

Gassmann, Frankenberger y Csik (2014) describen que “un modelo de negocio proporciona una imagen holística de cómo una empresa crea y captura valor mediante la definición del qué, el quiénes, el cómo y el porqué de un negocio” (p. 2).

El presente estudio gira en torno a la metodología de negocios Canvas. De acuerdo con Osterwalder (2004):

Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos, se relacionan y permiten expresar la lógica de una empresa para generar utilidades. Es una descripción del valor de una organización que ofrece uno o varios segmentos de clientes

y su red de socios para crear, comercializar y entregar este valor y capital de relación, con el fin de generar flujos de ingresos rentables y sostenibles. (p. 15)

Ferreira (2015) afirma que:

El fundamento de esta metodología es probar que es una idea eficaz, y mediante el establecimiento de ciertas las características determinar que, si no hay material sustentado para rellenar la estructura o formato, la idea pierde factibilidad. Busca agregar valor a las ideas de negocio a través de una herramienta sencilla que se pueda implementar en la pequeña, mediana y gran empresa (p. 71).

Además, el Canvas recoge información que define el mercado objetivo de la nueva empresa, agrupando los diferentes grupos de personas u organizaciones a las que se dirige en función de sus necesidades, comportamientos o características, y la propuesta de valor que se le ofrece, lo que a su vez lleva a establecer diferentes tipos de relaciones de atracción, mantenimiento y crecimiento (Sánchez, Vélez y Araujo, 2016, p. 44).

Expertemprende (2019) señala, que:

La metodología Canvas ofrece a la persona emprendedora una estrategia organizada de pensamiento que le ayudará a reflexionar de manera ordenada sobre su modelo de negocio: ¿Qué quiero hacer? ¿Cómo voy a lograrlo? ¿A quién se lo voy a vender? ¿Cuánto beneficio podría obtener? (p. 23)

El propósito principal del modelo Canvas en esta investigación es diseñar una estructura que permita vislumbrar la consultoría empresarial para la generación de valor del modelo de negocio. Además, permite elaborar un bosquejo de todos los aspectos de la consultoría que guían paso a paso para el mantenimiento y sostenimiento de cada uno de los apartados (propuesta de valor, actividades, canales, flujos de ingresos, estructura de costos, recursos clave y relaciones con los clientes).

Campos (2016), describe las ventajas de la metodología de negocios Canvas:

- Simplicidad de interpretación: El modelo está descrito mediante bloques que simbolizan los 9 elementos de la estructura del negocio: estos elementos, posibilitan la interpretación de manera muy fácil la forma en que la empresa crea valor para los clientes y logra competitividad;
- Enfoque integral y sistémico: Al incorporar todos los elementos, tanto internos como externos, en la misma hoja, es más visible cualquier posible incongruencia entre ellos: se encadenan los bloques, formando el conjunto del negocio;
- Cambios y repercusiones: Con el Canvas se pueden hacer cambios, tan sencillo como ir acomodando los diversos bloques;
- Cualquier tamaño, cualquier actividad: Se puede aplicar a cualquier tamaño de empresas, microempresas o grandes negocios, dentro de cualquier actividad, un lanzamiento de un nuevo producto o una nueva área comercial;
- Lenguaje visual: Este modelo es utilizado básicamente como lenguaje visual para crear y desarrollar modelos de negocio innovadores, haciéndolo más fácil y permitiendo tener a simple vista una idea general de lo que se quiere llevar a cabo y cómo se haría;
- Sinergia y trabajo en equipo: El método facilita la generación de ideas y distintas aportaciones de un grupo de personas que se reúna para desarrollarlo;
- Análisis estratégico en una hoja: Es una buena herramienta para el análisis estratégico: FODA, análisis del mercado, competidores, clientes, proveedores, estructuras y procesos. (p. 19)

De lo anterior, es importante rescatar que este modelo muestra la simplicidad y facilidad visual del modelo de negocios de la empresa, con la finalidad de que no existan confusiones con respecto a los aspectos generales de la organización, y todo el sistema tanto interno como externo comprenda bien a la organización.

Estructura

“Canvas es un lienzo que permite la rápida evaluación de una idea. Se compone de nueve bloques: Segmento de clientes, propuesta de valor, relaciones con los clientes, canales, fuentes de ingresos, actividades clave, recursos clave, alianzas clave y estructura de costos” (Ferreira, 2015, p. 76). La Figura 2 muestra el lienzo de la metodología Canvas.

Figura 2.

Lienzo Modelo de Negocios



Nota. Esta figura muestra los ocho bloques que comprende la metodología Canvas. Tomada de Modelo Canvas, por Innokabi (2019).

Para conocer cada uno de los bloques de la metodología de negocios Canvas, a continuación, Expertemprende (2019) los describe:

- Segmento de mercado: Se especifica qué tipo de personas van a comprar el producto o servicio (dónde viven, qué edad tienen, de qué sexo son, estudios, hábitos, intereses, etcétera). Conocer estos datos aportará información sobre el número aproximado de clientes a los que captar la atención con el producto/servicio y, con ello, también es

posible obtener pistas sobre el precio al que deberíamos venderlo para lograr los beneficios suficientes.

Las preguntas clave que responden este bloque, son las siguientes:

- ¿Quién es el cliente?;
 - ¿A qué tipo/s de mercado y a qué tipo/s de cliente/s se debe dirigir el negocio?;
 - ¿Para quién crea valor el producto/servicio?;
 - ¿Qué tipo de personas van a comprar el producto/servicio?;
 - ¿Existe un número de clientes potenciales suficientemente amplio?
- Propuesta de valor: Es el servicio o producto que dicho negocio pone a la venta y aquello que lo hace único (el precio, su forma, diseño, los tiempos de envío, etcétera).

“Es una mezcla única de productos, servicios, beneficios y valores agregados que la institución le ofrece a sus clientes, los cuales la hacen una oferta diferente en el mercado” (Mejía, 2003, p. 1).

El servicio no será una propuesta de valor para una persona que no es el cliente.

Las preguntas clave que responden este bloque, son las siguientes:

- ¿Qué necesidad tiene el cliente y qué solución ofrece el servicio al respecto?, es decir, ¿qué problema ayuda a solucionar para el potencial cliente?;
 - ¿Qué valor diferencial ofrece el producto/servicio con respecto a otros?;
 - ¿La propuesta de valor tiene sentido para el segmento de clientes al que se va a ofrecer el producto/servicio?
 - ¿Cuál es la razón por la que los clientes están dispuestos/as a pagar?;
- Relaciones con los clientes: Cuidar la relación con los clientes es sinónimo de estar enfocando el esfuerzo de la empresa hacia la fidelización del cliente y el fomento de la repetición de compra, con lo que se garantiza, en cierto modo, la continuidad del negocio. Cada empresa debería establecer el proceso, el protocolo y el estilo de comunicación que

más convenga a cada uno de sus clientes. Esta relación puede ser más personalizada o menos.

Las preguntas clave que responden al este bloque, son las siguientes:

- ¿Cuál es el nivel de relación que la empresa va a tener con cada segmento de cliente?, es decir, ¿qué tipo de relación va a tener con los clientes?;
 - ¿Cómo se les captará?, ¿qué estrategias de marketing utilizará la empresa para ello?;
 - ¿Cómo se les retendrá / fidelizará?;
 - ¿Cómo se conseguirá rentabilizar esa fidelidad?, ¿cómo se logrará que el cliente compre más productos/servicios de la empresa?
- **Canales:** Los canales de distribución y comunicación son los flujos que utilizan las empresas para hacer llegar sus propuestas de valor a los distintos segmentos de mercado (clientes). Cada segmento de mercado (tipo de cliente) percibe una oferta de valor diferente y que, con seguridad, esto obligará a la empresa a establecer varios canales de comunicación y distribución diferentes.

Las preguntas clave que responden al este bloque, son las siguientes:

- ¿Cómo se hará llegar la propuesta de valor al segmento de clientes?;
 - ¿Cómo se conseguirá que el producto/servicio llegue al cliente?;
 - ¿Qué medios y/o soportes intervendrán en dicha entrega?;
 - ¿Cómo podrá contactar cada uno de los segmentos de mercado con la empresa?
- **Fuentes de ingresos:** La supervivencia de la empresa depende, fundamentalmente, de una toma de decisiones acertadas. Para lo cual, la metodología Canvas requiere que sea identificado, de forma breve y clara, cómo se desarrollará el ingreso. (Las preguntas clave que responden a este bloque, son las siguientes:
 - ¿Cuáles son las fuentes de ingresos?;

- ¿Cómo conseguirá ganar dinero la empresa?;
 - ¿Qué precio están dispuestos a pagar los clientes y mediante qué fórmula?;
 - ¿Cómo van a pagar los clientes? y ¿qué sistemas de pago se les va a ofrecer?
- Otro elemento por considerar son las actividades clave: Son aquellas acciones que la empresa deberá poner en marcha para poder ofrecer su propuesta de valor (Fabricación, distribución, transporte, publicidad, consultoría, etcétera).

Las preguntas clave que responden a este bloque, son las siguientes:

- ¿Cuál va a ser la actividad principal de la empresa?;
 - ¿Qué debe hacer la empresa para construir y entregar la propuesta de valor al cliente?;
 - ¿Qué actividades clave son necesarias para que la empresa ponga en marcha, para que el negocio comience a generar ingresos de dinero?
- Recursos clave: Los recursos de una empresa pueden ser: económico-financieros, humanos, intelectuales o materiales. Estos recursos son aquellos en lo que se apoya la empresa para garantizar su actividad económica y, por lo tanto, su propuesta de valor.

Las preguntas clave que responden a este bloque, son “¿Cómo se hará posible la oferta de valor?”, “¿Qué necesita el negocio para llevar a cabo la actividad?” y “¿Qué componentes requiere la idea de negocio para crear y entregar la propuesta de valor?”.

- Alianzas clave: Alianzas o socios clave. Un/a socio/a debe aportar recursos valiosos para el desarrollo del negocio, además de ser competitivos y fiables, por lo que será necesaria una cuidadosa selección de estos. Un/a socio/a puede ser un profesional con unas habilidades y capacidades concretas (aquellas que la persona emprendedora no posee, por ejemplo), un/a socio/a también podría ser un banco o un inversor (aportarían recursos de tipo económico-financiero), un proveedor (que ofrecería recursos materiales o de servicios necesarios para la creación, entrega, comunicación o mejora de la propuesta de

valor) o, incluso, en ocasiones, un competidor (podría ser un buen aliado frente a competidores de mayor tamaño).

Las preguntas clave que responden a este bloque, son las siguientes:

- ¿Qué objetivo tiene la empresa?;
 - ¿De qué recursos dispone la empresa y cuáles necesita para alcanzar el objetivo propuesto?;
 - ¿Qué tipo de socio/a podría ofrecer a la empresa los recursos que necesita? y ¿dónde podría localizar a dicho socio/a?
- Estructura de costos: Consiste en identificar, al menos, los costos más altos (aquellos que provengan de la puesta en marcha de las actividades principales), así como los costos fijos y otros variables, los impuestos, etcétera.

Las preguntas clave que responden a este bloque, son “¿Qué elementos clave generan el costo?” y “¿Cuáles son los costos necesarios para que el negocio pueda arrancar con garantías?”. (pp. 38-84)

El Modelo Canvas en un Proyecto de Inversión

Definiciones de Proyecto de Inversión. La presente investigación, es un proyecto de inversión para una Consultoría Integral Empresarial en la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, el cual a través de distintos estudios se determinará la viabilidad y factibilidad de una Consultoría Integral Empresarial en la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

Citando a Urbina (2013) refiere que “un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema, la cual tiende a resolver una necesidad humana” (p.2).

El mismo autor refiere que el proyecto de inversión es un plan que, si se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos, producirá un bien o un servicio, útil a la sociedad” (Urbina, 2013, p. 2).

Asimismo, el Instituto Hacendario del Estado de México (2003) citado en Rivera, Lorena (2016) establece que un proyecto de inversión es “una serie de estrategias que se piensan poner en marcha, para dar eficiencia a alguna actividad u operación económica o financiera, con el fin de obtener un bien o servicio en las mejores condiciones y obtener una retribución” (p. 13).

No se puede confundir una estrategia con un modelo de negocio. Magretta (2002) explica como estrategia y modelo no pueden ser lo mismo. El modelo de negocio es la descripción de cómo las diferentes actividades de la empresa se articulan entre sí. A diferencia de la estrategia, que contempla la competencia y la forma en que las actividades se realizarán de forma diferente, contribuyendo, por lo tanto, a generar una ventaja competitiva. (p. 11)

En ese orden de ideas, la metodología Canvas permite organizar y analizar la información de manera ágil, facilitando la toma de decisiones y la adopción de distintas estrategias.

Para esta investigación, se toma como base los conceptos de Urbina (2013) y el IHEM (2003), que resultaran como base para el proyecto de inversión.

Importancia de Canvas en Proyectos de Inversión. Primero se analizan los conceptos de modelo de negocios, proyecto de inversión y estrategia para posteriormente desarrollar la importancia de cada uno de estos y cómo se complementan, como se muestra en la Tabla 10.

Tabla 10.

Conceptos de modelo de negocios, proyecto de inversión y estrategia

Autor	Concepto	Definición
Urbina (2013)	Proyecto de Inversión	<ul style="list-style-type: none"> ● Es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema, la cual tiende a resolver una necesidad humana. ● Es un plan que, si se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos, producirá un bien o un servicio, útil a la sociedad.
IHEM (2003),	Proyecto de Inversión	<ul style="list-style-type: none"> ● Es una serie de estrategias que se piensan poner en marcha, para dar eficiencia a alguna actividad u operación económica o financiera, con el fin de obtener un bien o servicio en las mejores condiciones y obtener una retribución.
Magretta (2002)	Modelo de negocios	<ul style="list-style-type: none"> ● Es la descripción de cómo las diferentes actividades de la empresa se articulan entre sí. ● La metodología Canvas, permite organizar y analizar la información de manera ágil, facilitando la toma de decisiones y la adopción de distintas estrategias.
(Expertemprende, 2019)	Modelo de negocios	<ul style="list-style-type: none"> ● La metodología Canvas está únicamente en un papel escrito, el cual funciona para reflexionar sobre la idea de negocio y tomar decisiones finales al respecto para ir definiéndola y concretándola paso a paso.
Magretta (2002)	Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> ● Contempla la competencia y la forma en que las actividades se realizarán de forma diferente, contribuyendo, por lo tanto, a generar una ventaja competitiva.

Nota. Los conceptos de modelo de negocios, proyecto de inversión y estrategia tienen la finalidad de analizar cómo se complementan entre sí. Datos tomados de Urbina (2013), IHEM (2003), Magretta (2002) y Expertemprende (2019).

Con lo anterior, se tiene que, un modelo de negocios es únicamente la descripción en papel de cómo las diferentes actividades de la empresa se articulan entre sí, permitiendo organizar y analizar la información de manera ágil. Mientras que, el Proyecto de Inversión es una serie de estrategias que se piensan poner en marcha, para dar eficiencia a alguna actividad u operación económica o financiera, con el fin de obtener un bien o servicio en las mejores condiciones y obtener una retribución. Puesto que una estrategia contempla la competencia y la forma en que las actividades se realizarán de forma diferente. Magretta (2013) nos dice que una estrategia y un modelo no son lo mismo.

Por consiguiente, un modelo de negocios es el principal aspecto para llevar a cabo la idea de negocio y describirla, pues es la conceptualización del negocio y posteriormente el desarrollo del proyecto de inversión, que será este quien asigne determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos, para producir un bien o un servicio, útil para la sociedad.

En suma, el modelo de negocios y el proyecto de inversión se complementan para la generación de una ventaja competitiva, permitiendo desarrollar de manera amplia y estructurada el modelo de negocios de la empresa, y las estrategias proyectadas que se tomarán, a través del proyecto de inversión.

Capítulo 3. Modelo de Negocio

Diseño del Lienzo Canvas

A continuación, se describe detalladamente cada uno de los segmentos de la metodología Canvas.

Segmento de Clientes

El mercado objetivo de la Consultoría Integral Empresarial está formado por empresas de tamaño Micro, Pequeña y Mediana de los giros comercial y de servicios de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

Este servicio está dirigido a empresas que no cuentan con personal especializado para abordar áreas de oportunidad y también a aquellas que necesitan una solución eficaz en diversos aspectos y áreas de su negocio.

Propuesta de Valor

El valor añadido que aportará el servicio de la Consultoría Integral Empresarial se define mediante la oferta de siete paquetes que abarcan aspectos contables, financieros, administrativos, ventas, organizacionales, procesos e inventarios, así como logística, marketing y comunicación.

Previamente, la Consultoría realizará un diagnóstico detallado de la situación actual de la empresa del prospecto a cliente para garantizar que las soluciones ofrecidas cubran realmente sus necesidades. Este análisis profundo evita gastos innecesarios, pérdida de tiempo y contrataciones mal enfocadas, asegurando una solución óptima y eficiente. Posteriormente, y con la aceptación de la propuesta del servicio de cliente, la consultoría selecciona el paquete más conveniente para la empresa, es decir, el paquete que cubra las necesidades específicas detectadas en el diagnóstico previo.

A las empresas de los clientes se les dará un acompañamiento guiado. Es un acompañamiento colaborativo, en donde el cliente y el grupo de consultores trabajan en conjunto

para desarrollar paso a paso las estrategias a seguir y las acciones a realizar, además del proceso de implementación, hasta lograr los objetivos deseados.

El seguimiento de valor a los clientes es que, una vez finalizado el servicio de consultoría, el grupo de consultores se mantendrá en contacto con el cliente para corroborar que la estrategia implementada se ha cumplido. Asimismo, mantener la comunicación y fidelidad con el cliente para continuar ofreciéndole servicios que ayuden a su empresa a lograr más metas de éxito.

Adicionalmente, se establece un ecosistema empresarial destinado a fomentar la creación de redes. Este sistema implica la construcción de una base de datos gestionada mediante credenciales de usuario en la página web de la Consultoría. Cada cliente se conecta a esta plataforma, donde la consultoría actúa como intermediaria y guía. Los clientes interactúan para forjar nuevas cadenas de valor, abasteciéndose mutuamente de productos, materia prima y otros recursos para reponer sus inventarios. Además, se promoverá la organización de ferias, eventos y otras iniciativas. Este enfoque no solo busca el beneficio directo de las Mipymes, sino que también contribuye al desarrollo económico de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

Relaciones con los Clientes

Se forja una estrecha vinculación con los clientes a través de invitaciones personalizadas a eventos informativos de carácter gratuito. Estas sesiones incluirán talleres prácticos centrados en temáticas empresariales fundamentales, subrayando los beneficios inherentes a la adopción de los servicios de la consultoría. Los clientes serán beneficiarios de ventajas exclusivas, como la promoción de sus productos, descuentos, participación en eventos de networking y acceso a talleres especializados, fortaleciendo así su identificación y colaboración con la consultoría.

Canales

El contacto principal que se tendrá con los clientes, proveedores, y otros es por los siguientes medios:

- Espacio físico. La oficina de la consultoría, espacios diseñados para reuniones de trabajo y con las condiciones de infraestructura adecuada.
- Medios de comunicación tradicionales: Radio y spotify, TV, revistas de negocios, etc.
- Redes sociales: Facebook e instagram.
- Aplicaciones: WhatsApp Business.
- Sitios web: Página web.

El contacto es para difundir todo lo relacionado a los servicios de la consultoría, eventos e invitaciones a actividades programadas por la consultoría. Asimismo, para difundir temas de interés como las tendencias del mercado, aspectos económicos, indicadores y la información que ayude a los empresarios en la toma de decisiones continua.

Fuentes de Ingresos

La Consultoría Integral Empresarial, percibe ingresos a través de la venta de los siete paquetes que integran la propuesta de valor. Esto es, a través de un prediagnóstico que la Consultoría realiza del negocio. Una vez analizado este y de acuerdo con las necesidades del negocio, se selecciona el paquete para su venta.

Actividades Clave

Los servicios que ofrece la Consultoría Integral Empresarial han sido diseñados y clasificados de manera estratégica para ofrecer servicios de calidad a los clientes.

La principal característica de los servicios aquí propuestos es que no solo se enfocan en un área, sino que son servicios multidisciplinarios, es decir, son servicios dirigidos a las distintas áreas de la empresa. Como siguiente característica, es que los servicios aquí diseñados están integrados por paquetes, los cuales se analizaron para que en conjunto brinden un servicio completo a los empresarios y no solo se dé una solución general, sino dar una respuesta óptima al área de oportunidad.

Para identificar los servicios a ofrecer en el mercado de Huajuapán de León, se empleó un análisis a través del Diagrama Ishikawa, que consolidó las diversas problemáticas empresariales. El Anexo 2 detalla este análisis, sirviendo como base para presentar la variedad de servicios en la tesis.

Posterior a la presentación de los diagramas esenciales, se determina la gama completa de servicios, dividida en paquetes, áreas y servicios específicos. La estructura final consta de 7 paquetes, 6 áreas y 17 servicios.

Tabla 11.

Estructura de servicios a ofrecer al cliente de la Consultoría Integral Empresarial

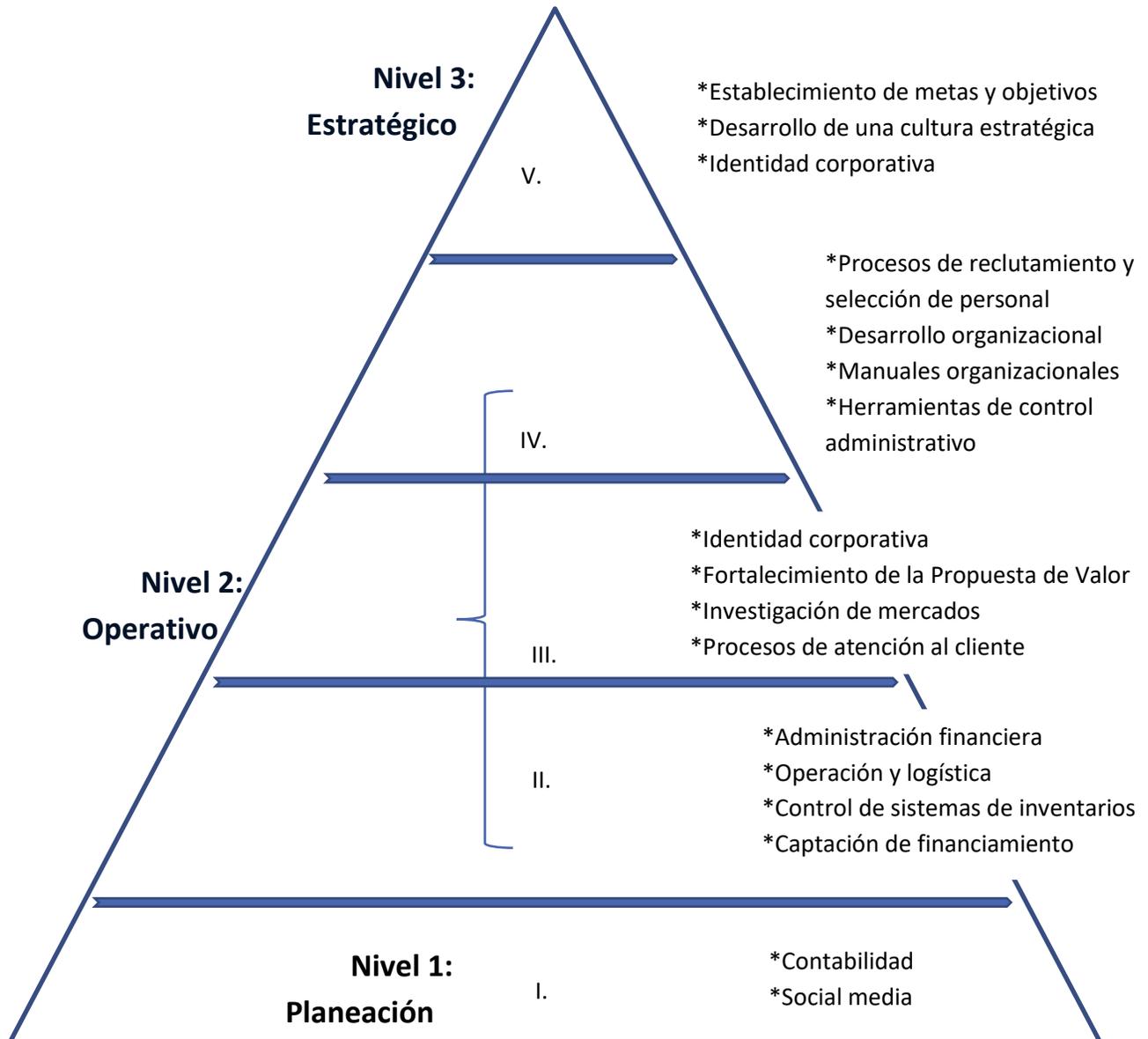
	Paquete	Área	Servicios	Alcance del servicio
1	Consultoría permanente contable	Contabilidad	1. Manejo de la contabilidad	Manejo de la contabilidad general de manera permanente, la cual conlleva desde altas en el Sistema de Administración Tributario, cálculo del pago de impuestos, hasta el seguimiento de notificaciones y requerimientos.
2	Consultoría permanente social media	Mercadotecnia	1. Social media 2. Investigación de mercados 3. Procesos de atención al cliente	Manejo de la mercadotecnia de manera permanente, la cual conlleva el diseño de publicidad y administración de las redes sociales del negocio. Investigación y análisis de mercado. Estrategias y procedimientos a través de manuales y capacitación para mejorar la atención al cliente.
3	Finanzas empresariales	Finanzas	1. Administración financiera	A través de un taller, en donde se incluyan herramientas financieras, la Consultoría administrara brindara estrategias para el crecimiento de negocios.
4	Integración estratégica al mercado	Control de la operación	1. Operación y logística 2. Identidad corporativa 3. Fortalecimiento de propuesta de valor 4. Captación de financiamiento	Análisis, búsqueda de la solución, diseño, implementación y capacitación de las herramientas seleccionadas para el logro de las metas y objetivos del servicio enfocado al negocio.
5	Inventarios funcionales	Control de la operación	1. Control en los sistemas de inventarios	Instalación de software de punto de venta, ingreso de los productos y capacitación para el manejo de inventarios, ventas y facturación para el cliente.
6	Mejora integral	Recursos Humanos y control de la operación	1. Procesos de reclutamiento y selección de personal 2. Desarrollo organizacional 3. Manuales organizacionales 4. Herramientas de control administrativo	Diseño, implementación y capacitación de procedimientos para el correcto manejo de ingreso, selección y adiestramiento de personal a colaborar, así como para el desarrollo organizacional.
7	Desarrollo estratégico	Administración	1. Establecimiento de metas y objetivos 2. Desarrollo de una cultura estratégica 3. Identidad corporativa	Diseño, implementación y capacitación en cada una de las acciones y estrategias a tomar para el negocio.

Nota. Esta tabla muestra los servicios que brinda la Consultoría Integral Empresarial, agrupados por el área de estudio y el paquete en el que se engloba el servicio a brindar.

Para mostrar la importancia de cada servicio, en la Figura 3 se diseña una pirámide de las necesidades de empresa.

Figura 3.

Pirámide de necesidades de empresas



Nota. Elaboración propia. Esta figura muestra los tres niveles de consultoría que integra los servicios a ofrecer.

NIVEL 1: PLANEACIÓN:

Proceso inicial.

Este servicio de planificación es especialmente útil para organizaciones que se encuentran en una etapa inicial o que carecen de servicios que les ayuden a organizar y comprender el funcionamiento interno.

- I. Nivel inicial básico estructuración
 - a. Qué necesito para iniciar mi negocio

NIVEL 2: OPERATIVO:

Proceso para continuar operando hasta establecerse en el mercado.

El nivel operativo se basa en distintos servicios que permiten a la organización estructurar distintos aspectos de la operación interna para alinearse a la mejora de procesos y optimización de resultados.

- II. Nivel de inicio de negocio
 - a. Organización y estructuración de negocio
- III. Nivel de consolidación del negocio
 - a. Estrategias de permanencia en el mercado
- IV. Nivel de desarrollo de la empresa
 - a. Estrategias de desarrollo de organización

NIVEL 3: ESTRATEGICO:

En el proceso de expansión se encuentra, el nivel estratégico, el cual consiste en ofrecer este servicio al cliente una vez que su empresa a nivel operativo se encuentre en un nivel satisfactorio y únicamente la empresa se enfoque en estrategias que le permitan la inversión de nuevos productos o servicios para su expansión en el mercado.

V. Nivel de crecimiento de la empresa

- a. Estrategia de expansión de servicios y expansión geográfica de la empresa.

En esta investigación se analizó de manera minuciosa la esencia y forma de la actividad clave, con la finalidad de agregar valor al Modelo de Negocios de la Consultoría Integral Empresarial. De este modo se tiene que, la Consultoría contará con siete paquetes de venta al cliente, en donde cada paquete fue pensado con la finalidad de ser de utilidad para el cliente.

El cliente se ubicará en algún punto de la pirámide señalada en esta investigación y de acuerdo en el punto en el que se ubique se le ofrecerá el paquete conveniente para el desarrollo de su empresa.

A continuación, se describen las actividades que se realizarán para el cliente por cada servicio:

1. Manejo de la contabilidad
 - a) Control contable mes con mes
 - b) Consultoría para la atención de requerimientos fiscales
2. Social Media
 - a) Diseño de estrategias empresariales
 - b) Planeación Social media
 - c) Generación de contenido
 - d) Manejo de redes sociales
3. Finanzas
 - a) Administración financiera
4. Operación y logística
 - a) Trazo de rutas para la comercialización exitosa de productos
 - b) Diseño de una operación eficiente

5. Identidad corporativa
 - a) Definición de nombre
 - b) Diseño de logo y eslogan
 - c) Definición de colores representativos
 - d) Brochure (Firmas, estilos de letras, etc.)
6. Fortalecimiento de propuesta de valor
 - a) Generación de estrategias en áreas de oportunidad
 - b) Estructurar y fortalecer el modelo de negocio empresarial actual
 - c) Innovación del modelo de negocio empresarial actual
7. Captación de financiamiento
 - a) Mostrar opciones de financiamientos públicos y privados
 - b) Captación del recurso económico que más convenga al cliente
8. Control de sistemas de inventario
 - a) Controlar los inventarios desde un programa que se adapte al cliente
 - b) Capacitación para el manejo del sistema de inventarios
9. Procesos de reclutamiento y selección
 - a) Realizar todo el proceso de reclutamiento y selección del personal de la empresa del cliente
10. Desarrollo organizacional
 - a) Identificación y diseño de la cultura organizacional de la empresa
 - b) Reestructuración de la cultura organizacional hacia una mejora
 - c) Manejo para el mejoramiento de un ambiente laboral benéfico
 - d) Identificación de motivadores del personal
 - e) Diseño de remuneraciones e incentivos al personal
 - f) Comunicación efectiva
 - g) Reformulación de estructuras organizacionales

- h) Formas y dinámicas de trabajo
 - i) Tipo de estructura de equipos
11. Manuales organizacionales
- a) Elaboración de organigrama
 - b) Elaboración de análisis de puestos
 - c) Elaboración de manuales de procedimientos
12. Herramientas de control administrativo
- a) Elaboración de formatos, procedimientos y documentos para el buen manejo de la empresa
 - b) Capacitación para el uso de las herramientas
13. Investigación de mercados
- a) Investigación de mercados
 - b) Análisis de mercados
14. Procesos de atención al cliente
- a) Técnicas de atención al cliente
 - b) Capacitación a colaboradores
 - c) Diseño de experiencia de compra del usuario
 - d) Comunicación efectiva

Recursos Clave

Los recursos clave de la Consultoría Integral Empresarial se dividen en cuatro: Humanos, intelectuales, materiales y económicos-financieros. Estos, son los siguientes:

Humanos: Para la consultoría, los socios son el recurso y valor más importante. El enfoque utilizado para el modelo de esta consultoría con relación a los colaboradores, son los equipos de calidez, a través de círculos de calidad y círculos de calidez.

La Asociación Española de Empresas de Consultoría (2008) describe a los equipos de calidad de la siguiente manera:

Los equipos de calidad consideran un equipo dedicado en exclusiva a la calidad de todo el proceso de contratación, así como de su supervisión y del apoyo a las distintas unidades de negocio de la consultoría involucradas en él. El equipo de calidad no considera únicamente aspectos tangibles al realizar la valoración de una oportunidad/oferta, sino que también concreta los intangibles, como la imagen y la reputación. Esto, orienta a la consultoría a una visión a largo plazo con el cliente y evita cualquier problema que a priori se pueda identificar en el proyecto, poniendo todos los esfuerzos en la satisfacción del cliente y la consecución de sus objetivos (p.106).

De acuerdo con Celaya (2015) el concepto de círculos de calidad y círculos de calidez es el siguiente:

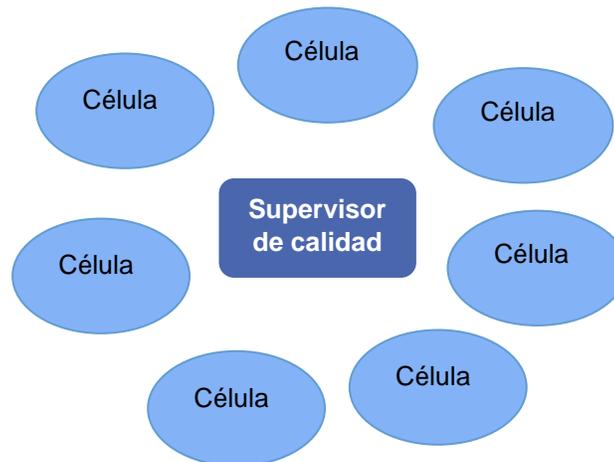
El propósito de los círculos de calidad es que en los grupos laborales que de manera natural se dan en las organizaciones, de manera voluntaria participen quienes así lo deseen buscando soluciones a los problemas que se presenten en su área. Los círculos de calidad consisten en crear conciencia de calidad y productividad en todos y cada uno de los miembros de una organización a través del trabajo en equipo y del intercambio de experiencias y conocimientos, así como del apoyo recíproco. La idea es identificar procesos clave y, quienes deseen participar, integrarse para contribuir a la mejora de dichos procesos. En los círculos de calidad el sustento es el amor, la pasión y el compromiso en la organización, mientras que, en los círculos de calidez, el sustento es la tolerancia, el cariño, el respeto hacia los compañeros, los superiores jerárquicos y los clientes. En donde ambos, son espacios donde se puede participar de manera libre para mejorar las relaciones interpersonales (p. 50-52).

Los equipos de calidad, círculos de calidad y círculos de calidez son conceptos muy distintos. Sin embargo, estos temas se pueden relacionar para desarrollarlo dentro del proyecto de inversión de la Consultoría Integral Empresarial.

Con lo anterior, se resume que, la Consultoría tendrá equipos de calidad, que se formaran por decisión propia de los colaboradores, estos equipos son llamados células (equipos de calidad). A su vez, dentro de la consultoría existirá un supervisor de las células quien es el que dirige y da apoyo a las células.

Figura 4.

Esquema de la Consultoría Integral Empresarial de esta investigación.



Nota. Esta figura muestra las células, es decir, equipos de trabajo. Asimismo, las células giran de acuerdo con su tomador de decisiones, el supervisor de calidad.

Intelectuales:

Los recursos intelectuales aportan valor a la consultoría, son los siguientes:

a. Los colaboradores de la consultoría aportaran su conocimiento para la elaboración de estrategias y acciones que permitan el crecimiento de la empresa. El perfil será el siguiente:

- Licenciado en Ciencias Empresariales
- Ingeniero en Diseño
- Ingeniero Industrial

- Licenciado en Psicología
 - Licenciado en Mercadotecnia
 - Licenciado en Contabilidad
 - Auxiliar administrativo
- a. La web: Aquí se tiene la información destacada de la empresa a través de las redes sociales.
 - b. Bases de datos desarrollada por la Consultoría. Esta puede ser de clientes, proveedores de la información (modelos, herramientas, procesos y entre otros que se relacionen).
 - c. Red de clientes: Es generada con los clientes de la Consultoría, una red de valor formada por y para los clientes en donde cada uno de ellos estará en contacto a través de esta plataforma, en donde el objetivo es que entre ellos se genere la adquisición de materiales, materia prima y aspectos relacionados para beneficio de los empresariales y de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

Materiales:

Dentro de los recursos materiales de la organización, son considerados los siguientes:

- a. Oficina
- b. Mobiliario de sala creativa y de proyectos y mini cafetería
- c. Equipo tecnológico: Pantalla, computadoras e impresora
- d. Material de papelería
- e. Módem
- f. Licencia de programa zoom, diseño y de inventarios

Económicos-financieros:

Únicamente, es considerado el capital como aportación de los socios y financiamiento para el emprendimiento de la consultoría.

Alianza Clave

La creación de alianzas de la consultoría busca que ambas partes sean beneficiadas y se logren resultados positivos.

Se realizan alianzas con salones de eventos, con la finalidad de poder organizar los eventos de la consultoría, tales como; talleres, networking y desayunos informativos.

Las empresas de impresiones profesionales son otra alianza para la consultoría, debido a esto se podrá tener y entregar según sea el caso, material de calidad a los clientes y personas relacionadas con los servicios de la consultoría.

Las Cámaras Empresariales (Cámara de Comercio, Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados y la Cámara Nacional de la Industria de Transformación) de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, son una alianza clave para el desarrollo del sistema de la Consultoría Integral Empresarial. Esta alianza fortalece el crecimiento de las empresas.

El gobierno de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca es una alianza clave, debido a que el gobierno ofrece apoyos en consultorías de distintos temas a empresarios de la región y de este modo, la Consultoría Integral Empresarial estaría a cargo de impartir estos talleres y capacitaciones.

Estructura de Costos

La Consultoría Integral Empresarial, maneja costos, gastos e inversiones. Estos, son los siguientes:

- Inversión Inicial: Corresponde a la Inversión en equipamiento y mobiliario inicial y el capital social.
- Costos fijos: Corresponde a los Ingresos Asimilados a Salarios pagados al personal fijo.

- Costos variables: Corresponde a los Ingresos Asimilados a Salarios pagados al personal que está por staff.
- Gastos generales: Corresponde a la renta, luz, internet, sitio web, papelería, comida para clientes, insumos, póliza de seguridad social para los socios, depreciaciones, amortizaciones, salario a persona a cargo de la limpieza de la oficina y cuotas de seguridad social.

El modelo de negocios se basa en las personas, es decir, en los socios, clientes y todos los involucrados. Los servicios desarrollados son por y para las personas. El modelo parte de la idea de que, si los socios perciben un buen ambiente de trabajo, la unión de cada uno de los esfuerzos será la suma garantizada de los resultados en los servicios realizados. Además, si se refuerzan las relaciones y canales con los clientes, se logrará un mejor desarrollo que impacte en la vida de las personas de manera directa e indirectamente.

Una vez desarrollados los puntos que integran al Modelo de negocios Canvas, en la Figura 5 se realiza el diseño para la Consultoría Integral Empresarial, como sigue:

Figura 5.

Modelo de Negocios Canvas de la Consultoría Integral Empresarial.

<p>Alianzas claves +Cámaras empresariales. +Gobierno +Revistas especializadas</p>	<p>Actividades claves +Consultoría/consultoría en áreas especializadas: Incluye manual didáctico. +Talleres de capacitación presencial y virtual.</p> <hr/> <p>Recursos claves +Humanos: Colaboradores: Especialistas de primer nivel +Intelectuales: Procesos, herramientas, manuales y modelos, Dominio de la web, Bases de datos, Red de clientes. +Materiales: Equipos de cómputo, Mobiliario., Espacio físico, Papelería y útiles, Internet y teléfono, Plataforma zoom Económico-Financiero Capital de los socios, Financiamientos.</p>	<p>Propuesta de valor +Servicio de Consultoría Integral Empresarial. Abarca áreas: contables, financieras, administrativas, organizacionales, ventas, marketing, procesos e inventarios, logística y comunicación.</p> <ol style="list-style-type: none"> Servicio hecho a la medida, ofrecidos por medio de paquetes de servicios. Se otorga un manual didáctico para facilitar la implementación de los procesos que se están consultando, tras la consultoría. Caracterizamos a la empresa para ofrecerle el paquete que le sea de utilidad. Acompañamiento guiado hasta que la empresa logre el objetivo deseado. Seguimiento de valor a los clientes. Creación de un ecosistema empresarial a través de redes. Lanzamiento de revistas electrónicas y material relevante. Cursos y talleres presenciales y online gratuitos. 	<p>Relaciones con el cliente +Invitaciones personalizadas a comidas informativas. Se plantean escenarios benéficos. +Los clientes son partícipes en todo el proceso. +Los clientes reciben beneficios especiales: Publicidad, descuentos, networking y talleres (online y offline) exclusivos. +Ecosistema empresarial: Apoyo, soluciones y surtimiento de MP entre ellos.</p> <hr/> <p>Canales +Espacio físico. +Radio +Podcast +Facebook, twitter e Instagram. +WhatsApp. +Página web.</p>	<p>Segmento de clientes + Mipymes de la Ciudad de Huajuapán de León.</p> <ol style="list-style-type: none"> De giros comercial y de servicios. De reciente creación y ya consolidadas. Que tengan áreas de oportunidad y las que deseen mejorar y desarrollarse.
<p>Estructura de costos +Inversión 1. Gastos de puesta en marcha.</p> <p>+Fijos: Arrendamiento del local, Mobiliario, Equipo de cómputo., Suministros (Luz y agua), Teléfono e internet, Pago por dominio de sitio web, Plataforma zoom, Sueldos, Depreciaciones, Amortizaciones, Papelería y útiles</p> <p>+Variables: Sueldos, Gastos de comida para clientes prospectos, Pago de honorarios.</p>				<p>Fuentes de Ingresos + Consultoría +Talleres de capacitación</p>

Nota. Esta tabla representa la estructura del modelo de negocios Canvas de la Consultoría Integral Empresaria. Esta estructura se representa como los puntos más importantes y concretos de lo descrito en los puntos anteriores

Capítulo 4. Diseño del Proyecto de Inversión

Estudio de Mercado

En el presente estudio de mercado se analizan los datos obtenidos por el segmento de mercado de la Consultoría Integral Empresarial y posteriormente se obtuvieron los resultados sobre la oferta y demanda de la Consultoría. También, en este estudio se definió el nombre y logotipo que identificará a la empresa. Finalmente, se diseñó un programa de mercadotecnia y ventas, con el objetivo de trazar las líneas de acción en donde se dará difusión a los servicios de la Consultoría y cómo será el acercamiento con el mercado meta.

Servicio ofertado

La Consultoría Integral Empresarial, consta de una serie de servicios integrales para empresas de tamaño micro, pequeño y mediano de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca. Estos servicios ofertados consisten en consultorías de tipo administrativo y operativo.

La consultoría realiza un diagnóstico para identificar las necesidades de la empresa y con ello, determinar las áreas de oportunidad que presenta y así asignar el equipo de trabajo de la consultoría que desarrollará el servicio del cliente de acuerdo con el paquete que se adapte a las necesidades de servicio.

Análisis de la Demanda

El análisis de la demanda se divide en dos etapas: primaria y secundaria. La primera se fundamenta en encuestas dirigidas a la muestra de la población de Huajuapán de León. La segunda se basa en la revisión de datos existentes, informes de mercado y estadísticas, brindando una perspectiva más completa y contextualizada de la demanda del mercado.

Análisis de la Demanda Primaria.

Investigación de Mercado. La presente investigación de mercado es de tipo mixta en la cual, primero se determina por medio de un muestreo probabilístico cualitativo la población a

encuestar en donde se utilizó la fórmula de Fisher y Navarro para obtener el número de empresarios para aplicar la muestra. Posteriormente, bajo el muestreo no probabilístico como es la técnica de Bola de Nieve lineal, se aplicaron las encuestas al total de la población obtenida por la fórmula finita descrita anteriormente.

Determinación de la Muestra. Las encuestas que se requieren para esta investigación se basan en una muestra finita, utilizando la siguiente fórmula presentada por Fisher y Navarro (1996):

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{(N - 1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}$$

Para determinar la muestra, se consideró una población total de 2,582 unidades económicas, incluyendo micro, pequeñas y medianas empresas, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 8%. Aplicando esta fórmula, se determinó que el tamaño de la muestra necesario para el estudio es de 142 encuestas.

La investigación de mercado se llevó a cabo con información del DENUE 2021, aplicándose, encuestas a empresas del tamaño micro, pequeño y mediano de los giros comerciales y de servicios seleccionados.

El período de aplicación de las encuestas fue durante los meses de abril y mayo de 2021, datos que fueron obtenidos con la aplicación de la herramienta “Encuestas a Mipymes de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca” que se muestra en el Anexo 3.

La determinación de la muestra se basó en la segmentación del mercado objetivo para focalizar la investigación de manera precisa. Previamente, se seleccionaron empresas viables para recibir servicios de la consultoría, excluyendo aquellas no aptas, como se detalla en el Anexo 4.

Se obtuvo una muestra representativa de 2,582 unidades económicas, comprendiendo micro, pequeñas y medianas empresas en Huajuapán de León. Esta selección se realizó meticulosamente de un total de 6,919 unidades económicas, siguiendo los criterios detallados en el Anexo 4. La fórmula de Fisher y Navarro determinó la necesidad de realizar 142 encuestas dentro de esta muestra. Además, se aplicó la técnica de "Bola de Nieve Lineal", un método de muestreo no probabilístico, en el cual los participantes seleccionados referían a otras personas conocidas para colaborar en la encuesta.

La técnica de "Bola de Nieve Lineal" se ha demostrado como una estrategia efectiva para la recopilación de datos en situaciones desafiantes. Este método aprovecha la red de contactos de los propietarios seleccionados, quienes, al recomendar a otros, facilitan el agendamiento de citas en horarios específicos para llevar a cabo las encuestas. Esto ha permitido superar las dificultades derivadas de las restricciones y garantizar respuestas más certeras. En resumen, la "Bola de Nieve Lineal" se ha revelado como una herramienta valiosa para alcanzar una muestra representativa y precisa, incluso en contextos complejos.

Por último, las encuestas aplicadas por medio de la investigación mixta corresponden a 86 microempresas del sector comercial, 3 empresas pequeñas del sector comercial, 51 microempresas del sector servicios, 1 empresa pequeña del sector servicios y 1 empresa mediana del sector servicios. Los gráficos resultantes de estas encuestas se encuentran en el Anexo 4.

Resultados de Encuestas

En esta sección se desarrollan los resultados obtenidos por cada uno de los propietarios encuestados.

Tabla 12.

Resumen de resultados de las encuestas

Número de Gráfico	Título de figura de encuesta	Respuesta
1	Sector económico	El 62.68% de las empresas encuestadas pertenecen al giro comercial.
2	Tiempo de vida del establecimiento	El 44% de las empresas encuestadas presentan un tiempo de vida de 10 años.
3	Número de colaboradores	El 86.62% de las empresas cuentan con 0 a 5 colaboradores en sus establecimientos.
4	Tamaño de la empresa	El 96.48% de las empresas son de tamaño micro.
5	Grado de estudios del propietario	El grado de estudios promedio de los empresarios es nivel superior a lo que corresponde al 36.62%.
6	Razones por las que se fundó la empresa	Por la necesidad de generar ingresos económicos principalmente, a lo que corresponde el 35.21% de los encuestados.
7, 8	Empresas que forman parte de alguna Cámara Empresarial.	El 76.05% de las empresas no forman parte de alguna cámara empresarial.
	Cámara a la que pertenece la empresa	Las empresas que sí forman parte de una cámara empresarial, el 82.35% están afiliadas a la CANACO.
9	Razones por las que los propietarios no forman parte de alguna Cámara Empresarial	El 37.95% de los empresarios no forman parte de alguna Cámara Empresarial por el desconocimiento de esta.
10	Problemáticas que han tenido que enfrentar los negocios	56 encuestas fueron respondidas por problemas de mercadotecnia, 47 encuestas por contable y 41 de control de la operación.
11	Soluciones que dan los empresarios a las problemáticas	El 30.28% dijo que pidiendo consejos a conocidos y el 29.58% solicitando ayuda por parte de un experto.

	Propietarios que alguna vez consideraron cerrar su establecimiento. Razones por las que consideraron cerrar	El 78.17% de los empresarios dijo no considerarlo. De las personas que dijeron sí, el 51.61% dijo que es por la falta de ventas.
14	Situación empresarial de los establecimientos	El 41.55% dijo estar bien establecido en el mercado y el 38.73% en proceso de expansión.
15,16,17,18	Propietarios que recibieron alguna vez consultoría. Sector que proporcionó la consultoría. Tipo de consultoría que recibieron los propietarios. Período en el que se ha recibido un servicio por parte de consultores empresariales.	El 68.32% de los empresarios dijo no haber recibido consultoría. De 45 encuestados que dijeron sí haber recibido consultoría, el 66.67% de la consultoría fue proporcionada por parte del sector privado. 13 encuestados recibieron consultoría contable. El 33.33% recibió consultoría de manera anual y el 31.11% de manera mensual.
19	Motivos por lo que no se ha aceptado recibir una consultoría por parte de expertos en las áreas	El 22.28% dijo que no conocen a algún asesor.
20,21	Propietarios que están dispuestos a recibir un servicio de consultoría si les ofrecen mejorar sus negocios. Razones por las que no aceptarían un servicio de consultoría	El 87.32% de los empresarios encuestados dijeron estar dispuesto a recibir un servicio de consultoría. El 12.68% que respondieron no, expresaron estar cómodos, así como están actualmente.
22	Áreas de oportunidad en las empresas y que requieren de una solución	42 encuestados respondieron que en el área de mercadotecnia.
23	Cantidad que estarían dispuestos a pagar los propietarios por el PAQUETE 1	El 82.26% de los encuestados que están dispuestos a recibir un servicio de consultoría dijo que realizaría dos pagos quincenales en un solo mes: Cada pago entre \$500 a \$1,000 pesos mexicanos cada uno.
24	Cantidad que estarían dispuestos a pagar los propietarios por el PAQUETE 2	El 82.26% de los encuestados que están dispuestos a recibir un servicio de consultoría dijo que realizaría dos pagos quincenales en un solo mes: Cada pago entre \$1,000 a \$2,000 pesos mexicanos cada uno.

25	Cantidad que estarían dispuestos a pagar los propietarios por el PAQUETE 3	El 83.06% de los encuestados que están dispuestos a recibir un servicio de consultoría dijo que realizaría tres pagos mensuales en tres meses: Cada pago entre \$2,500 a \$3,000 pesos mexicanos cada uno.
26	Cantidad que estarían dispuestos a pagar los propietarios por el PAQUETE 4	El 84.68% de los encuestados que están dispuestos a recibir un servicio de consultoría dijo que realizaría dos pagos quincenales en un solo mes: Cada pago entre \$2,000 a \$3,000 pesos mexicanos cada uno.
27	Cantidad que estarían dispuestos a pagar los propietarios por el PAQUETE 5	El 92.74% de los encuestados que están dispuestos a recibir un servicio de consultoría dijo que realizaría tres pagos mensuales en tres meses: Cada pago entre \$2,000 a \$3,000 pesos mexicanos cada uno.
28	Cantidad que estarían dispuestos a pagar los propietarios por el PAQUETE 6	El 88.71% de los encuestados que están dispuestos a recibir un servicio de consultoría dijo que realizaría tres pagos en dos meses (Primer pago al iniciar el servicio, segundo pago al término del primer mes y tercer pago al término del segundo mes): Cada pago entre \$3,000 a \$3,250 pesos mexicanos cada uno.
29	Cantidad que estarían dispuestos a pagar los propietarios por el PAQUETE 7	El 83.06% de los encuestados que están dispuestos a recibir un servicio de consultoría dijo que realizaría dos pagos quincenales en un mes: Cada pago entre \$2,000 a \$3,000 pesos mexicanos cada uno.
30	Paquete que prefiere invertir el propietario de acuerdo con las necesidades de su negocio	En primer lugar, el Paquete 2, en segundo lugar, el Paquete 1 y en tercer lugar el paquete 4.
31	Disponibilidad para participar en el proceso de solución	El 92.74% de los empresarios están dispuestos a participar en el proceso.
32	Servicios extra que les gustaría ser ofrecidos por parte de los consultores	84 encuestados respondieron que capacitaciones.

33	Medios de preferencia de los propietarios para llevar la relación del servicio de consultoría	81 encuestados respondieron que WhatsApp.
34	Medio de preferencia para recibir la información de la consultoría	83 encuestados respondieron que Digital.
35	Lugar de preferencia para ser brindada la consultoría empresarial	77 encuestados prefieren recibir la consultoría empresarial en sus empresas.

Proyección de la Demanda Primaria. Tras recopilar los datos de las encuestas, se identificó que 124 propietarios están dispuestos a recibir servicios de consultoría para mejorar sus negocios. Mediante el método Simplex, se llevó a cabo la maximización de la capacidad instalada de horas-hombre para realizar servicios de manera periódica, como se detalla en la Tabla 13.

El método Simplex, un enfoque iterativo basado en álgebra lineal, se aplicó en esta investigación, involucrando la creación de matrices para representar escenarios trimestrales y el número de paquetes ofrecidos por la Consultoría, de acuerdo con las horas-hombre disponibles en cada trimestre. El escenario 1 se presenta en el Anexo 6.

En la tabla a continuación, se muestra la cantidad de servicios que la consultoría puede ofrecer a los empresarios, considerando un total de siete paquetes disponibles. Esta elección se fundamenta en la maximización de horas-hombre y las preferencias de servicios expresadas por los empresarios.

Tabla 13.

Proyección de la demanda de la Consultoría Integral Empresarial

“Tesa Consultoría, S.C”										
Proyección de la demanda de la Consultoría										
ESCENARIO	PAQUETE	TRIMESTRE	1	2	3	4	5	6	7	Total
1		1	18	20	0	15	0	0	0	53
2	año 1	2	19	21	0	13	0	7	1	61
3		3	19	22	1	13	0	8	1	64
4		4	20	23	1	12	0	8	2	66
5		1	25	24	1	8	2	10	3	73
6	año 2	2	26	24	1	4	4	10	5	74
7		3	25	24	1	5	5	15	4	79
8		4	25	24	1	7	8	13	0	78
9		1	26	24	1	6	5	15	2	79
10	año 3	2	26	24	1	6	8	13	3	81
11		3	25	24	1	5	5	15	4	79
12		4	25	24	1	3	5	17	5	80
13		1	25	26	1	6	4	10	12	84
14	año 4	2	25	28	1	7	4	10	9	84
15		3	27	33	1	7	8	9	4	89
16		4	27	33	1	8	7	9	4	89
17		1	27	33	1	8	3	10	3	85
18	año 5	2	27	36	1	7	3	10	3	87
19		3	26	36	1	6	8	10	4	91
20		4	26	37	1	7	8	10	3	92

Análisis de la Demanda Secundario. El análisis de la demanda, de acuerdo con la Revista Consultoría (2023) se basa en los siguientes criterios:

La economía en México en 2022 enfrentó una desaceleración importante, debido a la pérdida dinámica de actividades secundarias y en gran medida terciarias. La productividad laboral marcó un retroceso, permaneciendo por debajo de los niveles antes de la pandemia por Covid- 19, no sin mencionar los niveles elevados de la inflación que afectó a las industrias

productivas. Esta tendencia representa una oportunidad para el mercado al que ve dirigido, y será esencial que las Consultorías de negocios tengan conciencia de cómo se pueden capitalizar los nuevos desarrollos a medida que aparecen. Adoptar la automatización para hacer eficiente las operaciones contables, será una solución.

Asimismo, también expresan:

Las relaciones entre las empresas no deben limitarse a las transacciones tradicionales: actualmente los clientes esperan valor y comodidad. A medida que las tecnologías emergentes se abren camino en el espacio corporativo en forma de Inteligencia Artificial (IA) y soluciones de automatización, las empresas necesitan mantenerse al día con las demandas de los clientes de transparencia de datos, opciones de agrupación de efectivo a través de portales bancarios, así como procedimientos simplificados para el embarque de nuevas cuentas.

Es por lo anterior que la Consultoría de Negocios representa un papel importante en la actualidad, pues las Mipymes requieren de especialistas en diversos temas de negocios que los ayuden a prepararse ante esta nueva era de negocios.

De acuerdo con la Cámara Nacional de Empresas de Consultoría “El servicio de consultoría es fundamental para dotar de certidumbre a los procesos de inversión, acción y gasto público y privado, que se llevan a cabo en el sistema económico mundial, no sólo con el objeto de garantizar el mayor éxito posible de estas iniciativas, sino para comprender rutas de mejora en los casos en los que no ha rendido los resultados esperados” (2018, pp. 14-15).

Lo anterior se traduce a la estabilidad que emana la consultoría de negocios a las empresas que reciben el servicio, la certidumbre que se les ofrece en el servicio es un beneficio intangible que provoca mejores resultados a las empresas que buscan consultores.

De acuerdo con la CNEC (2018) “La irrupción de nuevas tecnologías ha dotado a los servicios de consultoría de más y mejores herramientas, las cuales nos permiten ampliar nuestro

conocimiento sobre los diversos contextos en los cuales vivimos, así como sobre los muchos escenarios que pueden ocurrir en el futuro”. (p.14), del mismo modo, considera que “el desarrollo de tecnologías de la información, la irrupción de la economía del conocimiento y análisis estadístico y probabilístico que ofrece el big data, han amplificado el alcance para generar estudios y prospectiva sobre diversos temas en el ámbito social, político y económico. Estas tendencias ofrecen un panorama potenciado para el servicio de consultoría” (p.14).

La CNEC (2018), así mismo, afirma que “los servicios de consultoría en la economía del futuro descansarán en una combinación de habilidades y creatividad humana con los contextos tecnológicos actuales. El sector de la consultoría en México requiere de una perspectiva holística, que abrace la modernidad que significarán las nuevas tecnologías, sin dejar de lado lo que tendría que ser la preocupación central del país; mejorar la capacidad analítica y fomentar el uso de experiencia de las personas”. (p. 15)

Como se puede observar, las Consultorías de negocios seguirán siendo demandadas, sin embargo, es necesario estar actualizado en cuanto a las tendencias tecnológicas.

En un momento dado las consultorías son las que deciden permanecer o no en el mercado ofreciendo servicios de calidad a las empresas y a su vez, es un reto para las empresas de consultoría en el país, adaptarse a los cambios constantes.

Análisis de la Oferta

En cuanto al análisis de la oferta, se desarrolla un análisis secundario, donde se analiza la oferta a nivel nacional, estatal y finalmente en la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

Análisis de la Oferta Secundario

En cuanto a los servicios que ofrecerá la Consultoría Integral Empresarial de esta investigación, y de acuerdo con la clasificación del SCIAN, los servicios se dividen en tres; Consultoría en administración, con el número clasificador 541610, Servicios de contabilidad y

auditoría con el número de clasificador 541211 y diseño gráfico con el número clasificador 541430. En la Tabla 16, 17 y 18 se realiza un análisis de las empresas que ofrecen los servicios mencionados.

Tabla 14.

Número de empresas que ofertan servicios de consultoría en administración de acuerdo con la clasificación del SCIAN 541610 - Consultoría en administración.

Ubicación	Número de empresas
México	6,197
Oaxaca	100
Ciudad de Huajuapán de León	3

Tabla 15.

Número de empresas que ofertan servicios de diseño gráfico de acuerdo con la clasificación del SCIAN 541430 – Diseño gráfico

Ubicación	Número de empresas
México	3,999
Oaxaca	96
Ciudad de Huajuapán de León	10

Tabla 16.

Número de empresas que ofertan servicios de contabilidad y auditoría de acuerdo con la clasificación del SCIAN 541211 - Servicios de contabilidad y auditoría

Ubicación	Número de empresas
México	1,053
Oaxaca	533
Ciudad de Huajuapán de León	38

Es importante mencionar que la presente investigación se centra en una Consultoría Empresarial dedicada a brindar servicios en áreas multidisciplinarias, por lo que las empresas analizadas pueden representar una competencia, pero no en su totalidad debido a que como se puede observar se especializan por áreas.

En esta sección se realiza un análisis de los servicios que presta este giro de empresas y los precios aproximados por servicios que se manejan en el mercado.

Tabla 17.

Análisis de actividades y precios de las empresas que representan una competencia para la Consultoría de esta investigación.

Giros de las empresas de la competencia	Actividades que realizan	Precio en el mercado
Consultoría en Administración	Las empresas de consultoría prestan servicios especializados que se relacionan con la planeación, evaluación, proyecto, diseño, consultoría y gestión para mejorar la competitividad de los sistemas productivos.	1 servicio de consultoría al mes puede rotar de \$500.00 a \$2,000.00 pesos mexicanos.
Diseño Gráfico	Las empresas de diseño gráfico se enfocan en la creación de componentes visuales que capturen la identidad del negocio y transmitan el mensaje correcto. El diseño gráfico abarca desde su logotipo, hasta toda su identidad corporativa.	1 servicio de diseño gráfico al mes puede rotar de \$3,000.00 a \$22,000.00 pesos mexicanos.
Servicios de Contabilidad y Auditoría	Este servicio es definido por Lofton servicios integrales como un despacho contable en donde se brindan servicios en materia fiscal, jurídico fiscal, laboral y de nóminas.	1 servicio de un despacho contable al mes puede rotar de \$3,000.00 a \$6,000.00 pesos mexicanos.

Nota. Datos tomados de CNEC (2022), Lofton (2022), Merca3w (s.f.). Academia Pencil (2020) y Cronoshare (2023).

Asimismo, es importante añadir que Huajuapán de León, Oaxaca concentra a la Universidad Tecnológica de la Mixteca, la cual brinda capacitación y consultoría técnica en el área fiscal, contable, mercadotecnia y administrativa a organizaciones públicas y privadas sin fines de lucro, así como actividades de apoyo a través de la incubación de empresas. Sin embargo, a pesar de que la Universidad representa una competencia directa, el servicio integral que brinda esta propuesta representa un modelo sólido por la atención personalizada, los servicios y beneficios extras que brinda.

Nombre e Imagetipo de la Consultoría

El nombre de la Consultoría Integral Empresarial es TESA Consultoría, que por su acrónimo significa: T= Target; E= Experiencias; S= Sentido; A= Amigable. Lo cual se traduce en Experiencias con Sentido Amigable enfocadas al cliente, se muestra en la Figura 6.

El imagetipo de la consultoría se compone de letras y una imagen, el cual para este proyecto de investigación se propone en colores azul marino y vino como representación formal de la imagen de la consultoría.

Las letras T invertidas únicamente se diseñaron por ser la primera letra del nombre de la consultoría:

Figura 6.

Imagetipo de la consultoría integral empresarial



Nota. Elaboración propia.

Programa de Mercadotecnia y Ventas

La firma tiene muy claro que el primer acercamiento con el cliente es muy importante, es por esto por lo que se diseñó un programa de mercadotecnia y ventas que facilita este primer acercamiento, como se muestra en la Tabla 18.

Tabla 18.

Programa de mercadotecnia y ventas de TESA Consultoría

Acción	Objetivo	Procedimiento
Invitación personalizada a empresarios	Captar prospectos a clientes para que conozcan los servicios de la consultoría para poder iniciar una relación comercial.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración de invitaciones personalizadas para asistir a desayunos donde se abordan temas de interés para los empresarios. 2. En el desayuno se llevará a cabo la presentación de los servicios de la Consultoría, se dará a conocer lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> ● Objeto de la consultoría ● Campo de trabajos que abarca la consultoría ● Beneficios sociales y económicos ● Cuadro de costos de inversión, pagos, y descuentos ● Ofrecimiento gratuito de un diagnóstico preliminar del negocio.
Elaboración de un diagnóstico preliminar y resultados	Brindar prediagnósticos gratuitos a los prospectos a clientes de Huajuapán, con la finalidad de que adquieran algún servicio de la Consultoría Integral.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se elaborará un diagnóstico preliminar gratuito a las empresas con previa autorización del cliente. Este diagnóstico consiste en identificar áreas de oportunidad de la empresa y ofrecerle una propuesta de mejora al cliente. En esta se verá reflejado el impacto generado por la Consultoría a través de indicadores que arrojen resultados económicos que beneficien a la empresa del posible cliente. 2. Posteriormente se continúa con una propuesta, es decir; si el cliente acepta recibir los servicios, se lleva a cabo el siguiente paso.
Presentar propuestas de trabajo a los empresarios	Realizar una propuesta de negocios al cliente.	La propuesta de trabajo consiste en una previa presentación de los servicios al cliente, en donde la presentación se enfoca especialmente en un servicio que resuelva una o varias áreas de oportunidad de la empresa del posible cliente.
Redes sociales -Facebook -YouTube -Instagram -Página web	Invitar a empresarios y clientes de Huajuapán al seguimiento de redes sociales.	<p>Los medios visuales son más atractivos ante la mirada de los consumidores, es por ello, que se realizará videos con experiencias y testimonios de personas que han recibido servicios por empresas de Consultoría reconocidas.</p> <p>Asimismo, se compartirán videos presentando al personal de la consultoría. Cada colaborador emitirá un mensaje que inspire a adquirir un servicio por parte de la Consultoría.</p> <p>Finalmente se compartirá información de interés para las empresas del segmento de mercado. Esta información será compartida a través de medios audiovisuales en las distintas redes sociales.</p>

Integración de redes	Generar base de datos de redes comerciales de empresarios para ofrecerlo a los clientes como un plus de la Consultoría.	A través de una base de datos se integrará una red de empresarios, en donde por medio de esta se buscará una economía circular entre los empresarios clientes de la Consultoría Integral. Asimismo, se organizarán eventos online gratuitos, talleres, invitación a eventos y ferias que organice la Consultoría.
Podcast en Spotify	Invitar y sostener a empresarios de Huajuapán a ser partícipes de los beneficios de un Podcast de negocios.	A través de un programa de Podcast en Spotify se realizarán cápsulas informativas para los empresarios de Huajuapán y se contestarán preguntas y dudas de los empresarios, prioritariamente a los clientes de la consultoría. Asimismo, a través de los Podcast se realizará la invitación de los servicios y talleres a los empresarios.
Whats App Bussines	Brindar a los empresarios de Huajuapán una atención personalizada y una excelente experiencia del servicio a través de Whats App Bussines.	A través de esta aplicación se brindará a los clientes un contacto directo con los consultores asesores para mejorar la atención a clientes y obtener una mejor comunicación para el beneficio de ambas partes y así poder fortalecer la relación comercial.
Networking	Realizar eventos de networking que permitan conectar a los empresarios para generar nuevos negocios y desarrollar una economía circular.	Por medio de estos eventos se buscará el desarrollo local de los negocios de Huajuapán.

Nota. Esta tabla muestra las acciones que realizará la Consultoría Integral Empresarial como parte de su estrategia publicitaria con la finalidad de atraer a nuevos clientes.

Estudio Técnico

Es primordial conocer la ubicación y procedimientos óptimos para el desarrollo de la Consultoría. A continuación, se describe la información:

Ubicación de la Consultoría

Macro localización. La Consultoría busca identificar y resolver las áreas de oportunidad de las Mipymes de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, es por ello, que, se desarrolla la macro localización de la Ciudad.

Situación económica actual. Para el estado de Oaxaca, en el tercer trimestre del 2022, la Población Económicamente Activa (PEA) fue del 61.6%, mientras que la tasa de desocupación fue del 1.5%. Por lo que, la PEA representa que más del 50% de la población oaxaqueña que se encuentra trabajando.

Por otro lado, la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, registró un monto de remesas de \$4.3 millones de dólares.

En la Figura 7 se muestra la ubicación en el mapa de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

Figura 7.

Mapa de Huajuapán de León, Oaxaca



Micro localización. La investigación analiza opciones para la ubicación óptima de la Consultoría en Huajuapán de León, usando el método por puntos para evaluar criterios y puntajes y así elegir el lugar más conveniente.

Matriz de Ponderación por Puntos.

1. Objetivo

Elegir la mejor opción de oficina (espacio físico) que se adecue a las necesidades de la Consultoría Integral Empresarial.

2. Opciones

Los espacios físicos en renta propuestos para la Consultoría Integral Empresarial en la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, se muestran en la Tabla 19.

Tabla 19.

Espacios físicos

Opción	Nombre del espacio en renta	Tipo	Ubicación
A.	Plaza Paraíso	Renta de oficinas en plaza comercial	Jiménez #1, Col. Centro. Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.
B.	Plaza León	Renta de oficinas en plaza comercial	Valerio Trujano #6, Col. Centro. Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.
C.	Edificio blanco	Edificio para oficinas	Hidalgo #20, Col. Centro. Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

Nota. Esta tabla muestra los tres espacios físicos considerados para la selección del espacio que más convenga para la Consultoría Integral Empresarial.

3. Criterios de selección

Se fijaron los siguientes criterios para realizar la selección de la oficina de la Consultoría, con la finalidad de tomar decisiones acordes a las necesidades de la Consultoría.

En la primera parte se considerarán:

- Espacio amplio: El espacio físico debe tener la capacidad para poder llevar a cabo las actividades de la Consultoría.
- Ubicación céntrica: La consultoría debe estar bien ubicada para facilitar el acceso de los empresarios.
- Arrendamiento: El costo de arrendamiento deberá de ser accesible para considerar la elección del bien inmueble.

En la segunda parte se considerarán:

- Tranquilidad del entorno: La Consultoría debe estar en un lugar en donde no interfiera en exceso el ruido, ocasionado por automóviles, lugares de eventos, entre otros.
 - Estacionamiento público o privado: Que las instalaciones cuenten con un fácil acceso a estacionamiento, para que las personas foráneas o bien, de la Ciudad de Huajuapán se les facilite el ingreso a las instalaciones de la consultoría.
4. Los criterios anteriores, tendrán la siguiente ponderación:
- Espacio amplio: 10%
 - Ubicación céntrica: 5%
 - Arrendamiento: 60%
 - Tranquilidad del entorno: 20%
 - Estacionamiento público o privado: 5%

Dicha puntuación se asignó dando valores de mayor a menor porcentaje, conforme a lo que se consideró más conveniente para la consultoría y lo menos conveniente para la consultoría.

5. De esta manera se lleva a cabo el método de ponderación por puntos, tomando en cuenta las opciones de ubicación, los criterios de selección y la puntuación para la Consultoría Integral Empresarial. Valuación por puntos

Para llevar a cabo la valuación y determinar la mejor opción de espacio físico para la Consultoría Integral Empresarial, se toma en cuenta una Calificación (respecto a los criterios) de 1 a 10, siendo 1 el más deficiente y 10 el más eficiente, como se muestra en la Tabla 20 y 21.

Tabla 20.

Matriz de ponderación por puntos, primera parte.

Criterio	Espacio amplio	Peso	Total	Ubicación céntrica	Peso	Total	Arrendamiento	Peso	Total
Opción									
Plaza Paraíso	10	10%	1.00	9	5%	.45	4	60%	2.40
León Plaza	7	10%	0.70	10	5%	.50	8	60%	4.80
Edificio Blanco	9	10%	0.90	9	5%	.45	1	60%	0.60

Nota. La tabla destaca los criterios y ponderaciones para elegir el espacio físico de la Consultoría Integral Empresarial. "León Plaza" obtuvo la puntuación más alta, siendo la opción más favorable.

Tabla 21.

Matriz de ponderación por puntos, segunda parte.

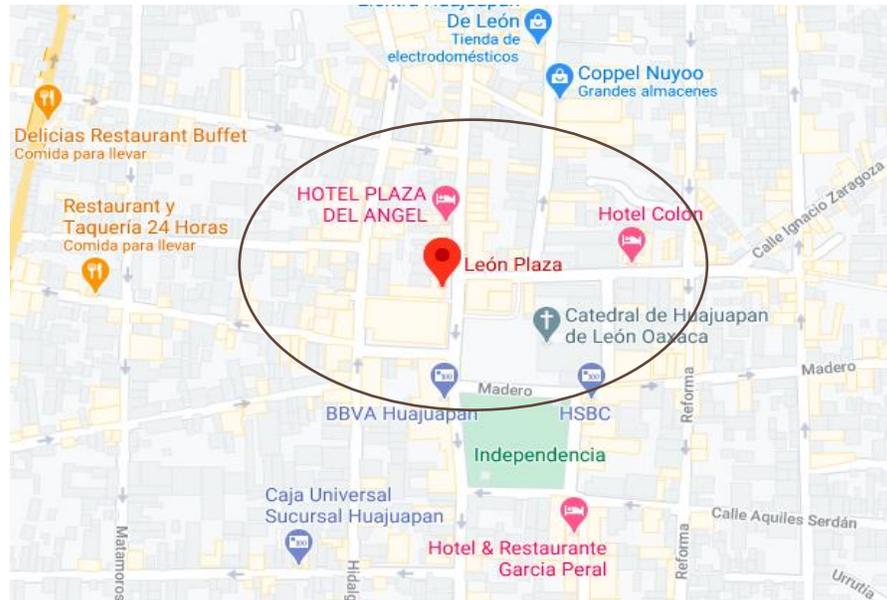
Criterio	Tranquilidad del entorno	Peso	Total	Estacionamiento	Peso	Total	TOTAL
Opción							
Plaza Paraíso	7	20%	1.40	10	5%	0.50	5.75
León Plaza	5	20%	1.00	1	5%	0.05	7.05
Edificio Blanco	10	20%	2.00	1	5%	0.05	4.00

Nota. La tabla muestra los criterios considerados para la selección del espacio físico adecuado para la Consultoría Integral Empresarial, asimismo, las ponderaciones que obtuvo cada criterio, en donde el valor más alto en el total es el espacio físico que mejor conviene para la consultoría. El valor más alto es el espacio físico de nombre León Plaza.

Una vez realizado el análisis a través de la matriz de ponderación por puntos, se determinó que la mejor opción del espacio físico en la Ciudad de Huajuapán de León para la instalación de la Consultoría es León Plaza y su ubicación se muestra en la Figura 8.

Figura 8.

Mapa de ubicación de León Plaza



Nota. En esta figura se muestra la ubicación física de León Plaza, tomada de Google maps (2020).

Distribución de las Instalaciones

El presente proyecto de inversión toma en cuenta una cultura organizacional flexible, por lo tanto, la distribución de las instalaciones debe brindar comodidad para el desarrollo de su creatividad y bienestar de los colaboradores y los consultores asesores.

Asimismo, la distribución de las instalaciones consta de tres áreas:

1. Sala creativa y de proyectos:

Esta sala es un espacio común para todos los socios. Ellos podrán trabajar en los distintos espacios de la sala.

Asimismo, la sala creativa y de proyectos deberá contar con mesas de trabajo, oficinas, sillas ejecutivas, cancelería (vidrio), la cual se ocupará como pizarrón para escribir sobre él, archivero, computadoras e impresora.

2. Sala apuntada a clientes

Esta sala es específicamente para recibir a los clientes, presentación de proyectos, avances, videollamadas/conferencias, elaboración en conjunto de cualquier otra actividad que integre a personal ajeno a la Consultoría. Cabe mencionar que, si está disponible la sala, cualquiera de los socios podrá hacer uso de la sala, siempre y cuando se haya consultado con el Supervisor de Calidad.

Este espacio contará con una mesa, sillas ejecutivas y pantalla para la visualización de presentaciones o video llamadas/conferencias.

3. Mini cafetería

Los socios determinarán sus horarios de comida conforme a cargas de trabajo y en consideración de los demás compañeros.

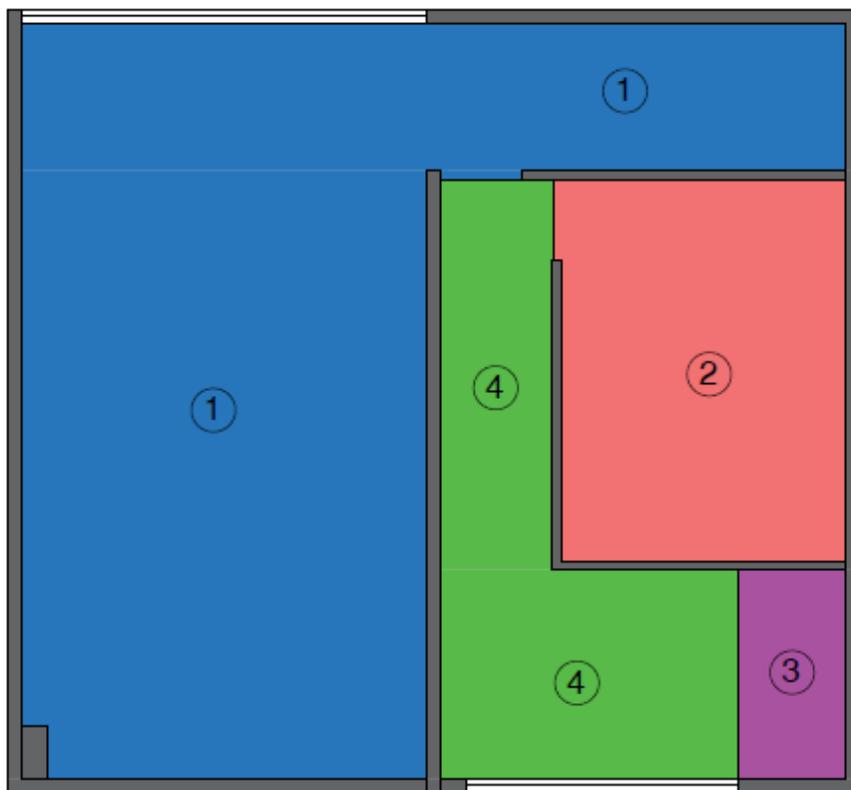
De tal manera, el espacio de mini cafetería contará con un horno de microondas, un frigobar, cafetera (café, azúcar, crema y te), cubiertos, saleros y servilletas. Este material será de acceso gratuito y disponible durante el horario de trabajo de la Consultoría.

A continuación, se muestra la zonificación y planta arquitectónica de la Consultoría:

Figura 9.

Zonificación de la Consultoría

- ① SALA CREATIVA DE PROYECTOS
- ② SALA APUNTADA A CLIENTES
- ③ MINI CAFETERIA
- ④ PASILLO



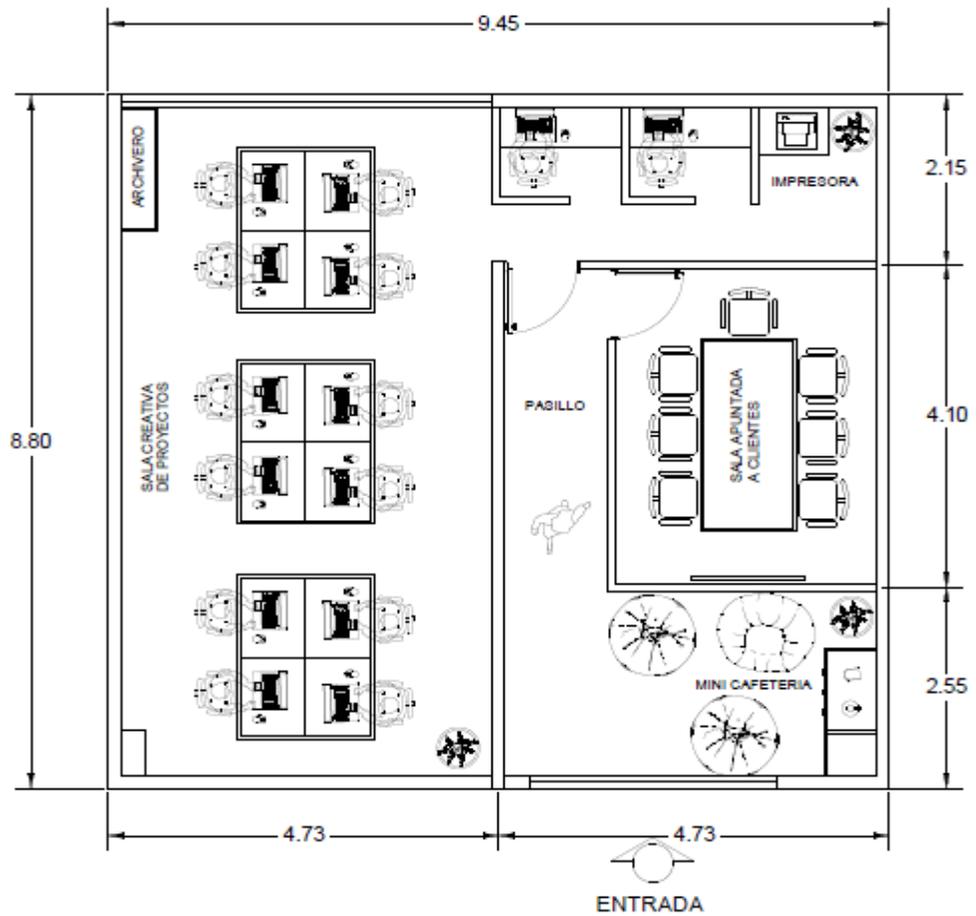
ENTRADA

ZONIFICACION ARQUITECTONICA
PROYECTO ARQUITECTONICO
TESA CONSULTORIA

Figura 10.

Planta arquitectónica de la Consultoría

CUADRO DE DATOS DE AREAS	
SALA CREATIVA DE PROYECTOS	45.80 M2
SALA APUNTADA A CLIENTES	13.50 M2
MINI CAFETERIA	2.82 M2
PASILLO	13.25 M2
AREA TOTAL	75.37 M2



PLANTA ARQUITECTONICA
PROYECTO ARQUITECTONICO
TESA CONSULTORIA

Requerimientos de Equipo, Mobiliario, Materiales y Capital Humano

Requerimientos de Equipo, Mobiliario y Materiales. El listado del equipo y mobiliario que se requiere para la consultoría fue seleccionado de acuerdo con las necesidades de brindar un servicio innovador a los clientes y para que los socios puedan llevar a cabo de manera eficiente sus actividades.

Para la operación de la Consultoría se requiere de materiales y consumibles que se muestran en la Tabla 22. Es importante mencionar que en esta tabla no se detallan las cantidades ni periodicidad de compra debido a que por la proyección a 5 años en el presupuesto financiero estos requerimientos varían debido a que la cantidad de servicios brindados determinan la necesidad de compra del material y consumibles y por lo tanto esta información es detallada y proyectada en el presupuesto financiero y, por ende, reflejado en los estados de situación financiera.

Tabla 22.

Requerimientos de materiales y consumibles

“Tesa Consultoría, S.C.” Listado de requerimientos	
<ul style="list-style-type: none"> ● Cinta adhesiva ● Tarjetas de presentación (500 piezas). ● Pizarrón mediano 90 x 120 ● Borrador de pizarrón ● Engargoladora GB-C Bindmate ● Mica GBC SemiR Carta 15 piezas ● Clips (cajas) ● Kit 4 tintas para impresora rinde 7,500 páginas. ● Engrapadora ● Guillotina madera 12 pulgadas ● Caja de 12 plumas color azul ● Caja de 12 plumas color negro ● Caja de 12 plumas color rojo ● Caja de lápices 12 piezas ● Gomas (cajas) 8 piezas ● Sacapuntas (cajas) 2 piezas ● Ciento de hojas blancas tamaño carta ● Protector de hojas oxford 100 piezas. ● Ciento de folder tamaño carta arcoiris 	<ul style="list-style-type: none"> ● Plumones de colores de 6 piezas. ● Arillo metálico 100 piezas ● Carpeta argolla 1" ● Post its 400 piezas ● Papel bond paquete de 5 piezas ● Marcadores para hojas 6 piezas ● Marcadores para pizarrón 4 piezas ● Bote de café de grano rinde 240 tazas ● Sobres de azúcar (caja) rinde 500 tazas ● Sobres de crema para café (caja) rinde 200 tazas ● Cucharas de plástico ● Tenedores de plástico ● Platos de plástico ● Tazas de plástico ● Paquete de servilletas ● Salero ● Bolsa de sal ● Botes de basura ● Papel higiénico jumbo de 12 piezas

En la Tabla 23 se describen los requerimientos de otros consumibles y licencias que se requieren para llevar a cabo la operación de la Consultoría Integral Empresarial, se muestra a continuación.

Tabla 23.

Requerimientos de otros consumibles y licencias

“Tesa Consultoría, S.C.” Listado de otros requerimientos
<ul style="list-style-type: none">• Renta• Luz• Internet• Página web• Plataforma zoom

Requerimiento de Capital Humano. La evaluación del capital humano se lleva a cabo una vez determinado el nivel óptimo de servicios que la Consultoría Integral debe ofrecer. Este análisis exhaustivo se encuentra detallado en el Anexo 6.

Especificación de la determinación de capital humano:

- Por la naturaleza de este proyecto de inversión, la Consultoría contempla personal fijo y variable. El personal fijo es quien siempre será requerido para colaborar en los paquetes y el personal variable es quién no se requiere todo el tiempo, únicamente ocasionalmente por trimestres.
- A partir del quinto año se contemplan únicamente 11 socios quienes son ya fijos para la consultoría.
- Cuando en la tabla se especifican medios puntos, esto quiere decir que es medio tiempo.

En la Tabla 24, se presenta un resumen del personal que colaborará en la Sociedad Civil:

Tabla 24.

Resumen de socios que colaboran en la Consultoría de manera trimestral.

“Tesa Consultoría, S.C.”																				
Resumen de socios que colaboran en la Consultoría de manera trimestral																				
Concepto	Año 1				Año 2				Año 3				Año 4				Año 5			
escenario	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
trimestre	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Auxiliar administrativo	1	1	1	1	1	2	2	2	2	3	2	2.5	3	3	3	3	2	2	3	3
Lic en Contaduría	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Lic en Mercadotecnia	1	1	1	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	2.5	2.5	2	2	2	2	2	2
Lic en Diseño	2	2	2	2	2	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	2	2	2	2	2	2	2	2
Lic en Ciencias Empresariales	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Ing Industrial	1	1	1	1	1	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
Lic en Psicología	0	1	1	1	1	1	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	2	1	1	1	1	1	1	1	1
TOTAL	7	8	8	9	9	11	11	11	11	12	11	12	12	12	11	11	10	10	11	11

Es importante mencionar que cada año, los socios tendrán un aumento en sus ingresos del 10% siendo personal de staff o fijo. El tipo de contratación es por el Régimen de Ingresos Asimilados a Salarios (I.A.S.). A continuación, se enlistan los socios con sus respectivos ingresos asimilados a salarios durante el primer año.

Tabla 25.

Resumen tipo de contratación y pago

“Tesa Consultoría, S.C.”			
Resumen de tipo de contratación y pago			
Área	Puesto	Tipo de contratación	Ingreso mensual que recibe el socio/empleador
Administración y Finanzas	Administrador General	I.A.S.	\$16, 000
Comercial	Coordinador Comercial	I.A.S.	\$14, 000
Proyectos	Supervisor de calidad	I.A.S.	\$14, 000
Proyectos	Licenciado en Ciencias Empresariales	I.A.S.	\$12, 000
Proyectos	Ingeniero en Diseño	I.A.S.	\$12, 000
Proyectos	Licenciado en Mercadotécnica	I.A.S.	\$10, 000
Proyectos	Licenciado en Contaduría	I.A.S.	\$12, 000
Proyectos	Auxiliar administrativo	I.A.S.	\$6, 000
Proyectos	Ingeniero Industrial	I.A.S.	\$10, 000
Proyectos	Licenciado en Psicología	I.A.S.	\$10, 000
Jurídica - Normativa	Jurídico	I.A.S.	\$9,000
Área de limpieza	Limpieza	Sueldos y salarios	\$5,430

Nota. Esta tabla muestra el pago a realizar de manera mensual a los socios y auxiliar de limpieza durante el primer año de operación de la consultoría.

Ingeniería del Proyecto

Diagrama del Proceso del Servicio. La Consultoría, tiene como objetivo ofrecer un servicio integral empresarial que brinde una solución a las áreas de oportunidad, por lo que, se diseña un procedimiento estratégico y de calidad que consta de seis fases como se muestra en la Tabla 26:

Tabla 26.

Procedimiento para ofertar un servicio de Consultoría

“Tesa Consultoría, S.C.” Procedimiento de la Consultoría Integral Empresarial	
Fase I. Acercamiento a clientes prospectos (Kick off)	Etapa I. Invitación a desayuno informativo. Etapa II. Presentación de la consultoría y de los servicios. Etapa III. ¿Interés por parte del cliente? Etapa IV. Diagnóstico preliminar: áreas de oportunidad Etapa V. Definir y estructurar: Estrategia y Planificación (Elaboración de Plan de Trabajo) Etapa VI. Presentación de la propuesta Etapa VII. Reacción del cliente: ¿La propuesta fue aceptada? Etapa VIII. Detalles del servicio Etapa IX. Firma del contrato y firma del acuerdo de confidencialidad.
Fase II. Reforzar solución estratégica	Etapa X. Estructurar o retroalimentar el Plan de Trabajo
Fase III. Implementación del servicio	Etapa XI. Definir funciones internas y externas. Etapa XII. Accionar conforme el Plan de Trabajo.
Fase IV. Conclusión de la experiencia del servicio.	Etapa XIII. Entregables Etapa XIV. Evaluación
Fase V. Seguimiento constructivo con el cliente	Etapa XV. Ingresar al cliente al Ecosistema Empresarial. Etapa XVI. Examinar progreso por períodos acordados.

Cada una de las fases se detalla como sigue:

Fase I. Acercamiento a clientes prospectos (Kick off)

- Etapa I. Desayuno informativo

Al momento de identificar a los clientes prospectos se les hará llegar una invitación a un desayuno informativo.

a. Invitaciones personalizadas para conocer los servicios de la Consultoría.

- Etapa II. Presentación de la consultoría y de los servicios

Se contactará al prospecto a cliente para saber si acepta la invitación gratuita al desayuno informativo, donde se realizará una presentación de los servicios y beneficios de la Consultoría Integral Empresarial, así como cursos de interés gratuitos con temas relacionados a negocios, crecimiento empresarial, finanzas empresariales, entre otros con el fin de mostrar el trabajo de la consultoría, del mismo modo se realizará de manera gratuita un diagnóstico preliminar para la identificación de posibles áreas de oportunidad.

- Etapa III. ¿Interés por parte del cliente?

Si la consultoría y el cliente realmente hacen click y el cliente está interesado se continúa con el procedimiento. Si este no está interesado se hace una evaluación y retroalimentación para ser posible candidato para recibir posteriormente el servicio o no.

- Etapa IV. Diagnóstico preliminar

Se realiza un diagnóstico preliminar, para detectar las áreas de oportunidad:

- Se entrevistará al personal clave de la empresa, con la finalidad de obtener información relevante.

- Se analizarán procedimientos de operación, para la identificación de áreas de oportunidad.

- Presentar al prospecto a cliente las áreas de oportunidad detectadas.

- Etapa V. Definir y estructurar

Estrategia y Planificación: Elaboración de un plan de trabajo

- b. Se definen objetivos y metas
- c. Se define la estrategia para la solución de la o las áreas de oportunidad detectadas
- d. Se elabora plan de trabajo de acción

- Etapa VI. Presentación de la propuesta

Se llama a una reunión al prospecto a cliente con la finalidad de presentarle la propuesta hecha, de acuerdo con las necesidades identificadas de su empresa.

- Etapa VII. Reacción del cliente: ¿La propuesta fue aceptada?

Si la propuesta fue aceptada se continua con el proceso (pasa a la etapa VIII), si no, se evalúa y se da seguimiento para consultorías futuras.

- Etapa VIII. Detalles del servicio

- e. Negociaciones
- f. Reestructuración de la propuesta

- Etapa IX. Firma del contrato bajo los términos y condiciones acordadas. Asimismo, se firma un acuerdo de confidencialidad por la información que proporcione el cliente a la Consultoría.

Fase II. Reforzar solución estratégica

- Etapa X. Estructurar o retroalimentar el plan de trabajo

El plan de trabajo elaborado anteriormente podría sufrir modificaciones o de una estructuración una vez obtenido con la exploración a la empresa.

Este es flexible, es decir; está apto a modificaciones durante la intervención del servicio.

Fase III. Implementación del servicio

- Etapa XI. Definir funciones internas y externas.

Se definen y asignan tareas y funciones a los colaboradores de la Consultoría y a colaboradores de la empresa cliente (si es que se requiere)

- Etapa XII. Accionar conforme el Plan de Trabajo.

Se acciona conforme a lo diseñado en el Plan de Trabajo.

Fase IV. Conclusión de la experiencia del servicio.

- Etapa XIII. Entregables

Entrega de material acordado.

- g. Manuales
- h. Plataformas
- i. Procedimientos
- j. Formatos
- k. Herramientas digitales
- l. Etcétera

- Etapa XIV. Evaluación

El supervisor de calidad en conjunto de su equipo de trabajo elabora una evaluación, quedando así documentado.

Fase V. Seguimiento constructivo con el cliente

- Etapa XV. Ingresar al cliente al Ecosistema Empresarial.

Se ingresa al cliente al ecosistema empresarial, en donde se formará una red con empresarios clientes de la Consultoría

- Etapa. XVI. Examinar progreso por períodos acordados.

Se acuerda con el cliente los períodos en los que se evaluará físicamente el progreso y avance del servicio implementado.

Estudio Administrativo

Generalidades

Misión. Co-crear con nuestros socios y clientes proyectos sostenibles que fortalezcan a los negocios para llevarlos a un crecimiento exponencial en el mercado y a su vez generar un impacto positivo en la mejora de calidad de vida de toda una sociedad.

Visión. Desarrollar servicios integrales de calidad sostenibles y brindarlos a más Ciudades para guiar a nuestros clientes hacia el desarrollo empresarial y a su crecimiento de manera perdurable en el mercado.

Filosofía. Disfrutamos cada parte del proceso de la relación cliente-empresa, creando relaciones duraderas que nos ayudan a mejorar y fortalecer cada proyecto que realizamos en conjunto para mejorar la calidad de vida de cada una de las personas involucradas. Como consultoría partimos de la idea de que, trabajando en un ambiente de calidad humana, creamos y fortalecemos proyectos de negocios que detonen un impacto positivo para la rentabilidad de nuestros clientes-aliados de negocios.

Valores.

- Empatía
- Resiliencia
- Responsabilidad social
- Responsabilidad ambiental
- Responsabilidad ética
- Compromiso

- Confianza
- Honestidad
- Integridad
- Solidaridad

Estructura de la Organización.

La estructura organizacional de la Consultoría Integral Empresarial se muestra a continuación:

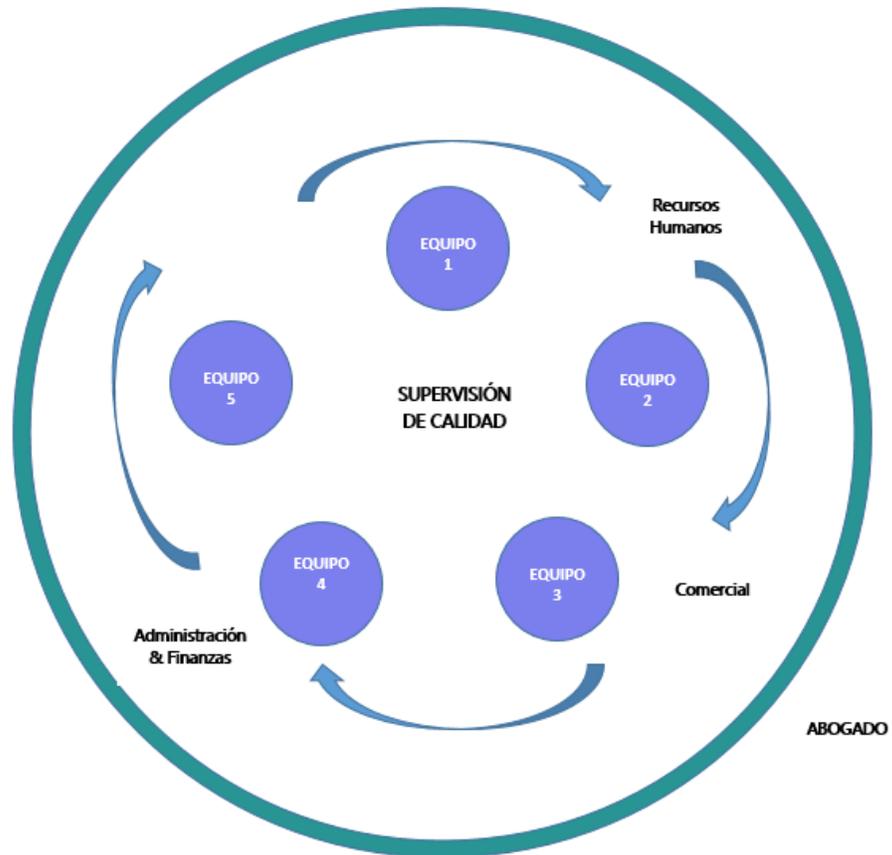
Estructura Circular de Calidez a Base de Células. La estructura organizacional del proyecto de inversión de Consultoría Integral Empresarial está estructurada por células, representada por círculos azules, las cuales muestran a los equipos de trabajo formados para desarrollar los servicios para los clientes, como se muestra en la Figura 11. Cada equipo se formará conforme a las habilidades y conocimientos del socio bajo la supervisión del supervisor de calidad quien dirigirá las células (equipos). Asimismo, las áreas de Recursos Humanos, Comercial y Administración y Finanzas girarán en torno a los equipos de trabajo y proyectos a desarrollar para los clientes. Finalmente, el abogado tendrá una participación externa en la estructura organizacional, pero atendiendo el área legal y jurídica de la consultoría.

La estructura aquí propuesta busca la calidad y productividad en todos y cada uno de los miembros de una organización a través del trabajo en equipo y del intercambio de experiencias y conocimientos, así como del apoyo recíproco. La idea es identificar procesos clave y, quienes deseen participar, integrarse para contribuir a la mejora de dichos procesos. En los círculos de calidad el sustento es el amor, la pasión y el compromiso en la organización, mientras que, en los círculos de calidez, el sustento es la tolerancia, el cariño, el respeto hacia los compañeros, los superiores jerárquicos y los clientes. En donde ambos, son espacios donde se puede participar de manera libre para mejorar las relaciones interpersonales. (Celaya, 2015, pp. 50-52)

A continuación, se muestra la estructura organizacional de la Consultoría Integral Empresarial.

Figura 11.

Estructura circular de calidez a base de células



Análisis de Puestos

Para este proyecto de inversión se diseñaron las descripciones de los puestos de la planilla organizacional que requiere la Consultoría.

El perfil descrito se basó en el índice detallado de competencias de Alles (2002), el cual describe a la competencia y su grado a, b, c y d.

Tabla 27.

Perfil de puesto del supervisor de calidad

PERFIL DE PUESTO	
Supervisor de calidad	
Identificación del puesto	
Nombre del puesto:	Supervisor de calidad
Área:	Proyectos
Tipo de colaboración:	Fijo
Horario:	10 a.m. a 07 p.m.
Secciones a su cargo:	De forma directa: equipos de trabajo de calidad
Puestos bajo su mando:	De forma directa: equipos de trabajo de calidad
Contactos:	Dependiendo el asunto deberá tratar con las áreas de recursos humanos, área comercial, administración y finanzas.
Descripción genérica	
Es el responsable de coordinar a los equipos de calidad, verificar que los objetivos de los proyectos se cumplan y de la comunicación del proyecto con el cliente.	
Descripción específica	
Actividades diarias	
<ul style="list-style-type: none"> • Guiar las estrategias de los equipos de calidad. • Informarse de todos los avances de los proyectos con los equipos de calidad. • Proponer estrategias e ideas de innovación para mejorar las líneas de acción de los proyectos. 	
Actividades periódicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Determinar cómo se conformará el equipo de trabajo que realizará el servicio para el cliente. • Planear, coordinar, controlar y dirigir los cursos y talleres para clientes. • Reunión con los equipos de trabajo para la determinación de las estrategias, objetivos, metas y actividades de cada proyecto. • Registrar métricas para determinar los avances por proyecto. • Programar reuniones de trabajo con los clientes, en donde participen los responsables de los equipos de trabajo. • Reunión con equipos de trabajo para tener sesiones colaborativas de retroalimentación de proyectos. • Agendar reuniones con el área comercial. 	
Actividades eventuales	
<ul style="list-style-type: none"> • Asistir a eventos, capacitaciones y talleres en representación de la Consultoría. • Proporcionar cursos, capacitaciones y talleres a los clientes. • Atender las necesidades de los departamentos y proporcionar información a estas distintas áreas. • Asistir a reuniones con clientes. • Participación en desayunos informativos. 	
Especificaciones del puesto	
A. Conocimientos necesarios	
El supervisor de calidad debe tener los conocimientos necesarios siguientes:	
<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de proyectos • Dirección de grupos multidisciplinarios • Desarrollo de proyectos de negocios 	

-
- Áreas de negocios
 - Herramientas de gestión de proyectos escritos y digitales
- B. Experiencia**
- La experiencia requerida es haber dirigido proyectos de negocios de por lo menos 5 años, de preferencia en consultorías de negocios.
- C. Criterio**
- Este puesto es la base primordial de los proyectos a desarrollar en la Consultoría. Además, esta área funge de guía y dirección a cada uno de los proyectos de la organización.
- D. Requisitos específicos**
- Nivel de estudios: Maestría en administración, negocios, proyectos o afines a ellas.
 Edad: 30 años en adelante
 Estado civil: Indistinto
 Presentación: Indispensable
 Don de mando: Indispensable
 Género: Indistinto
- E. Perfil de competencias**
- A: Alto
 B: Bueno, por encima del estándar.
 C: Mínimo necesario para el puesto. No indica una subvaluación de la competencia.
 D: Insatisfactorio (Grado mínimo). En este rango, el GRADO D no indica ausencia de competencia, sino su desarrollo en el nivel mínimo.
-

Tabla 28.

Perfil de competencias del supervisor de calidad

+Competencias críticas	D	C	B	A
Adaptabilidad al cambio				X
Capacidad de planificación y de organización				X
Comunicación				X
Dirección de equipos de trabajo				X
Flexibilidad			X	
Habilidad analítica				X
Iniciativa – Autonomía – Sencillez				X
Innovación				X
Liderazgo				X
Nivel de compromiso – Disciplina personal – Productividad				X
Orientación al cliente				X
Pensamiento conceptual			X	
Preocupación por el orden y claridad				X
Temple			X	
+Competencias de conocimiento				
Innovación del conocimiento				X
Management del conocimiento			X	
Comprender el negocio del cliente			X	

Tabla 29.

Perfil del puesto coordinador comercial

PERFIL DE PUESTO	
Coordinador comercial	
Identificación del puesto	
Nombre del puesto:	Coordinador Comercial
Área:	Comercial
Tipo de colaboración:	Fijo
Horario:	10 a.m. a 07 p.m.
Secciones a su cargo:	N/A
Puestos bajo su mando:	N/A
Contactos:	El contacto debe ser con el supervisor de calidad y con la Administración y Finanzas.
Descripción genérica	
Es el responsable de establecer relación con personas externas, el contacto de nuevos prospectos a clientes y el desarrollo de estrategias para conseguir nuevos clientes y fidelizarlos. Lo anterior, a través de distintas estrategias de ventas y mercadotecnia. Además, debe de conocer los servicios a detalle de la consultoría.	
Descripción específica	
Actividades diarias	
<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda y contacto de prospectos a clientes. • Manejo de la red de clientes, a través de la plataforma. • Manejo activo de las distintas redes sociales. • Identificar inquietudes de los clientes con respecto al servicio. 	
Actividades periódicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Presentar a los prospectos a clientes los servicios que se le pueden ofrecer. • Cierre de contratos en conjunto del área de Administración y Finanzas. • Dar seguimiento a clientes, una vez finalizado el servicio ofertado. • Negociación. • Acercamiento periódico con el cliente, ofreciendo servicios. 	
Actividades eventuales	
<ul style="list-style-type: none"> • Envío de información a los clientes, de manera personal o a través de la red de clientes. • Participación a eventos de networking. • Participación a cursos de capacitación y actualización. • Participación en reuniones de ejecutivos de primer nivel. • Participación en desayunos informativos. 	
Especificaciones del puesto	
A. Conocimientos necesarios	
El coordinador comercial debe tener los conocimientos necesarios siguientes:	
<ul style="list-style-type: none"> • Ventas • Atención al cliente • Mercadotecnia • Manejo de redes sociales • Manejo de plataformas digitales • Organización de eventos/networking y relacionados 	

B. Experiencia

La experiencia requerida es en el área de ventas, preferentemente en el sector de servicios y manejo de redes sociales de por lo menos 5 años.

C. Criterio

Este puesto es la imagen de la Consultoría, además de ser el primer contacto con el prospecto a cliente.

D. Requisitos específicos

Nivel de estudios: Licenciatura en administración, mercadotecnia, comercio o afines a ellas.

Edad: 27 años en adelante

Estado civil: Indistinto

Presentación: Excelente

Don de mando: Indispensable

Género: Indistinto

E. Perfil de competencias

A: Alto

B: Bueno, por encima del estándar.

C: Mínimo necesario para el puesto. No indica una subvaluación de la competencia.

D: Insatisfactorio (Grado mínimo). En este rango, el GRADO D no indica ausencia de competencia, sino su desarrollo en el nivel mínimo.

Tabla 30.

Perfil de competencias del coordinador comercial

+Competencias críticas	D	C	B	A
Adaptabilidad al cambio				X
Capacidad de planificación y de organización				X
Comunicación				X
Conocimiento de la industria y el mercado				X
Construcción de relaciones de negocios				X
Desarrollo de relaciones				X
Desarrollo estratégico de los recursos humanos			X	
Flexibilidad			X	
Habilidad analítica				X
Impacto e influencia				X
Iniciativa – Autonomía – Sencillez				X
Liderazgo				X
Manejo de relaciones de negocios			X	
Nivel de compromiso – Disciplina personal –				X
Productividad				X
Orientación al cliente				X
Perseverancia				X
Preocupación por el orden y claridad			X	
Temple				X

Tabla 31.

Perfil de puesto del administrador general

PERFIL DE PUESTO	
Administrador general	
Identificación del puesto	
Nombre del puesto:	Administrador General
Área:	Administración y finanzas
Tipo de colaboración:	Fijo
Horario:	10 a.m. a 07 p.m.
Secciones a su cargo:	N/A
Puestos bajo su mando:	De forma indirecta: Deberá ser con el área comercial.
Contactos:	Dependiendo el asunto deberá tratar con todas las áreas.
Descripción genérica	
<p>Es el responsable de la planeación, organización, dirección y control administrativo y financiero de la consultoría. Asimismo, es el responsable del desarrollo organizacional y el desenvolvimiento de cada uno de los socios. Es el encargado de contrataciones, capacitaciones, desarrollo humano, pagos a socios, de nómina, control de prestaciones y vigilar el buen funcionamiento de la organización.</p>	
Descripción específica	
Actividades diarias	
Actividades de Administración y finanzas:	
<ul style="list-style-type: none"> ● Seguimiento a cuentas por cobrar ● Seguimiento a cuentas por pagar ● Elaboración de planeación estratégica y toma de decisiones estratégicas ● Control y manejo de herramientas administrativas 	
Actividades de Recursos humanos:	
<ul style="list-style-type: none"> ● Verificar herramientas de control de productividad 	
Actividades periódicas	
Actividades de Administración y finanzas:	
<ul style="list-style-type: none"> ● Registros contables. ● Cierres de mes contable. ● Reuniones generales con los socios para mostrar resultados. ● Reuniones con el área comercial para acordar términos de pago con clientes, documentación, entre otros. ● Atender solicitudes con proveedores de materiales, mobiliarios, etc. 	
Actividades de Recursos humanos:	
<ul style="list-style-type: none"> ● Realizar la planeación, organización y control de pago a socios y de nómina. ● Realizar actividades y dinámicas de proyectos que ayuden a desarrollar la creatividad de los equipos de la consultoría. ● Contacto con distintas personalidades para la capacitación en temas selectos para los socios. 	

Actividades eventuales

Actividades de Administración y finanzas:

- Reuniones con el abogado de la empresa.
- Registrarse a programas y convocatorias del sector público y privado y licitaciones públicas para beneficio de la consultoría.

Actividades de Recursos Humanos

- Proceso de reclutamiento y selección.
- Capacitación a nuevos colaboradores y antiguos.
- Asistir a eventos y capacitaciones para el área.

Especificaciones del puesto

A. Conocimientos necesarios

El Administrador General debe tener los conocimientos necesarios siguientes:

- Administración
- Administración de operaciones
- Contabilidad
- Finanzas
- Planeación estratégica
- Toma de decisiones financieras
- Dirección
- Gestión de proyectos
- Manejo de herramientas administrativas
- Manejo de nómina
- Conocer la legislación vigente
- Procesos de reclutamiento y selección
- Técnicas de integración y capacitación

B. Experiencia

La experiencia requerida es en el área de administrativa y recursos humanos, preferentemente en el sector de servicios de por lo menos 3 años.

C. Criterio

En este puesto se requiere de liderazgo y carácter para enfrentar problemáticas y darles una solución a través de la toma de decisiones acertada.

Este puesto es una base fundamental para el desarrollo humano de la organización. Es necesario que los asociados se encuentren motivados por la organización en general, ya que, permitirá que se desarrollen de manera articulada y los procesos sean más eficientes.

D. Requisitos específicos

Nivel de estudios: Maestría en administración o afines a ella y diplomados en desarrollo organizacional o afines a ella.

Edad: 27 años en adelante

Estado civil: Indistinto

Presentación: Excelente

Don de mando: Indispensable

Género: Indistinto

E. Perfil de competencias

A: Alto

B: Bueno, por encima del estándar.

C: Mínimo necesario para el puesto. No indica una subvaluación de la competencia.

D: Insatisfactorio (Grado mínimo). En este rango, el GRADO D no indica ausencia de competencia, sino su desarrollo en el nivel mínimo.

Tabla 32.

Perfil de competencias del administrador general.

+Competencias críticas	D	C	B	A
Liderazgo				X
Pensamiento estratégico				X
Empowerment				X
Dinamismo – Energía			X	
Relaciones Públicas		X		
Trabajo en equipo			X	
Orientación a los resultados			X	
Integridad				X
Competencia “del náufrago”				X
Adaptabilidad al cambio			X	
Capacidad de planificación y de organización			X	
Comunicación				X
Desarrollo de relaciones				X
Desarrollo estratégico de los recursos humanos				X
Habilidad analítica				X
Nivel de compromiso – Disciplina personal – Productividad				X
Pensamiento analítico				X
Preocupación por el orden y claridad				X
+Competencias de conocimiento				
Management de proyectos			X	
Metodología para la calidad				X
Herramientas al servicio del negocio				X
Crea equipos de alto rendimiento que ofrezcan oportunidades desafiantes			X	
Orientar y desarrollar a otras personas				X

Tabla 33.

Perfil del puesto de consultor de proyectos en Ciencias Empresariales

PERFIL DE PUESTO	
Consultor de proyectos en Ciencias Empresariales	
Identificación del puesto	
Nombre del puesto:	Consultor de proyectos – Licenciado en Ciencias Empresariales
Área:	Células – equipo de trabajo
Tipo de colaboración:	Fijo
Horario:	10 a.m. a 07 p.m.
Secciones a su cargo:	N/A

Puestos bajo su mando:	N/A
Contactos:	El contacto debe ser directamente con el supervisor de calidad.

Descripción genérica

Realizar actividades administrativas dentro de los equipos de trabajo para el desarrollo de proyectos con clientes. Su participación en los servicios consiste en la impartición de talleres, captación de financiamiento, elaboración de herramientas de control administrativo, manuales de organización, establecimiento de metas y objetivos, desarrollo de una cultura estratégica y una identidad corporativa.

Descripción específica

Actividades diarias

- Realizar la planeación estratégica de la empresa cliente.
- Generar herramientas que permitan el desarrollo del servicio del cliente.
- Generar información para metodologías, guías y manuales de organización.
- El establecimiento de metas y objetivos de las empresas de clientes.
- Desarrollo de la cultura estratégica de las empresas de clientes.
- Desarrollo de la identidad corporativa de las empresas de clientes.
- Búsqueda de convocatorias de financiamientos para proyectos con clientes.

Actividades periódicas

- Impartición de consultorías financieras.
- Consultoría/ capacitación a clientes.
- Reuniones con todos los equipos de trabajo para compartir ideas del mejoramiento de proyectos.
- Reuniones con el supervisor de calidad para el seguimiento y evaluación del proyecto.

Actividades eventuales

- Asistir a capacitación en talleres externos a la consultoría.
- Asistir a conferencias, simposios y otros encomendados por la consultoría.
- Salir a presentar proyectos a los clientes.

Especificaciones del puesto

A. Conocimientos necesarios

El consultor de proyectos en Ciencias empresariales debe tener los conocimientos necesarios siguientes:

- Planeación estratégica
- Modelos de negocio
- Auditoría administrativa
- Fortalecimiento de propuesta de valor
- Finanzas
- Identidad corporativa
- Responsabilidad social
- Procesos de reclutamiento y selección
- Cultura organizacional
- Clima organizacional
- Fortalecimiento de equipos
- Manuales organizacionales
- Social media
- Investigación de mercados
- Procesos de atención al cliente

B. Experiencia

De por lo menos 2 años comprobables en áreas de desarrollo de proyectos de negocios.

C. Criterio

Para este puesto se requiere ser una persona creativa, innovadora y de pensamiento analítico para el desarrollo integral de cada uno de los proyectos de los clientes.

D. Iniciativa

Se requiere para brindar soluciones estratégicas al momento de ejecutar los proyectos.

E. Requisitos específicos

Nivel de estudios: Licenciatura en Ciencias Empresariales, Administración o afines a ellas.

Edad: 26 años en adelante

Estado civil: Indistinto

Presentación: Indistinta

Don de mando: Indispensable

Género: Indistinto

F. Perfil de competencias

A: Alto

B: Bueno, por encima del estándar.

C: Mínimo necesario para el puesto. No indica una subvaluación de la competencia.

D: Insatisfactorio (Grado mínimo). En este rango, el GRADO D no indica ausencia de competencia, sino su desarrollo en el nivel mínimo.

Tabla 34.

Perfil de competencias de consultor de proyectos en Ciencias Empresariales

+Competencias críticas	D	C	B	A
Habilidad analítica				X
Iniciativa – Autonomía				X
Modalidades de contacto				X
Orientación al cliente interno y externo			X	
Productividad				X
Responsabilidad				X
Trabajo en equipo				X
Búsqueda de información			X	
Pensamiento analítico				X
Preocupación por el orden y la claridad				X
Pensamiento conceptual				X
+Competencias de conocimiento				
Responsabilidad personal				X
Profesionales inteligentes				X
Conocimiento inteligente				X
Desarrollar la relación con el cliente			X	
Management de proyectos		X		
Demostrar valor		X		
Metodología para la calidad				X
Herramientas al servicio del negocio			X	

Tabla 35.

Perfil de puesto de consultor de proyectos en Diseño

PERFIL DE PUESTO	
Consultor de proyectos en Diseño	
Identificación del puesto	
Nombre del puesto:	Consultor de proyectos – Ingeniero en Diseño
Área:	Células – equipo de trabajo
Tipo de colaboración:	Fijo
Horario:	10 a.m. a 07 p.m.
Secciones a su cargo:	N/A
Puestos bajo su mando:	N/A
Contactos:	El contacto debe ser directamente con el supervisor de calidad.
Descripción genérica	
Realizar el diseño en digital y en físico de los servicios que lo requieran, así como, diseñar los entregables con la información de los manuales y guías que los equipos de trabajo proporcionen.	
Descripción específica	
Actividades diarias	
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar la identidad corporativa de los proyectos con clientes encomendados. • Elaborar diseños para las redes sociales de los clientes que adquieran el paquete dos. • Realizar el diseño creativo para las metodologías y manuales de los servicios y talleres que forman parte del entregable de los clientes. • Realizar el diseño de publicidad para las redes sociales de la consultoría. • Mantener actualizadas las redes sociales de la consultoría. 	
Actividades periódicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Generar el diseño de informes, infografías y formatos solicitados por el administrador de la consultoría. • Elaborar plan de social media de la consultoría e implementarlo en todas. las redes sociales 	
Actividades eventuales	
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar con el diseño de carteles, publicidad digital y otras actividades de diseño para la publicidad de eventos que requiera el área comercial. 	
Especificaciones del puesto	
A. Conocimientos necesarios	
El consultor de proyectos en Ingeniería en diseño debe tener los conocimientos necesarios siguientes:	
<ul style="list-style-type: none"> • Programas de diseño: Adobe Illustrator, Corel Draw, Photoshop y programas relacionados. • Redes sociales • Imagen corporativa 	
B. Experiencia	
De por lo menos 2 años comprobables en áreas de diseño gráfico o afines.	
C. Criterio	
Para este puesto se requiere ser una persona creativa, innovadora y de pensamiento analítico para el desarrollo integral de cada uno de los proyectos de los clientes.	
D. Iniciativa	

Se requiere para tener listo el diseño de entregables que será utilizado en proyectos con clientes y con la consultoría.

E. Requisitos específicos

Nivel de estudios: Licenciatura o ingeniería en Diseño o afines a ellas.

Edad: 26 años en adelante

Estado civil: Indistinto

Presentación: Indistinta

Don de mando: Indispensable

Género: Indistinto

F. Perfil de competencias

A: Alto

B: Bueno, por encima del estándar.

C: Mínimo necesario para el puesto. No indica una subvaluación de la competencia.

D: Insatisfactorio (Grado mínimo). En este rango, el GRADO D no indica ausencia de competencia, sino su desarrollo en el nivel mínimo.

Tabla 36

Perfil de competencias de consultor de proyectos en diseño

+Competencias críticas	D	C	B	A
Habilidad analítica	X			
Iniciativa – Autonomía				X
Modalidades de contacto		X		
Orientación al cliente interno y externo			X	
Productividad				X
Responsabilidad			X	
Trabajo en equipo				X
Búsqueda de información			X	
Pensamiento analítico			X	
Preocupación por el orden y la claridad				X
Pensamiento conceptual		X		
+Competencias de conocimiento				
Responsabilidad personal				X
Profesionales inteligentes				X
Conocimiento inteligente				X
Desarrollar la relación con el cliente			X	
Management de proyectos		X		
Demostrar valor		X		
Metodología para la calidad				X
Herramientas al servicio del negocio			X	

Tabla 37.

Perfil de puesto de consultor de proyectos Industrial

PERFIL DE PUESTO	
Consultor de Proyectos Industrial	
Identificación del puesto	
Nombre del puesto:	Consultor de proyectos – Ingeniero Industrial
Área:	Células – equipo de trabajo
Tipo de colaboración:	Fijo
Horario:	10 a.m. a 07 p.m.
Secciones a su cargo:	N/A
Puestos bajo su mando:	N/A
Contactos:	El contacto debe ser directamente con el supervisor de calidad.
Descripción genérica	
Realizar proyectos relacionados con la operación y logística de las empresas de los clientes, así como el control de sistemas de inventarios.	
Descripción específica	
Actividades diarias	
<ul style="list-style-type: none"> ● Investigación sobre el proyecto que le ha encomendado el supervisor de calidad. ● Generar herramientas, procesos y otros que permitan llevar a cabo la operación y logística de los proyectos para clientes. ● Realizar el control de sistema de inventarios de la empresa del cliente. 	
Actividades periódicas	
<ul style="list-style-type: none"> ● Reuniones con todos los equipos de trabajo. ● Reuniones con el supervisor de calidad. 	
Actividades eventuales	
<ul style="list-style-type: none"> ● Asistir a capacitación y talleres encomendados por la consultoría. ● Asistir a conferencias, simposios y otros encomendados por la empresa. 	
Especificaciones del puesto	
A. Conocimientos necesarios	
El consultor de proyectos en Ingeniería Industrial debe tener los conocimientos necesarios siguientes:	
<ul style="list-style-type: none"> ● Control de sistemas de inventarios ● Operación y logística ● Desarrollo de herramientas de control ● Análisis producto-mercado 	
B. Experiencia	
De por lo menos 2 años comprobables en áreas de manejo de operaciones y logística	
C. Criterio	
Para este puesto se requiere ser una persona creativa, innovadora y de pensamiento analítico para el desarrollo integral de cada uno de los proyectos de los clientes.	
D. Iniciativa	
Deberá proponer soluciones óptimas en caso de presentarse una problemática con alguno de los proyectos encomendados.	

E. Requisitos específicos

Nivel de estudios: Ingeniería industrial o afines a ella.
 Edad: 26 años en adelante
 Estado civil: Indistinto
 Presentación: Indistinta
 Don de mando: Indispensable
 Género: Indistinto

F. Perfil de competencias

A: Alto
 B: Bueno, por encima del estándar.
 C: Mínimo necesario para el puesto. No indica una subvaluación de la competencia.
 D: Insatisfactorio (Grado mínimo). En este rango, el GRADO D no indica ausencia de competencia, sino su desarrollo en el nivel mínimo.

Tabla 38.

Perfil de competencias de consultor de proyectos industrial

+Competencias críticas	D	C	B	A
Habilidad analítica				X
Iniciativa - Autonomía				X
Modalidades de contacto				X
Orientación al cliente interno y externo			X	
Productividad				X
Responsabilidad				X
Trabajo en equipo				X
Búsqueda de información			X	
Pensamiento analítico				X
Preocupación por el orden y la claridad				X
Pensamiento conceptual				X
+Competencias de conocimiento				
Responsabilidad personal				X
Profesionales inteligentes				X
Conocimiento inteligente				X
Desarrollar la relación con el cliente			X	
Management de proyectos		X		
Demostrar valor		X		
Metodología para la calidad				X
Herramientas al servicio del negocio			X	

Tabla 39.

Perfil de puesto de consultor de proyectos Psicología

PERFIL DE PUESTO	
Consultor de proyectos Psicología	
Identificación del puesto	
Nombre del puesto:	Consultor de proyectos – Licenciado en Psicología
Área:	Células – equipo de trabajo
Tipo de colaboración:	Staff
Horario:	10 a.m. a 07 p.m.
Secciones a su cargo:	N/A
Puestos bajo su mando:	N/A
Contactos:	El contacto debe ser directamente con el supervisor de calidad.
Descripción genérica	
Realizar proyectos relacionados con procesos de reclutamiento y selección y desarrollo organizacional. Colaborando con el equipo de trabajo designado por el supervisor.	
Descripción específica	
Actividades diarias	
<ul style="list-style-type: none"> ● Elaborar herramientas, procesos y otros para implementar en el desarrollo organizacional de la empresa del cliente. ● Planear actividades sobre reclutamiento y selección de personal. ● Elaborar guías y manuales para utilizar en procesos de reclutamiento y selección. ● Elaborar presentaciones en power point para revisar con las empresas sobre el desarrollo organizacional. ● Diseñar dinámicas y actividades para integrar en los procesos de reclutamiento y selección en las empresas. 	
Actividades periódicas	
<ul style="list-style-type: none"> ● Realizar investigación en la empresa del cliente respecto al desarrollo organizacional y forma de trabajo. ● Elaborar reportes respecto al desarrollo organizacional de las empresas de clientes. ● Reuniones directas con el cliente. ● Reuniones con el supervisor de calidad. 	
Actividades eventuales	
<ul style="list-style-type: none"> ● Asistir a capacitación y talleres encomendados por la consultoría. ● Asistir a conferencias, simposios y otros encomendados por la consultoría. 	
Especificaciones del puesto	
A. Conocimientos necesarios	
El consultor de proyectos en Psicología debe tener los conocimientos necesarios siguientes:	
<ul style="list-style-type: none"> ● Procesos de reclutamiento y selección ● Cultura organizacional ● Clima organizacional ● Fortalecimiento de equipos 	

-
- B. Experiencia**
De por lo menos 2 años comprobables en el área de recursos humanos.
 - C. Criterio**
Para este puesto se requiere ser una persona creativa, innovadora y de pensamiento analítico para el desarrollo integral de cada uno de los proyectos de los clientes.
 - D. Iniciativa**
Deberá proponer soluciones óptimas en caso de presentarse una problemática con alguno de los proyectos encomendados.
 - E. Requisitos específicos**
Nivel de estudios: Licenciatura en Psicología
Edad: 26 años en adelante
Estado civil: Indistinto
Presentación: Indistinta
Don de mando: Indispensable
Género: Indistinto
 - F. Perfil de competencias**
A: Alto
B: Bueno, por encima del estándar.
C: Mínimo necesario para el puesto. No indica una subvaluación de la competencia.
D: Insatisfactorio (Grado mínimo). En este rango, el GRADO D no indica ausencia de competencia, sino su desarrollo en el nivel mínimo.
-

Tabla 40.

Perfil de competencias del consultor de proyectos en psicología

+Competencias críticas	D	C	B	A
Habilidad analítica				X
Iniciativa – Autonomía				X
Modalidades de contacto				X
Orientación al cliente interno y externo			X	
Productividad				X
Responsabilidad				X
Trabajo en equipo				X
Búsqueda de información			X	
Pensamiento analítico				X
Preocupación por el orden y la claridad				X
Pensamiento conceptual				X
+Competencias de conocimiento				
Responsabilidad personal				X
Profesionales inteligentes				X
Conocimiento inteligente				X
Desarrollar la relación con el cliente			X	
Management de proyectos		X		
Demostrar valor				X
Metodología para la calidad				X
Herramientas al servicio del negocio				X

Tabla 41.

Perfil de competencias de consultor de proyectos Mercadotecnia

PERFIL DE PUESTO	
Consultor de proyectos mercadotecnia	
Identificación del puesto	
Nombre del puesto:	Consultor de proyectos – Licenciado en Mercadotecnia
Área:	Células – equipo de trabajo
Tipo de colaboración:	Staff
Horario:	10 a.m. a 07 p.m.
Secciones a su cargo:	N/A
Puestos bajo su mando:	N/A
Contactos:	El contacto debe ser directamente con el supervisor de calidad.
Descripción genérica	
Realizar planes de social media, procesos de investigación de mercados, procesos de atención al cliente y fortalecimiento de la propuesta de valor. Colaborando con el equipo de trabajo designado por el supervisor.	
Descripción específica	
Actividades diarias	
<ul style="list-style-type: none"> ● Compartir información del plan de social media en todas las redes sociales de la consultoría ● Investigar estrategias para la implementación de estudios de mercados de los clientes ● Investigar y analizar nuevos procesos de atención al cliente para diversos giros ● Generar herramientas, procesos y otros para aplicar en investigaciones de mercado y en atención al cliente ● Investigar y analizar opciones viables para el fortalecimiento de propuestas de valor 	
Actividades periódicas	
<ul style="list-style-type: none"> ● Elaborar el plan de social media de las empresas de clientes ● Compartir contenido en las redes sociales de los clientes conforme al plan de social media elaborado previamente ● Reuniones con el supervisor de calidad 	
Actividades eventuales	
<ul style="list-style-type: none"> ● Asistir a capacitaciones y talleres encomendados por la consultoría ● Asistir a conferencias, simposios y otros encomendados por la consultoría ● Preparar eventos de mercadotecnia para los clientes, tales como entrevistas para redes sociales, informes en radio, revistas y relacionadas con publicidad para sus empresas. 	
Especificaciones del puesto	
A. Conocimientos necesarios	
El consultor de proyectos en mercadotecnia debe tener los conocimientos necesarios siguientes:	
<ul style="list-style-type: none"> ● Fortalecimiento de propuesta de valor ● Identidad corporativa ● Social media ● Investigación de mercados ● Procesos de atención al cliente 	

-
- B. Experiencia**
De por lo menos 2 años comprobables en el área de mercadotecnia o comercial.
- C. Criterio**
Para este puesto se requiere ser una persona creativa, innovadora y de pensamiento analítico para el desarrollo integral de cada uno de los proyectos de los clientes.
- D. Iniciativa**
Deberá proponer soluciones óptimas en caso de presentarse una problemática con alguno de los proyectos encomendados.
- E. Requisitos específicos**
Nivel de estudios: Licenciatura en mercadotecnia o afines a ella.
Edad: 26 años en adelante
Estado civil: Indistinto
Presentación: Indistinta
Don de mando: Indispensable
Género: Indistinto
- F. Perfil de competencias**
A: Alto
B: Bueno, por encima del estándar.
C: Mínimo necesario para el puesto. No indica una subvaluación de la competencia.
D: Insatisfactorio (Grado mínimo). En este rango, el GRADO D no indica ausencia de competencia, sino su desarrollo en el nivel mínimo.
-

Tabla 42.

Perfil de competencias del psicólogo

+Competencias críticas	D	C	B	A
Habilidad analítica				X
Iniciativa – Autonomía				X
Modalidades de contacto				X
Orientación al cliente interno y externo				X
Productividad				X
Responsabilidad				X
Trabajo en equipo				X
Búsqueda de información				X
Pensamiento analítico				X
Preocupación por el orden y la claridad				X
Pensamiento conceptual				X
+Competencias de conocimiento				
Responsabilidad personal				X
Innovación del conocimiento				X
Profesionales inteligentes			X	
Conocimiento inteligente		X		
Desarrollar la relación con el cliente			X	
Management de proyectos				X
Demostrar valor				X
Metodología para la calidad				X
Herramientas al servicio del negocio				X

Tabla 43.

Perfil de puesto de consultor de proyectos en Contaduría

PERFIL DE PUESTO	
Consultor de proyectos Contaduría	
Identificación del puesto	
Nombre del puesto:	Consultor de proyectos – Licenciado en Contaduría
Área:	Células – equipo de trabajo
Tipo de colaboración:	Staff
Horario:	10 a.m. a 07 p.m.
Secciones a su cargo:	N/A
Puestos bajo su mando:	N/A
Contactos:	El contacto debe ser directamente con el supervisor de calidad.
Descripción genérica	
Realiza el servicio contable dirigido a los clientes y colabora en el taller financiero aportando conocimientos contables. Colaborando con el equipo de trabajo designado por el supervisor.	
Descripción específica	
Actividades diarias	
<ul style="list-style-type: none">• Controlar en carpetas las facturas del cliente.• Registrar movimientos contables de los clientes.• Mantener un correcto registro, seguimiento y actualización de la contabilidad de los clientes.	
Actividades periódicas	
<ul style="list-style-type: none">• Elaborar un archivo con información oportuna y relevante contable para el taller financiero.• Elaborar declaraciones de los clientes en la página del SAT.• Solicitud de devoluciones de impuestos de los clientes en la página del SAT.• Reuniones directas con el cliente.• Consultoría contable a clientes.• Reuniones con el supervisor de calidad.	
Actividades eventuales	
<ul style="list-style-type: none">• Aclaración de dudas contables del cliente.• Asistir a capacitaciones y talleres encomendados por la consultoría.• Asistir a conferencias, simposios y otros encomendados por la consultoría.	
Especificaciones del puesto	
A. Conocimientos necesarios	
El consultor de proyectos en contaduría debe tener los conocimientos necesarios siguientes:	
<ul style="list-style-type: none">• Manejo de contabilidad a empresas• Manejo de impuestos• Gestión de trámites ante dependencias gubernamentales	
B. Experiencia	
De por lo menos 2 años comprobables en el área contable de empresas en el sector privado.	

-
- C. Criterio**
Para este puesto se requiere ser una persona creativa, innovadora y de pensamiento analítico para el desarrollo integral de cada uno de los proyectos de los clientes.
- D. Iniciativa**
Deberá proponer soluciones óptimas en caso de presentarse una problemática con alguno de los proyectos encomendados.
- E. Requisitos específicos**
Nivel de estudios: Licenciatura en contabilidad.
Edad: 26 años en adelante
Estado civil: Indistinto
Presentación: Indistinta
Don de mando: Indispensable
Género: Indistinto
- F. Perfil de competencias**
A: Alto
B: Bueno, por encima del estándar.
C: Mínimo necesario para el puesto. No indica una subvaluación de la competencia.
D: Insatisfactorio (Grado mínimo). En este rango, el GRADO D no indica ausencia de competencia, sino su desarrollo en el nivel mínimo.
-

Tabla 44.

Perfil de competencias del consultor de proyectos en contaduría

+Competencias críticas	D	C	B	A
Habilidad analítica				X
Iniciativa – Autonomía				X
Modalidades de contacto				X
Orientación al cliente interno y externo			X	
Productividad				X
Responsabilidad				X
Trabajo en equipo				X
Búsqueda de información			X	
Pensamiento analítico				X
Preocupación por el orden y la claridad				X
Pensamiento conceptual				X
+Competencias de conocimiento				
Responsabilidad personal				X
Profesionales inteligentes				X
Conocimiento inteligente				X
Desarrollar la relación con el cliente				X
Management de proyectos			X	
Comprender el negocio del cliente				X
Demostrar valor			X	
Metodología para la calidad				X
Herramientas al servicio del negocio				X

Tabla 45.

Perfil de puesto de Auxiliar administrativo

PERFIL DE PUESTO	
Auxiliar administrativo	
Identificación del puesto	
Nombre del puesto:	Auxiliar administrativo
Área:	Proyectos
Tipo de colaboración:	Staff
Horario:	10 a.m. a 07 p.m.
Secciones a su cargo:	N/A
Puestos bajo su mando:	N/A
Contactos:	El contacto debe ser directamente con los equipos de trabajo.
Descripción genérica	
Realiza únicamente trabajo de campo para poder brindar la información de manera eficiente a los equipos de proyectos.	
Descripción específica	
Actividades diarias	
<ul style="list-style-type: none"> • Recabar información con los clientes que solicite cada equipo de trabajo. • Generar reportes del inventario en las empresas y entregarlo al ingeniero industrial encargado de este servicio. • Salir a campo para la aplicación de las herramientas de la investigación de mercado. • Asistir a las empresas de clientes a hacer el llenado de formatos según lo indiquen los equipos de trabajo. • Entrega la información en tiempo y forma a los equipos de trabajo. 	
Actividades periódicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones con los equipos de trabajo • Apoyo general en el taller financiero 	
Actividades eventuales	
<ul style="list-style-type: none"> • N/A 	
Especificaciones del puesto	
A. Conocimientos necesarios	
El auxiliar administrativo debe tener los conocimientos necesarios siguientes:	
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de Excel • Administración de tiempos • Administración de procesos 	
B. Experiencia	
De por lo menos 1 año comprobable en el área administrativa de una empresa del sector privado.	
C. Criterio	
Para este puesto se requiere ser una persona organizada, responsable y eficiente para entregar en tiempo y forma la información requerida.	
D. Iniciativa	
Debe ser capaz de saber trabajar por prioridades y asistir con los empresarios para obtener la información que requieren los colaboradores de proyectos. Asimismo, deberá estar pendiente a lo que	

opine el cliente, pues él es el encargado de pasar toda la información a los colaboradores de proyecto para que los resultados sean exitosos.

E. Requisitos específicos

Nivel de estudios: Licenciatura en ciencias empresariales o afines a ella.

Edad: 23 años en adelante

Estado civil: Indistinto

Presentación: Indistinta

Don de mando: Indispensable

Género: Indistinto

F. Perfil de competencias

A: Alto

B: Bueno, por encima del estándar.

C: Mínimo necesario para el puesto. No indica una subvaluación de la competencia.

D: Insatisfactorio (Grado mínimo). En este rango, el GRADO D no indica ausencia de competencia, sino su desarrollo en el nivel mínimo.

Tabla 46.

Perfil de competencias del auxiliar administrativo

+Competencias críticas	D	C	B	A
Dinamismo-Energía			X	
Franqueza-Confiability-Integridad				X
Iniciativa-Autonomía-Sencillez				X
Preocupación por el orden y la claridad				X
+Competencias de conocimiento				
Responsabilidad personal				X

Tabla 47.

Perfil de puesto del Asesor jurídico

PERFIL DE PUESTO	
Asesor jurídico	
Identificación del puesto	
Nombre del puesto:	Abogado externo
Área:	Jurídica - Normativa
Tipo de colaboración:	Staff
Horario:	10 a.m. a 07 p.m.
Secciones a su cargo:	N/A
Puestos bajo su mando:	N/A
Contactos:	El contacto debe ser directamente con el área de administración y finanzas.

Descripción genérica

Defiende los derechos e intereses de la Consultoría. Asimismo, es el encargo de la elaboración de contratos, elaboración de documentos legales en beneficio de la Consultoría y Consultoría legal para la correcta normatividad dentro de la legalidad que rige las acciones llevadas a cabo por la Consultoría. Únicamente tendrá relación con el área de Administración y Finanzas. No atiende a clientes.

Descripción específica

Actividades diarias

- Atender aspectos legales de la consultoría

Actividades periódicas

- Elaboración de contratos de prestación de servicios.
- Elaboración de contratos de Ingresos Asimilados a Salarios.
- Consultoría al área de administración y finanzas en financiamientos, créditos y trámites relacionados con relación a la consultoría.

Actividades eventuales

- Asistir a reuniones con el área de Administración y Financiera.
- Atender requerimientos legales por parte de autoridades gubernamentales.

Especificaciones del puesto

A. Conocimientos necesarios

El abogado externo debe tener los conocimientos necesarios siguientes:

- Elaboración de instrumentos jurídicos (contratos, acuerdos, convenios, etc.).
- Atención, orientación y consultoría legal en todo tipo de acciones donde se tenga que asegurar la integridad de la empresa.
- Seguimiento de expedientes.
- Elaboración de demandas, contestaciones y escritos en general de índole legal.

B. Experiencia

De por lo menos 2 años comprobables como abogado de una empresa del sector servicios.

C. Criterio

Ser una persona analítica, disciplinada y ordenada que permita atender las requisiciones del área de administración y finanzas y apoyo a los colaboradores de acuerdo con trámites legales y consultoría de la consultoría.

D. Iniciativa

Deberá atender los requerimientos legales de la consultoría a la brevedad.

E. Requisitos específicos

Nivel de estudios: Licenciatura en derecho.

Edad: 26 años en adelante

Estado civil: Indistinto

Presentación: Indistinta

Don de mando: Indispensable

Género: Indistinto

F. Perfil de competencias

A: Alto

B: Bueno, por encima del estándar.

C: Mínimo necesario para el puesto. No indica una subvaluación de la competencia.

D: Insatisfactorio (Grado mínimo). En este rango, el GRADO D no indica ausencia de competencia, sino su desarrollo en el nivel mínimo.

Tabla 48.

Perfil de competencias de abogado externo

+Competencias críticas	D	C	B	A
Dinamismo – Energía				X
Habilidad analítica				X
Iniciativa – Autonomía				X
Modalidades de contacto			X	
Productividad				X
Responsabilidad				X
Trabajo en equipo	X			
Integridad				X
Pensamiento analítico				X
Preocupación por el orden y la claridad				X
Pensamiento conceptual				X
+Competencias de conocimiento				
Responsabilidad personal				X
Conocimiento inteligente			X	

Estudio Legal Normativo

Análisis de Sociedades Mercantiles

La creación de una empresa requiere en materia mercantil de la selección de una personalidad jurídica que la represente.

En la presente investigación se realizó un análisis comparativo de distintas sociedades que han sido consideradas para la selección de la personalidad jurídica de la Consultoría Integral Empresarial, como se muestra en la Tabla 49.

Tabla 49.

Análisis comparativo de distintos tipos de sociedades

Sociedad	Sociedad Anónima (S.A.)	Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S.)	Sociedad Civil (S.C.)	Asociación Civil (A.C.)
FUNDAMENTO	A partir del Art. 87 al Art. 111 LGSM	A partir del Art. 260 LGSM	Código Civil Federal y Código de Comercio	Código civil federal art. 2670
RÉGIMEN FISCAL	Impuesto sobre sociedades	Según lo establecido por el Título II de la LISR (no tiene beneficios, tributan según personas morales)	<p>La Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR) indica que no son contribuyentes, entendiéndose que no tendrían que pagar ISR.</p> <p>Sin embargo, esto dependerá finalmente de las actividades que realicen en relación con sus estatutos sociales.</p> <p>En el caso de sociedades o asociaciones civiles que tengan ingresos por actividades de enajenación de bienes distintos a los de la compañía o realizar prestación de servicios a personas distintas a sus miembros o socios, si serán consideradas para el pago de ISR. En caso de calificar para el pago de impuesto según lo anterior, este se aplicará empleando el mismo mecanismo que para personas morales en su régimen general.</p> <p>Sólo cuando aquellos ingresos superen el 5% del total de ingresos del período contable que se considere, y solo para las ventas correspondientes a aquellas actividades se hará el cálculo de pérdida o utilidad fiscal de acuerdo con las tasas vigentes.</p> <p>Adicionalmente, las sociedades y asociaciones civiles pueden solicitar a la autoridad fiscal una autorización especial para recibir donativos deducibles de ISR, para algunas actividades como:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Instituciones de asistencia. -Instituciones de beneficencia. -Establecimientos dedicados a la enseñanza. -Difusión de música. -Protección o restauración del patrimonio cultural del país o de apoyo a museos. 	
DESCRIPCIÓN	Existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de accionistas cuya obligación se limita al pago de sus acciones	Constituye con una o más personas físicas que solamente están obligadas al pago de sus aportaciones representadas en acciones, para ser accionista de esta no se puede formar parte como administrador o accionista de una empresa que controle a la S.A.S. a constituirse.	Dos o más personas se obligan a poner en común dinero, bienes o industria, con ánimo de repartir entre sí las ganancias	Cuando varios individuos convinieron en reunirse, de manera que no sea enteramente transitoria, para realizar un fin común que no esté prohibido por la ley y que no tenga carácter preponderantemente económico, constituyen una asociación.
TIPO DE SOCIEDAD	Capitalista	Capitalista	Civil	Civil
TIPO DE ACTIVIDAD	Actos de comercio	Actos de comercio	Objeto lícito y que se establezca en interés común de los socios que la constituyen	Un fin común que no esté prohibido por la ley y que no tenga carácter preponderantemente económico

TIPO DE CAPITAL	El capital social se integra por las aportaciones económicas de todos los accionistas y está dividido en acciones. Los socios no responden personalmente las deudas sociales.	No requiere de capital mínimo ni fondo de reserva, puede formarse a partir de un solo accionista	No dispone de capital social mínimo, sino que el mismo está formado por las aportaciones que los socios que forman parte de la misma han realizado, puede ser en dinero, bienes o trabajo.	Capital social dividido en partes sociales, cada socio tendrá una parte social por un monto específico y no se puede tener más de una parte social.
MONTO DE CAPITAL	No menor a	N/A	N/A	N/A
INGRESOS ANUALES	\$50,000.00 mxn variable	No mayores a \$5'000,000.00 MXN por año, en caso de superarlos, habrá que cambiar la sociedad a algún otro tipo	No adquiridos por actividades mercantiles, aportaciones y donaciones	No adquiridos por actividades mercantiles, aportaciones, donaciones
FORMA DE ADMINISTRACIÓN	Consejo de Administración o Administrador único designado en la asamblea constitutiva, posteriormente será ratificado o sustituido vía asamblea	Por un administrador el cual será accionista	La administración de la sociedad está encargada a los propios socios, que pueden prever en el contrato de sociedad diversas formas de administración: Administrador único, administradores mancomunados o administradores solidarios	La administración de la sociedad está encargada a los propios socios, que pueden prever en el contrato de sociedad diversas formas de administración: Administrador único, administradores mancomunados o administradores solidarios
TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN	Acta constitutiva ante notario o corredor público	El o los accionistas deberán manifestar su consentimiento sobre los estatutos puestos a disposición por parte de la Secretaría de Economía, mismos que deberán firmar de conformidad con su Firma Electrónica Avanzada, la protocolización de dichos estatutos ante fedatario es opcional más no necesaria.	Acta constitutiva ante notario	Acta constitutiva ante notario
COSTO DEL TRÁMITE	Dependiendo del arancel del fedatario público	Gratuito	Dependiendo del arancel del fedatario público	Dependiendo del arancel del fedatario público

Nota. Esta tabla muestra un análisis comparativo de los distintos tipos de sociedades en México para la constitución de una empresa, datos tomados de la Ley General de Sociedades Mercantiles, Código de Comercio y el Código Civil Federal.

La Propuesta de esta Consultoría Integral Empresarial, tiene por objetivo reunir a profesionales de distintas especialidades en un ambiente de trabajo digno, autónomo y de compañerismo.

Es por esta razón y que, por sus características del análisis de sociedades, se consideró que la sociedad que más conviene a la Consultoría Integral Empresarial es una S.C.

Por último, es importante destacar que las características de la S.C., se relacionan con la filosofía, misión y visión de la Consultoría, siendo esta la personalidad jurídica adecuada para las operaciones de la organización.

Especificaciones Código Civil Federal

Generales de la Sociedad Civil. La sociedad civil describe que “Por el contrato de sociedad los socios se obligan mutuamente a combinar sus recursos o sus esfuerzos para la realización de un fin común, de carácter preponderantemente económico, pero que no constituya una especulación comercial” (Código Civil Federal, 1928, Artículo 2688).

De acuerdo con el CCF, Artículo 2699, el nombre de la Consultoría Integral Empresarial estará compuesto de la siguiente manera, Tesa Consultoría, S.C.

Constitución de la Sociedad Civil. “El contrato de sociedad debe constar por escrito, pero se hará constar en escritura pública cuando algún socio transfiera a la sociedad bienes cuya enajenación deba hacerse en escritura pública” (Código Civil Federal, 1928, Artículo 2690).

El CCF., en su artículo 2694, plantea que el contrato de sociedad debe inscribirse en el Registro de Sociedades Civiles para que produzca efectos contra tercero, esta inscripción de alguna manera exige el otorgamiento de la escritura pública, ya que en caso contrario habría necesidad de ratificar las firmas, previa identificación de los socios que constituyen la sociedad, ante el Registro Público o ante fedatario.

Por estas razones, se debe llevar a cabo la tramitación del permiso que otorga la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE).

El contenido del contrato de sociedad deberá ser el siguiente:

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

Obligaciones de los Socios. En los artículos 2704 a 2707 del CCF., se destaca lo siguiente:

- Las obligaciones sociales estarán garantizadas subsidiariamente por la responsabilidad ilimitada y solidaria de los socios que administren; los demás socios, salvo convenio en contrario, sólo estarán obligados con su aportación.
- Los socios no pueden ceder sus derechos sin el consentimiento previo y unánime de los demás coasociados; y sin él tampoco pueden admitirse otros nuevos socios, salvo pacto en contrario, en uno y en otros casos
- Los socios gozarán del derecho del tanto.
- Ningún socio puede ser excluido de la sociedad sino por el acuerdo unánime de los demás socios y por causa grave prevista en los estatutos.

Administración de la Sociedad. “La administración de la sociedad puede conferirse a uno o más socios” (Código Civil Federal, 1928, Artículo 2709,). Tal y como se expresa en el artículo 2710 del CCF, el nombramiento de los socios administradores no priva a los demás socios del derecho de examinar el estado de los negocios sociales y de exigir a este fin la presentación de libros, documentos y papeles, con el objeto de que puedan hacerse las reclamaciones que estimen convenientes.

De conformidad con el artículo 2712 del mismo Código, los socios administradores ejercerán las facultades que fueren necesarias al giro y desarrollo de los negocios que formen el objeto de la sociedad; salvo convenio en contrario, necesitan autorización expresa de los otros socios:

- I. Para enajenar las cosas de la sociedad, si ésta no se ha constituido, con ese objeto;
- II. Para empeñarlas, hipotecarlas o gravarlas con cualquier otro derecho real;
- III. Para tomar capitales prestados.

Obligaciones Fiscales de la Sociedad Civil

Obligaciones de las Personas Morales según la LISR. Para efecto de la S.C. de esta Consultoría Integral Empresarial, se enlistan únicamente las obligaciones de acuerdo con el artículo 76 de la LISR que se relacionan con esta investigación:

- Llevar la contabilidad de conformidad con el CFF, Reglamento del Código Fiscal de la Federación (RCFF) y el Reglamento de la Ley del Impuesto Sobre la Renta (RLISR), y efectuar los registros en la misma.
- Expedir los comprobantes fiscales por las actividades que realicen.
- Expedir los comprobantes fiscales en los que asienten el monto de los pagos efectuados que constituyan ingresos de fuente de riqueza ubicada en México.
- Formular un estado de posición financiera y levantar inventario de existencias a la fecha en que termine el ejercicio, de acuerdo con las disposiciones reglamentarias respectivas.
- Presentar declaración en la que se determine el resultado fiscal del ejercicio o la utilidad gravable del mismo y el monto del impuesto correspondiente, ante las oficinas autorizadas, dentro de los tres meses siguientes a la fecha en que termine dicho ejercicio. En dicha declaración también se determinarán la utilidad fiscal y el monto que corresponda a la Participación de los Trabajadores en la Utilidad (PTU).

- Presentar declaración, a más tardar el día 15 de febrero de cada año, ante las autoridades fiscales y mediante la forma oficial que al efecto aprueben dichas autoridades, la información siguiente:
 1. El saldo insoluto al 31 de diciembre del año anterior, de los préstamos que le hayan sido otorgados o garantizados por residentes en el extranjero; y
 2. El tipo de financiamiento, nombre del beneficiario efectivo de los intereses, tipo de moneda, la tasa de interés aplicable y las fechas de exigibilidad del principal y de los accesorios, de cada una de las operaciones de financiamiento a que se refiere el inciso anterior.
- Presentar las declaraciones a que se refiere este artículo a través de medios electrónicos en la dirección de correo electrónico que al efecto señale el Servicio de Administración Tributaria (SAT) mediante disposiciones de carácter general.
- Tratándose de personas morales que hagan los pagos por concepto de dividendos o utilidades a personas físicas o morales:
 - a) Efectuar los pagos con cheque nominativo no negociable del contribuyente expedido a nombre del accionista o a través de transferencias de fondos reguladas por el Banco de México a la cuenta de dicho accionista.
 - b) Proporcionar a las personas a quienes les efectúen pagos por los conceptos a que se refiere esta fracción, comprobante fiscal en el que se señale su monto, el impuesto sobre la renta retenido en términos de los artículos 140 y 164 de la LISR, así como si éstos provienen de las cuentas establecidas en los artículos 77 y 85 de la LISR, según se trate, o si se trata de los dividendos o utilidades a que se refiere el primer párrafo del artículo 10 de la misma. Este comprobante se entregará cuando se pague el dividendo o utilidad.
- Informar a las autoridades fiscales, a través de los medios y formatos electrónicos, que señale el SAT mediante reglas de carácter general, a más tardar el día 17 del mes

inmediato posterior a aquel en el que se realice la operación, de las contraprestaciones recibidas en efectivo en moneda nacional o extranjera, así como en piezas de oro o de plata, cuyo monto sea superior a cien mil pesos. Las referidas reglas de carácter general podrán establecer supuestos en los que no sea necesario presentar la información a que se refiere esta fracción.

La siguiente información, estará a disposición de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHyCP) en los términos del artículo 69 del CFF.

- Informar a las autoridades fiscales, a través de los medios y formatos que para tal efecto señale el SAT mediante reglas de carácter general, de los préstamos, aportaciones para futuros aumentos de capital o aumentos de capital que reciban en efectivo, en moneda nacional o extranjera, mayores a \$600,000.00, dentro de los quince días posteriores a aquél en el que se reciban las cantidades correspondientes.
- Las personas morales que distribuyan anticipos o rendimientos en los términos de la fracción II del artículo 94 de la LISR, deberán expedir comprobante fiscal en el que conste el monto de los anticipos y rendimientos distribuidos, así como el impuesto retenido.
- Las personas morales llevarán una cuenta de utilidad fiscal neta. Esta cuenta se adicionará con la utilidad fiscal neta de cada ejercicio, así como con los dividendos o utilidades percibidos de otras personas morales residentes en México y con los ingresos, dividendos o utilidades sujetos a regímenes fiscales preferentes en los términos del décimo párrafo del artículo 177 de la LISR, y se disminuirá con el importe de los dividendos o utilidades pagados, con las utilidades distribuidas a que se refiere el artículo 78 la LISR, cuando en ambos casos provengan del saldo de dicha cuenta. Para los efectos de este párrafo, no se incluyen los dividendos o utilidades en acciones o los reinvertidos en la suscripción y aumento de capital de la misma persona que los distribuye, dentro de los 30 días naturales siguientes a su distribución. Para determinar la

utilidad fiscal neta a que se refiere este párrafo, se deberá disminuir, en su caso, el monto que resulte en los términos de la fracción II del artículo 10 de la LISR.

El saldo de la cuenta prevista en este artículo que se tenga al último día de cada ejercicio, sin incluir la utilidad fiscal neta del mismo, se actualizará por el periodo comprendido desde el mes en que se efectuó la última actualización y hasta el último mes del ejercicio de que se trate. Cuando se distribuyan o se perciban dividendos o utilidades con posterioridad a la actualización prevista en este párrafo, el saldo de la cuenta que se tenga a la fecha de la distribución o de percepción, se actualizará por el periodo comprendido desde el mes en el que se efectuó la última actualización y hasta el mes en el que se distribuyan o se perciban los dividendos o utilidades.

Para los efectos de lo dispuesto en este artículo, se considera utilidad fiscal neta del ejercicio, la cantidad que se obtenga de restar al resultado fiscal del ejercicio, el impuesto sobre la renta pagado en los términos del artículo 9 de la LISR, el importe de las partidas no deducibles para efectos de dicho impuesto, excepto las señaladas en las fracciones VIII y IX del artículo 28 de la LISR, la PTU a que se refiere la fracción I del artículo 9 de la misma, y el monto que se determine de conformidad con el siguiente párrafo.

Obligaciones de las Personas Morales según el CFF. De acuerdo con el artículo 27 del CFF, sección B, se resume el siguiente catálogo general de obligaciones:

- Solicitar la inscripción en el registro federal de contribuyentes.
- Proporcionar en el registro federal de contribuyentes, la información relacionada con la identidad, domicilio y, en general, sobre la situación fiscal, mediante los avisos que se establecen en el RCFF, así como registrar y mantener actualizada una sola dirección de correo electrónico y un número telefónico del contribuyente, o bien, los medios de contacto que determine la autoridad fiscal a través de reglas de carácter general.

- Manifestar al registro federal de contribuyentes el domicilio fiscal.
- Solicitar el certificado de firma electrónica avanzada.
- Anotar en el libro de socios y accionistas, la clave en el registro federal de contribuyentes de cada socio y accionista y, en cada acta de asamblea, la clave de los socios o accionistas que concurran a la misma.
- Presentar un aviso en el registro federal de contribuyentes, a través del cual se informe el nombre y la clave en el RFC de los socios, accionistas, asociados y demás personas, cualquiera que sea el nombre con el que se les designe, que por su naturaleza formen parte de la estructura orgánica y que ostenten dicho carácter conforme a los estatutos o legislación bajo la cual se constituyen, cada vez que se realice alguna modificación o incorporación respecto a estos, en términos de lo que establezca el SAT mediante Reglas de Carácter General.
- Solicitar la inscripción de los contribuyentes a los que se realicen los pagos a que se refiere el Capítulo I del Título IV de la LISR, así como proporcionar correo electrónico y número telefónico de los mismos, o bien, los medios de contacto que determine la autoridad fiscal a través de reglas de carácter general.

Con base en el artículo 28, Fracción I, fragmento: sección A, del CFF, para efectos fiscales, la contabilidad se integra por los libros, sistemas y registros contables, papeles de trabajo, estados de cuenta, cuentas especiales, libros y registros sociales, control de inventarios y método de valuación, discos y cintas o cualquier otro medio procesable de almacenamiento de datos, los equipos o sistemas electrónicos de registro fiscal y sus respectivos registros, además de la documentación comprobatoria de los asientos respectivos, así como toda la documentación e información relacionada con el cumplimiento de las disposiciones fiscales, la que acredite sus ingresos y deducciones, y la que obliguen otras leyes; en el RCFF se establecerá la documentación e información con la que se deberá dar cumplimiento a esta fracción, y los elementos adicionales que integran la contabilidad.

De conformidad con el artículo 29 del CFF, cuando las leyes fiscales establezcan la obligación de expedir comprobantes, los contribuyentes deberán emitirlos mediante documentos digitales a través de la página de Internet del SAT. Las personas que adquieran bienes disfruten de su uso o goce temporal, reciban servicios, realicen pagos parciales o diferidos que liquidan saldos de comprobantes fiscales digitales por Internet, o aquéllas a las que les hubieren retenido contribuciones deberán solicitar el comprobante fiscal digital por Internet respectivo.

El artículo 30 del CFF refiere que, las personas obligadas a llevar contabilidad deberán conservarla a disposición de las autoridades fiscales de conformidad con la fracción III del artículo 28 del CFF.

La documentación y la contabilidad deberán conservarse durante un plazo de cinco años, contado a partir de la fecha en la que se presentaron o debieron haberse presentado las declaraciones con ellas relacionadas. Tratándose de la contabilidad y de la documentación correspondiente a actos cuyos efectos fiscales se prolonguen en el tiempo, el plazo de referencia comenzará a computarse a partir del día en el que se presente la declaración fiscal del último ejercicio en que se hayan producido dichos efectos. Cuando se trate de la documentación correspondiente a aquellos conceptos respecto de los cuales se hubiera promovido algún recurso o juicio, el plazo para conservarla se computará a partir de la fecha en la que quede firme la resolución que les ponga fin.

Tratándose de las actas constitutivas de las personas morales, de los contratos de asociación en participación, de las actas en las que se haga constar el aumento o la disminución del capital social, la fusión o la escisión de sociedades, de las constancias que emitan o reciban las personas morales en los términos de la LISR al distribuir dividendos o utilidades, de la documentación e información necesaria para determinar los ajustes a que se refieren los artículos 22 y 23 de la LISR, la información y documentación necesaria para implementar los acuerdos alcanzados como resultado de los procedimientos de resolución de controversias contenidos en

los tratados para evitar la doble tributación, así como de las declaraciones de pagos provisionales y del ejercicio, de las contribuciones federales, dicha documentación deberá conservarse por todo el tiempo en el que subsista la sociedad o contrato de que se trate.

Finalmente, el artículo 30-A del CFF, menciona que los contribuyentes que lleven su contabilidad o parte de ella utilizando registros electrónicos, deberán proporcionar a las autoridades fiscales, cuando así se lo soliciten, en los medios procesables que utilicen, la información sobre sus clientes y proveedores, así como aquella relacionada con su contabilidad que tengan en dichos medios.

Los contribuyentes que únicamente realicen operaciones con el público en general sólo tendrán la obligación de proporcionar la información sobre sus proveedores y la relacionada con su contabilidad.

Las personas que presten los servicios que mediante reglas de carácter general determine el SAT, estarán obligadas a proporcionar al citado órgano desconcentrado la información a que se refiere este artículo, relacionándola con la clave del registro federal de contribuyentes. Los prestadores de servicios solicitarán de sus usuarios los datos que requieran para formar la clave antes citada, o la misma cuando ya cuente con ella.

Dividendos o Utilidades. El artículo 10 de la LISR, menciona lo siguiente:

Las personas morales que distribuyan dividendos o utilidades deberán calcular y enterar el impuesto que corresponda a los mismos, aplicando la tasa establecida en el artículo 9 de la presente Ley. Para estos efectos, los dividendos o utilidades distribuidos se adicionarán con el impuesto sobre la renta que se deba pagar en los términos de este artículo. Para determinar el impuesto que se debe adicionar a los dividendos o utilidades, éstos se deberán multiplicar por el factor de 1.4286 y al resultado se le aplicará la tasa establecida en el citado artículo 9 de la LISR.

El impuesto correspondiente a las utilidades distribuidas a que se refiere el artículo 78 de la LISR, se calculará en los términos de dicho precepto.

Tratándose de la distribución de dividendos o utilidades mediante el aumento de partes sociales o la entrega de acciones de la misma persona moral o cuando se reinviertan en la suscripción y pago del aumento de capital de la misma persona dentro de los 30 días naturales siguientes a su distribución, el dividendo o la utilidad se entenderá percibido en el año de calendario en el que se pague el reembolso por reducción de capital o por liquidación de la persona moral de que se trate, en los términos del artículo 78 de la LISR.

No se estará obligado al pago del impuesto a que se refiere este artículo cuando los dividendos o utilidades provengan de la cuenta de utilidad fiscal neta que establece la mencionada Ley.

Cuando los contribuyentes distribuyan dividendos o utilidades y como consecuencia de ellos paguen el impuesto, podrán acreditar dicho impuesto de acuerdo con lo siguiente:

Fracción I. El acreditamiento únicamente podrá efectuarse contra el impuesto sobre la renta del ejercicio que resulte a cargo de la persona moral en el ejercicio en el que se pague el impuesto a que se refiere este artículo.

El monto del impuesto que no se pueda acreditar conforme al párrafo anterior, se podrá acreditar hasta en los dos ejercicios inmediatos siguientes contra el impuesto del ejercicio y contra los pagos provisionales de los mismos. Cuando el impuesto del ejercicio sea menor que el monto que se hubiese acreditado en los pagos provisionales, únicamente se considerará acreditable contra el impuesto del ejercicio un monto igual a este último.

Cuando el contribuyente no acredite en un ejercicio el impuesto a que se refiere el cuarto párrafo de este artículo, pudiendo haberlo hecho conforme al mismo, perderá el derecho a hacerlo en los ejercicios posteriores hasta por la cantidad en la que pudo haberlo efectuado.

Fracción II. Para los efectos del artículo 77 de la LISR, en el ejercicio en el que acrediten el impuesto conforme a la fracción anterior, los contribuyentes deberán disminuir de la utilidad fiscal neta calculada en los términos de dicho precepto, la cantidad que resulte de dividir el impuesto acreditado entre el factor 0.4286.

Para los efectos del artículo 10 de la LISR, no se considerarán dividendos o utilidades distribuidos, la PTU.

Las personas morales que distribuyan los dividendos o utilidades a que se refiere el artículo 140 fracciones I y II de la LISR, calcularán el impuesto sobre dichos dividendos o utilidades aplicando sobre los mismos la tasa establecida en el artículo 9 de la LISR. Este impuesto tendrá el carácter de definitivo.

El artículo 14 de la LISR, menciona lo siguiente:

Los contribuyentes efectuarán pagos provisionales mensuales a cuenta del impuesto del ejercicio, a más tardar el día 17 del mes inmediato posterior a aquél al que corresponda el pago, conforme a las bases que a continuación se señalan:

Fracción I: Se calculará el coeficiente de utilidad correspondiente al último ejercicio de doce meses por el que se hubiera o debió haberse presentado declaración. Para este efecto, la utilidad fiscal del ejercicio por el que se calcule el coeficiente se dividirá entre los ingresos nominales del mismo ejercicio.

Las personas morales que distribuyan anticipos o rendimientos en los términos de la fracción II del artículo 94 de la LISR, adicionarán a la utilidad fiscal o reducirán de la pérdida fiscal, según corresponda, el monto de los anticipos y rendimientos que, en su caso, hubieran distribuido a sus miembros en los términos de la fracción mencionada, en el ejercicio por el que se calcule el coeficiente.

Tratándose del segundo ejercicio fiscal, el primer pago provisional comprenderá el primero, el segundo y el tercer mes del ejercicio, y se considerará el coeficiente de utilidad fiscal del primer ejercicio, aun cuando no hubiera sido de doce meses.

Cuando en el último ejercicio de doce meses no resulte coeficiente de utilidad conforme a lo dispuesto en esta fracción, se aplicará el correspondiente al último ejercicio de doce meses por el que se tenga dicho coeficiente, sin que ese ejercicio sea anterior en más de cinco años a aquél por el que se deban efectuar los pagos provisionales.

Fracción II: La utilidad fiscal para el pago provisional se determinará multiplicando el coeficiente de utilidad que corresponda conforme a la fracción anterior, por los ingresos nominales correspondientes al periodo comprendido desde el inicio del ejercicio y hasta el último día del mes al que se refiere el pago y, en su caso, se disminuirán los siguientes conceptos:

- El monto de la PTU pagada en el mismo ejercicio, en los términos del artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM). El citado monto de la PTU se deberá disminuir, por partes iguales, en los pagos provisionales correspondientes a los meses de mayo a diciembre del ejercicio fiscal. La disminución a que se refiere este inciso se realizará en los pagos provisionales del ejercicio de manera acumulativa y el monto que se disminuya en términos de este párrafo en ningún caso será deducible de los ingresos acumulables del contribuyente, de conformidad con lo previsto en la fracción XXVI del artículo 28 de la LISR.

Para los efectos del párrafo anterior, la disminución de la PTU se realizará hasta por el monto de la utilidad fiscal determinada para el pago provisional que corresponda y en ningún caso se deberá recalcular el coeficiente de utilidad determinado en los términos de la fracción I del artículo 14 de la LISR.

- Las personas morales que distribuyan anticipos o rendimientos en los términos de la fracción II del artículo 94 de la LISR, disminuirán la utilidad fiscal con el importe de los

anticipos y rendimientos que las mismas distribuyan a sus miembros en los términos de la fracción mencionada, en el periodo comprendido desde el inicio del ejercicio y hasta el último día del mes al que se refiere el pago. Se deberá expedir comprobante fiscal en el que conste el monto de los anticipos y rendimientos distribuidos, así como el impuesto retenido.

- La pérdida fiscal de ejercicios anteriores pendiente de aplicar contra las utilidades fiscales, sin perjuicio de disminuir dicha pérdida de la utilidad fiscal del ejercicio.

Fracción III: Los pagos provisionales serán las cantidades que resulten de aplicar la tasa establecida en el artículo 9 de la LISR, sobre la utilidad fiscal que se determine en los términos de la fracción que antecede, pudiendo acreditarse contra el impuesto a pagar los pagos provisionales del mismo ejercicio efectuados con anterioridad. También podrá acreditarse contra dichos pagos provisionales la retención que se le hubiera efectuado al contribuyente en el periodo, en los términos del artículo 54 de la LISR.

Pago de Anticipos y Rendimientos. De acuerdo con el artículo 94 de la LISR, se consideran ingresos por la prestación de un servicio personal subordinado, los salarios y demás prestaciones que deriven de una relación laboral, incluyendo la PTU y las prestaciones percibidas como consecuencia de la terminación de la relación laboral. Para los efectos de este impuesto, se asimilan a estos ingresos los siguientes:

Fracción II: Los rendimientos y anticipos, que obtengan los miembros de las sociedades cooperativas de producción, así como los anticipos que reciban los miembros de sociedades y asociaciones civiles.

Fracción III: Los honorarios a miembros de consejos directivos, de vigilancia, consultivos o de cualquier otra índole, así como los honorarios a administradores, comisarios y gerentes generales.

Fracción IV: Los honorarios a personas que presten servicios preponderantemente a un prestatario, siempre que los mismos se lleven a cabo en las instalaciones de este último.

Para los efectos del párrafo anterior, se entiende que una persona presta servicios preponderantemente a un prestatario, cuando los ingresos que hubiera percibido de dicho prestatario en el año de calendario inmediato anterior representen más del 50% del total de los ingresos obtenidos por los conceptos a que se refiere la fracción II del artículo 100 de la LISR.

Antes de que se efectúe el primer pago de honorarios en el año de calendario de que se trate, las personas a que se refiere esta fracción deberán comunicar por escrito al prestatario en cuyas instalaciones se realice la prestación del servicio, si los ingresos que obtuvieron de dicho prestatario en el año inmediato anterior excedieron del 50% del total de los percibidos en dicho año de calendario por los conceptos a que se refiere la fracción II del artículo 100 de la LISR. En el caso de que se omita dicha comunicación, el prestatario estará obligado a efectuar las retenciones correspondientes.

Fracción V: Los honorarios que perciban las personas físicas de personas morales o de personas físicas con actividades empresariales a las que presten servicios personales independientes, cuando comuniquen por escrito al prestatario que optan por pagar el impuesto en los términos del capítulo I del Título IV de la LISR.

Fracción VI: Los ingresos que perciban las personas físicas de personas morales o de personas físicas con actividades empresariales, por las actividades empresariales que realicen, cuando comuniquen por escrito a la persona que efectúe el pago que optan por pagar el impuesto en los términos de este Capítulo.

Determinación de la Retención del ISR por el Pago de Salarios, Honorarios Asimilables y Anticipos de Rendimientos El artículo 96 de la LISR, nos dice lo siguiente:

Quienes hagan pagos por los conceptos a que se refiere a la LISR están obligados a efectuar retenciones y enteros mensuales que tendrán el carácter de pagos provisionales a cuenta del impuesto anual. No se efectuará retención a las personas que en el mes únicamente perciban un salario mínimo general correspondiente al área geográfica del contribuyente.

La retención se calculará aplicando a la totalidad de los ingresos obtenidos en un mes de calendario, la siguiente:

Figura 12.

Tarifa mensual de la LISR para la determinación de Ingresos Asimilados a Salarios.

Tarifa aplicable durante 2023 para el cálculo de los pagos provisionales mensuales.

Limite inferior	Limite superior	Cuota fija	Por ciento para aplicarse sobre el excedente del limite inferior
\$	\$	\$	%
0.01	746.04	0.00	1.92
746.05	6,332.05	14.32	6.40
6,332.06	11,128.01	371.83	10.88
11,128.02	12,935.82	893.63	16.00
12,935.83	15,487.71	1,182.88	17.92
15,487.72	31,236.49	1,640.18	21.36
31,236.50	49,233.00	5,004.12	23.52
49,233.01	93,993.90	9,236.89	30.00
93,993.91	125,325.20	22,665.17	32.00
125,325.21	375,975.61	32,691.18	34.00
375,975.62	En adelante	117,912.32	35.00

Nota. Esta figura muestra los datos para el cálculo de pago de los socios de la consultoría por Ingresos Asimilados a Salarios, tomada de la LISR.

Quienes hagan pagos por concepto de gratificación anual, PTU, primas dominicales y primas vacacionales, podrán efectuar la retención del impuesto de conformidad con los requisitos que establezca el Reglamento de la LISR; en las disposiciones del RLISR se preverá que la retención se pueda hacer sobre los demás ingresos obtenidos durante el año de calendario.

Quienes hagan las retenciones a que se refiere este artículo, deberán deducir de la totalidad de los ingresos obtenidos en el mes de calendario, el impuesto local a los ingresos por salarios y en general por la prestación de un servicio personal subordinado que, en su caso, hubieran retenido en el mes de calendario de que se trate, siempre que la tasa de dicho impuesto no exceda del 5%.

Tratándose de honorarios a miembros de consejos directivos, de vigilancia, consultivos o de cualquier otra índole, así como de los honorarios a administradores, comisarios y gerentes generales, la retención y entero a que se refiere el artículo 96 de la LISR, no podrá ser inferior la cantidad que resulte de aplicar la tasa máxima para aplicarse sobre el excedente del límite inferior que establece la tarifa contenida en el artículo 152 de la LISR, sobre su monto, salvo que exista, además, relación de trabajo con el retenedor, en cuyo caso, se procederá en los términos del párrafo segundo de este artículo.

Las personas que hagan pagos por los conceptos a que se refiere el artículo 95 de la LISR, efectuarán la retención aplicando al ingreso total por este concepto, una tasa que se calculará dividiendo el impuesto correspondiente al último sueldo mensual ordinario, entre dicho sueldo; el cociente obtenido se multiplicará por cien y el producto se expresará en por ciento. Cuando los pagos por estos conceptos sean inferiores al último sueldo mensual ordinario, la retención se calculará aplicándoles la tarifa establecida en este artículo.

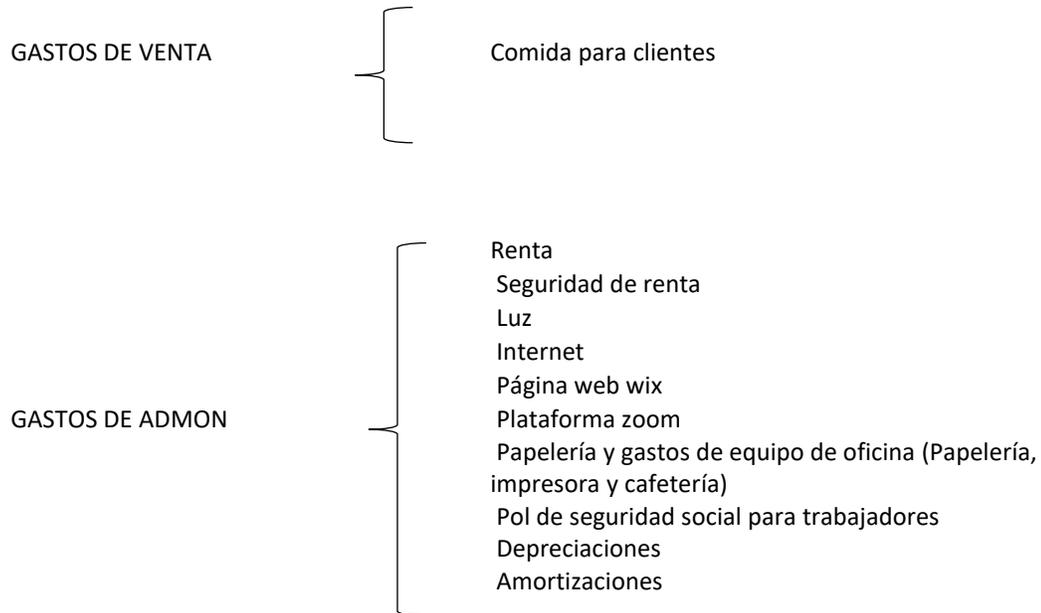
Estudio Económico – Financiero

Para la determinación de los estados proforma se desarrollaron diversas cédulas presupuestales, las cuales se muestran a continuación:

La estructura de gastos está formada por gastos de venta y gastos administrativos, esta es la siguiente:

Figura 13.

Estructura de gastos



Con la finalidad de poder determinar el costo de venta de cada paquete, se elaboraron fichas técnicas considerando el costo hora-hombre pagado a cada socio. En el Anexo 7 se muestran a detalle estas fichas. Es importante mencionar que estas fichas se determinaron antes de realizar el estudio de mercados, esto para poder preguntar al mercado sobre cuánto estarían dispuestos a pagar por cada paquete.

En la Tabla 50 se presenta el desglose del cálculo del costo de cada paquete, el cual se fundamenta exclusivamente en las horas-hombre. Con el fin de cubrir otros gastos adicionales como arrendamiento, publicidad, materiales y otros costos generales, la Consultoría decidió agregar un 50% adicional al costo inicial. Este porcentaje se determinó como el margen de beneficio estimado en ese momento, ya que hasta ese punto solo se había definido el costo base.

Tabla 50.

Determinación de costos por paquete.

“Tesa Consultoría, S.C.”							
Determinación del costo por paquete							
	1	2	3	4	5	6	7
Paquete	Consultoría permanente	Consultoría permanente B	Básico estructural A	Básico estructural B	Básico estructura I C	Mejora integral	Desarrollo estratégico
Horas del proyecto	5	16	63	39	91	63	46
Costo hrs-hombre	\$255	\$860	\$3,425	\$2,065	\$3,305	\$3,325	\$2,090
Duración	Las horas de trabajo se distribuyen en 1 mes	Las horas de trabajo se distribuyen en 1 mes	3 meses	1 mes	3 meses	2 meses	1 mes
% al costo (+50%)	\$127.50	\$430	\$1,713	\$1,033	\$1,633	\$1,663	\$1,045
Subtotal	\$383	\$1,290	\$5,138	\$3,098	\$6,158	\$4,988	\$3,135
Costo con IVA incluido	\$443	\$1,496.40	\$4,524	\$3,593	\$7,142.70	\$5,719.50	\$3,636.60

Posteriormente, en las encuestas se preguntó al mercado considerando un precio mínimo y un precio máximo por lo que para poder atender todos los requerimientos de la Consultoría se tomó el precio máximo, que resulta como sigue:

Tabla 51.

Precio de Venta de los Paquetes de Consultoría

“Tesa Consultoría, S.C.”				
Precio de venta de los Paquetes de Consultoría				
Nombre del paquete	Paquete	Precio mínimo	Precio máximo con IVA incluido	Precio máximo sin IVA
Consultoría Permanente Contable	1	\$ 1,000.00	\$ 2,000.00	\$ 1,724.14
Consultoría Permanente Social Media	2	\$ 2,000.00	\$ 4,000.00	\$ 3,448.28
Finanzas Empresariales	3	\$ 7,500.00	\$ 9,000.00	\$ 7,758.62
Integración estratégica al mercado	4	\$ 4,000.00	\$ 6,000.00	\$ 5,172.41
Inventarios funcionales	5	\$ 6,000.00	\$ 9,000.00	\$ 7,758.62
Mejora integral	6	\$ 9,000.00	\$ 9,750.00	\$ 8,405.17
Desarrollo estratégico	7	\$ 4,000.00	\$ 6,000.00	\$ 5,172.41

Nota. La descripción de cada paquete se encuentra en la Tabla 11.

Tabla 52.

Cédula del mobiliario contemplado en la Inversión inicial.

“Tesa Consultoría, S.C.”						
Cédula de mobiliario contemplado en la Inversión inicial						
Concepto	Cantidad	Costo unitario	Total sin IVA	IVA	Importe de la inversión	
Mobiliario de sala creativa y de proyectos						
Mesas con separación 4 personas	3	\$ 4,437.93	\$ 13,313.79	\$ 2,130.21	\$	15,444.00
Sillas	12	\$ 399.00	\$ 4,788.00	\$ 766.08	\$	5,554.08
Estante para carpetas	1	\$ 8,079.31	\$ 8,079.31	\$ 1,292.69	\$	9,372.00
Gabinete para impresora y papelería	1	\$ 1,288.79	\$ 1,288.79	\$ 206.21	\$	1,495.00
SUMA			\$ 27,469.89	\$ 4,395.18	\$	31,865.08
Mobiliario de sala apuntada a clientes						
Mesa de vidrio	1	\$ 1,981.90	\$ 1,708.53	\$ 273.37	\$	1,981.90
Conjunto 4 sillas	1	\$ 1,464.65	\$ 1,262.63	\$ 202.02	\$	1,464.65
SUMA			\$ 2,971.16	\$ 475.39	\$	3,446.55
Mobiliario de mini cafetería						
Mueble para microondas	1	\$ 3,870.69	\$ 3,870.69	\$ 619.31	\$	4,490.00
Puff bola sillón	1	\$ 300.29	\$ 300.29	\$ 48.05	\$	348.34
SUMA			\$ 4,170.98	\$ 667.36	\$	4,838.34
Mobiliario de salón para talleres						
Mesa plegable	5	\$ 1,292.24	\$ 6,461.21	\$ 1,033.79	\$	7,495.00
Sillas	16	\$ 399.00	\$ 6,384.00	\$ 1,021.44	\$	7,405.44
Mesa para proyector	1	\$ 947.41	\$ 947.41	\$ 151.59	\$	1,099.00
SUMA			\$ 13,792.62	\$ 2,206.82	\$	15,999.44
TOTAL			\$ 48,404.66	\$ 7,744.75	\$	56,149.41

Tabla 53.

Cédula del equipo tecnológico contemplado en la Inversión inicial

“Tesa Consultoría, S.C.”

Cédula del equipo tecnológico contemplado en la Inversión inicial

Concepto	Cantidad	Costo unitario	Total sin IVA	IVA	Importe de la inversión
Equipo de cómputo	12	\$ 13,275.00	\$ 159,300.00	\$ 25,488.00	\$ 184,788.00
Pantalla	1	\$ 4,309.48	\$ 4,309.48	\$ 689.52	\$ 4,999.00
Impresora	1	\$ 1,292.24	\$ 1,292.24	\$ 206.76	\$ 1,499.00
Tablets	3	\$ 3,102.59	\$ 9,307.76	\$ 1,489.24	\$ 10,797.00
Teléfono fijo	1	\$ 423.11	\$ 423.11	\$ 67.70	\$ 490.81
TOTAL	18		\$ 174,632.59	\$ 27,941.22	\$ 202,573.81

Tabla 54.

Cédula del equipamiento de la mini cafetería contemplado en la Inversión inicial

“Tesa Consultoría, S.C.”

Cédula del Equipamiento de mini cafetería contemplado en la Inversión inicial

Concepto	Cantidad	Costo unitario	Total sin IVA	IVA	Importe de la inversión
Cafetera	2	\$ 800.86	\$ 1,601.72	\$ 256.28	\$ 1,858.00
Horno de microondas	1	\$ 1,895.69	\$ 1,895.69	\$ 303.31	\$ 2,199.00
Frigobar	1	\$ 3,361.21	\$ 3,361.21	\$ 537.79	\$ 3,899.00
TOTAL	4		\$ 6,858.62	\$ 1,097.38	\$ 7,956.00

Tabla 55.

Cédula de otros gastos contemplados en la Inversión inicial

“Tesa Consultoría, S.C.”					
Cédula de otros gastos de inversión contemplado en la Inversión inicial					
Concepto	Cantidad	Costo unitario	Total sin IVA	IVA	Importe de la inversión
Depósitos en garantía	2	\$ 3,017.24	\$ 6,034.48	\$ 965.52	\$ 7,000.00
Depósitos en garantía (salón para talleres)	1	\$ 7,758.62	\$ 7,758.62	\$ 1,241.38	\$ 9,000.00
Gastos preoperativos	2	\$ 19,757.35	\$ 19,757.35	\$ 3,161.18	\$ 22,918.53
Gastos de instalación	1	\$ 25,862.07	\$ 25,862.07	\$ 4,137.93	\$ 30,000.00
Gastos de publicidad	1	\$ 10,344.83	\$ 10,344.83	\$ 1,655.17	\$ 12,000.00
TOTAL	7		\$ 69,757.35	\$ 11,161.18	\$ 80,918.53

Nota. En gastos preoperativos se contempla el pago que solicita el Municipio de Huajuapán de León para todas aquellas empresas que sean prestadoras de servicios.

El método de depreciación utilizado es por línea recta. En la siguiente tabla se describen los activos y gastos depreciados y amortizados.

Tabla 56.

Resumen de tasas de depreciación y amortización

“Tesa Consultoría, S.C.”			
Resumen de tasas de depreciación y amortización			
Concepto	Monto Original de la Inversión (MOI)	Tasa de depreciación	Mes en el que inicia la depreciación y amortización
Depreciación			
Mobiliario de sala creativa y de proyectos	\$ 27,469.90	10%	Marzo año 1
Mobiliario de sala de clientes	\$ 2,971.16	10%	Marzo año 1
Mobiliario de mini cafetería	\$ 4,170.98	10%	Marzo año 1
Mobiliario de salón para talleres	\$ 27,469.90	10%	Marzo año 1
Equipo tecnológico	\$ 174,632.59	10%	Marzo año 1
Equipamiento de mini cafetería	\$ 4,170.98	10%	Marzo año 1
Amortización			
Gastos preoperativos	\$ 19,757.35	5%	Febrero año 1
Gastos de publicidad	\$ 10,344.83	10%	Febrero año 1
Gastos de instalación	\$ 25,862.07	10%	Marzo año 1

Nota. El equipo tecnológico está integrado por: Pantalla, equipo de cómputo, impresora, tablets y teléfono fijo.

Tabla 57.

Desglose de Depreciaciones por año

“Tesa Consultoría, S.C.”						
Desglose de Depreciaciones por año						
Concepto	MOI	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
DEPRECIACIONES						
Depreciación de mobiliario de sala de proyectos	\$ 27,469.90	\$ 2,289.20	\$ 5,036.24	\$ 7,783.28	\$ 10,530.32	\$ 13,277.36
Depreciación de mobiliario de sala de clientes	\$ 2,971.16	\$ 247.60	\$ 544.72	\$ 841.84	\$ 1,138.96	\$ 1,436.08
Depreciación de mobiliario de mini cafetería	\$ 4,170.98	\$ 347.60	\$ 764.72	\$ 1,181.84	\$ 1,598.96	\$ 2,016.08
Depreciación de mobiliario de salón para talleres	\$ 27,469.90	\$ 459.76	\$ 1,839.04	\$ 3,218.32	\$ 4,597.60	\$ 5,976.88
Depreciación de equipamiento de mini cafetería	\$ 4,170.98	\$ 571.60	\$ 1,257.52	\$ 1,943.44	\$ 2,629.36	\$ 3,315.28
Depreciación de pantalla	\$ 4,309.48	\$ 359.10	\$ 790.02	\$ 1,220.94	\$ 1,651.86	\$ 2,082.78
Depreciación de equipo de cómputo	\$ 159,300.00	\$ 39,825.00	\$ 87,615.00	\$ 135,405.00	\$ 159,300.00	\$ 159,300.00
Depreciación de impresora	\$ 1,292.24	\$ 107.70	\$ 236.94	\$ 366.18	\$ 495.42	\$ 624.66
Depreciación de tablets	\$ 9,307.76	\$ 775.60	\$ 1,706.32	\$ 2,637.04	\$ 3,567.76	\$ 4,498.48
Depreciación de teléfono fijo	\$ 423.11	\$ 35.30	\$ 77.66	\$ 120.02	\$ 162.38	\$ 204.74
Depreciación acumulada		\$ 45,018.46	\$ 99,868.18	\$ 154,717.90	\$ 185,672.62	\$ 192,732.34
Depreciación anual		\$ 45,018.46	\$ 54,849.72	\$ 54,849.72	\$ 30,954.72	\$ 7,059.72

Tabla 58.

Desglose de Amortizaciones por Año

“Tesa Consultoría, S.C.”						
Desglose de Amortizaciones por año						
Concepto	MOI	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
AMORTIZACIONES						
Amortización de gastos pre operativos	\$ 19,757.35	\$ 987.84	\$ 1,975.68	\$ 2,963.52	\$ 3,045.84	\$ 3,045.84
Amortización de gastos de publicidad	\$ 10,344.83	\$ 1,034.52	\$ 2,069.04	\$ 3,103.56	\$ 4,138.08	\$ 5,172.60
Amortización de gastos de publicidad	\$ 25,862.07	\$ 2,370.72	\$ 4,956.96	\$ 7,543.20	\$ 10,129.44	\$ 12,715.68
Depreciación acumulada		\$ 4,393.08	\$ 9,001.68	\$ 13,610.28	\$ 17,313.36	\$ 20,934.12
Depreciación anual		\$ 4,393.08	\$ 4,608.60	\$ 4,608.60	\$ 3,703.08	\$ 3,620.76

En la Tabla 59 se proporciona un compendio detallado de la inversión inicial total, la cual abarca una asignación específica para los gastos operativos (destacados en gris dentro del cronograma de actividades de la Tabla 60). Este monto se obtiene de todos los desembolsos necesarios antes de que la Consultoría inicie su capacidad de generar ingresos. Este proceso se encuentra claramente reflejado en el cronograma de actividades de la Tabla 60. Cabe destacar que las operaciones están programadas para comenzar en abril, coincidiendo estratégicamente con la recepción del primer ingreso. Este enfoque garantiza una gestión financiera sólida y una transición fluida hacia la generación de ingresos, lo que fortalece la viabilidad económica y el éxito del proyecto.

Es crucial resaltar que esta asignación de fondos para gastos operativos también brinda seguridad durante el primer año ante cualquier contingencia que pudiera surgir en el transcurso de las operaciones de la consultoría. Es fundamental estar preparados financieramente para hacer frente a posibles contratiempos. Además, es importante mencionar que cuando estos fondos no se están utilizando, se destinan a inversiones en valores, lo cual representa una manera efectiva de generar rendimientos con el dinero disponible, optimizando así los recursos financieros de la empresa y garantizando una gestión prudente de sus activos.

Tabla 59.

Cédula de Inversión Inicial

“Tesa Consultoría, S.C.”	
Cédula de la Inversión Inicial	
Concepto	Total
Mobiliario	\$ 56,149.41
Equipo tecnológico	\$ 202,573.81
Equipamiento de mini cafetería	\$ 7,956.00
Otros gastos de inversión	\$ 80,918.53
(=)Subtotal	\$ 347,597.74
Cantidad para gastos de operación	\$ 300,000.00
(=)Total inversión total	\$ 647,597.74

La estructura de la inversión de Tesa Consultoría está formada por 30% de capital social, dividida en partes iguales por 9 socios y el otro 70% es por medio de financiamiento de crédito, como se muestra a continuación:

Tabla 61.

Estructura de Inversión Inicial

“Tesa Consultoría, S.C.”		
Estructura de la Inversión inicial		
Aportaciones	Inversión	Cantidades
30%	Capital social	\$ 194,279.32
70%	Financiamiento	\$ 453,318.42
100%	Total de la inversión	\$ 647,597.74

El capital social está integrado por la aportación de nueve socios, se desglosa de la siguiente manera:

Tabla 62.

Integración del Capital Social

“Tesa Consultoría, S.C.”		
Integración del Capital social		
Socios	Capital aportado	% de aportación
A	\$21,586.59	11.11%
B	\$21,586.59	11.11%
C	\$21,586.59	11.11%
D	\$21,586.59	11.11%
E	\$21,586.59	11.11%
F	\$21,586.59	11.11%
G	\$21,586.59	11.11%
H	\$21,586.59	11.11%
I	\$21,586.59	11.11%
TOTAL	\$194,279.32	100%

Los socios A, B y C son reconocidos como obligados solidarios en caso de que la Sociedad Civil no cumpla con el pago de los créditos solicitados en relación de la misma razón social.

El financiamiento corresponde a un Crédito bancario de Negocios ofertado por Banamex, considerando un Costo Anual Total (CAT) promedio del 35.30% y una tasa de interés anual fija. En la Tabla 60 se desarrolla la amortización del crédito bancario.

Tabla 63.

Amortización del crédito bancario.

Tesa Consultoría, S.C.” Amortización del crédito bancario				
Año-concepto	Intereses	Capital	Pago	Saldo insoluto
0				\$ 453,318.42
1	\$ 160,021.40	\$ 90,663.68	\$ 250,685.09	\$ 362,654.74
2	\$ 128,017.12	\$ 90,663.68	\$ 218,680.81	\$ 271,991.05
3	\$ 96,012.84	\$ 90,663.68	\$ 186,676.53	\$ 181,327.37
4	\$ 64,008.56	\$ 90,663.68	\$ 154,672.24	\$ 90,663.68
5	\$ 32,004.28	\$ 90,663.68	\$ 122,667.96	\$ -
TOTALES	\$ 480,064.21	\$ 453,318.42	\$ 933,382.63	

Para la determinación del Costo de Capital Promedio Ponderado (CCPM) se toman en cuenta los siguientes datos:

Tabla 64.

Datos para la determinación del CCPP

“Tesa Consultoría, S.C.” Datos para la determinación del CCPP	
CAT Crédito bancario	35.30 %
Tasa del Impuesto Sobre la Renta (ISR)	40%
Cetes a 28 días (consultada el 09 de noviembre de 2022)	10.95%

Tabla 65.

Determinación del Costo de Capital Promedio Ponderado

“Tesa Consultoría, S.C.”					
Determinación del Costo de Capital Promedio Ponderado					
Fuente de Financiamiento	Monto	Proporción	Costo Individual	Costo después de Impuestos	CCPP
Crédito Bancario largo plazo	\$453,318.42	70%	35.30%	21.2%	14.83%
Aportación de Socios	\$194,279.32	30%	10.95%	10.95%	3.29%
Total	\$647,597.74	100%			18.11%

Nota. Para la determinación del costo después de impuestos del crédito bancario se multiplica el costo individual por la tasa del ISR. Finalmente, para determinar el CCPP se multiplica la proporción por el costo después de impuestos.

En este proyecto de inversión, es fundamental destacar que, al tratarse de una Sociedad Civil, los socios se perfilan como inversionistas de tipo conservador. A lo largo de los próximos 5 años, los excedentes de fondos disponibles (durante los períodos de inactividad) serán destinados a la inversión en Certificados de la Tesorería de la Federación (Cetes) emitidos por el Gobierno de México. Esta elección se basa en la mayor certeza y seguridad que ofrece esta clase de inversión, respaldada por la garantía del Gobierno mexicano.

En los estados financieros, se efectuará la apertura de una cuenta denominada "Inversiones en Valores", destinada a canalizar los excedentes financieros hacia la inversión en Cetes con un plazo de 28 días. A modo de referencia para este proyecto, se utilizará la tasa indicada en la Tabla 64.

En la Tabla 66 se proyecta el resumen del presupuesto de ingresos y en el Anexo 8 se visibiliza a detalle las cédulas de un año de ingresos en unidades, ingresos en importe y cédula de ventas

Tabla 66.

Resumen de Presupuesto de Ingresos.

“Tesa Consultoría, S.C.”		
Resumen de Presupuesto de Ingresos		
Año	Paquetes	Ingresos
1	534	\$1'885,775.86
2	876	\$2'998,706.90
3	1,485	\$3'391,810.34
4	1,908	\$3'778,448.28
5	2,637	\$4,230,172.41

Tabla 67.

Cédula de gastos

“Tesa Consultoría, S.C.”					
Cédula de gastos					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de venta					
Comida para clientes	\$14,224.10	\$15,517.20	\$15,517.20	\$15,517.20	\$15,517.20
Gastos de administración					
Renta	\$77,719.28	\$117,773.76	\$117,773.76	\$117,773.76	\$117,773.76
Seguridad de renta	\$948.31	\$1,034.52	\$1,034.52	\$1,034.52	\$1,034.52
Luz	\$5,501.34	\$7,210.65	\$7,210.65	\$7,210.65	\$7,210.65
Internet	\$4,259.48	\$5,679.31	\$5,679.31	\$5,679.31	\$5,679.31
Página web	\$1,564.64	\$1,706.88	\$1,706.88	\$1,706.88	\$1,706.88
Plataforma zoom	\$2,638.76	\$2,638.76	\$2,638.76	\$2,638.76	\$2,638.76
Insumos (Papelería, impresora y cafetería)	\$180,187.53	\$323,149.30	\$349,333.11	\$349,856.47	\$309,750.98
Póliza de seguridad social para trabajadores	\$152,552.62	\$180,289.46	\$180,289.46	\$208,026.30	\$208,026.30
Depreciaciones	\$45,018.46	\$54,849.72	\$54,849.72	\$30,954.72	\$7,059.72
Amortizaciones	\$4,393.08	\$4,608.60	\$4,608.60	\$3,703.08	\$3,620.76
Total Gastos	\$489,007.60	\$714,458.16	\$740,641.97	\$744,101.65	\$680,018.84

Tabla 68.

Cédula de costos

“Tesa Consultoría, S.C.” Cédula de costos					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Asimilados Salarios fijos a	\$924,000.00	\$1,399,200.06	\$1,539,120.28	\$1,788,863.87	\$1,967,750.13
Ingresos Asimilados Salarios variables a	\$288,000.00	\$447,900.00	\$521,819.97	\$606,180.01	\$933,752.34
Total	\$1'212,000.00	\$1,847,100.06	\$2,060,940.25	\$2,395,043.88	\$2,901,502.47

Tabla 69.

Cédula de sueldos y salarios

“Tesa Consultoría, S.C.” Cédula de Sueldos y Salarios					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos y salarios persona (1) que realiza la limpieza	\$49,775.00	\$76,047.75	\$83,767.50	\$87,932.15	\$96,725.00
Cuotas de seguridad social	\$13,288.00	\$19,081.57	\$20,653.23	\$22,388.10	\$24,293.98
Total	\$63,063.00	\$95,129.32	\$104,420.73	\$110,320.25	\$121,018.98

Nota. Como parte de los gastos preoperativos de la implementación de la Consultoría se añade el costo de trámites legales en la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca. Este trámite fue consultado en su página tramites.gobinet.mx.

Figura 14.

Captura de Pantalla Página del Gobierno de Huajuapán de León, Oaxaca.



Nota. Esta imagen muestra el trámite que solicita la Coordinación de Comercio del Gobierno de Huajuapán de León, Oaxaca para la apertura de un establecimiento. Imagen tomada de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Gobierno Municipal (2023).

Para la determinación de los estados proforma se consideró de manera estratégica la apertura de una cuenta de inversiones en valores, en donde se tomó en cuenta Cetes a 28 días con una tasa del 10.95% anualizada (consultada el 09 de noviembre de 2022).

Los estados financieros proforma determinados corresponden a la información financiera obtenidos de los próximos 5 años, como sigue:

Tabla 70.

Estado de Posición Financiera de Tesa Consultoría, S.C.



	AÑO	1	2	3	4	5
ACTIVOS						
Activo circulante						
Bancos		42,732.91	50,874.93	62,824.37	99,437.37	71,321.20
Inversiones en valores		282,555.00	382,555.00	583,467.50	805,292.50	1,027,300.00
IVA por acreditar		-	-	-	-	-
IVA acreditable		-	-	-	-	-
Saldo a favor de IVA		-	-	-	-	-
Total Activo circulante		325,287.91	433,429.93	646,291.87	904,729.87	1,098,621.20
Activo No circulante						
Equipamiento de mini cafetería		6,858.62	6,858.62	6,858.62	6,858.62	6,858.62
Equipo de cómputo		159,300.00	159,300.00	159,300.00	159,300.00	159,300.00
Pantalla		4,309.48	4,309.48	4,309.48	4,309.48	4,309.48
Mobiliario de sala creativa		27,469.90	27,469.90	27,469.90	27,469.90	27,469.90
Mobiliario de sala de clientes		2,971.16	2,971.16	2,971.16	2,971.16	2,971.16
Mobiliario de mini cafetería		4,170.98	4,170.98	4,170.98	4,170.98	4,170.98
Mobiliario de salón para talleres		13,792.62	13,792.62	13,792.62	13,792.62	13,792.62
Impresora		1,292.24	1,292.24	1,292.24	1,292.24	1,292.24
Tablets		9,307.76	9,307.76	9,307.76	9,307.76	9,307.76
Teléfono fijo		423.11	423.11	423.11	423.11	423.11
Gastos de Instalación		25,862.07	25,862.07	25,862.07	25,862.07	25,862.07
Gastos de publicidad		10,344.83	10,344.83	10,344.83	10,344.83	10,344.83
Gastos preoperativos		19,757.35	19,757.35	19,757.35	19,757.35	19,757.35
Depósitos en garantía		13,793.10	13,793.10	13,793.10	13,793.10	13,793.10
Depreciaciones		- 45,018.46 -	- 99,868.18 -	- 154,717.90 -	- 185,672.62 -	- 192,732.34 -

Amortizaciones	- 4,393.08	- 9,001.68	- 13,610.28	- 17,313.36	- 20,934.12
Total Activo No circulante	250,241.69	190,783.37	131,325.05	96,667.25	85,986.77
TOTAL ACTIVOS	575,529.60	624,213.30	777,616.91	1,001,397.12	1,184,607.97
PASIVOS					
Pasivo Circulante					
Acreeedores diversos	2,935.79	3,147.99	3,378.00	3,631.59	3,910.39
Contribuciones por pagar	1,044.81	4,606.25	13,654.29	38,276.61	20,763.99
IVA trasladado	-	-	-	-	-
IVA por enterar	35,049.63	42,222.04	42,222.04	50,980.67	42,704.80
PTU por pagar	-	-	-	-	-
Total Pasivo circulante	39,030.24	49,976.28	59,254.34	92,888.87	67,379.19
Pasivo No circulante					
Crédito financiero	362,654.74	271,991.05	181,327.37	90,663.68	-
TOTAL PASIVO	401,684.97	321,967.33	240,581.71	183,552.55	67,379.19
CAPITAL					
Aportaciones de capital	194,279.32	194,279.32	194,279.32	194,279.32	194,279.32
resultados del ejercicio	- 20,434.70	128,401.35	233,876.74	278,984.36	297,376.71
resultados de ejercicios anteriores	-	- 20,434.70	108,879.15	344,580.88	625,572.75
Total Capital	173,844.62	302,245.97	537,035.21	817,844.57	1,117,228.78
PASIVO + CAPITAL	575,529.60	624,213.30	777,616.91	1,001,397.12	1,184,607.96

Tabla 71.

Estado de Pérdidas y Ganancias de Tesa Consultoría, S.C.



	AÑO	1	2	3	4	5
VENTAS		\$ 1,885,775.86	\$ 2,998,706.90	\$ 3,391,810.34	\$ 3,778,448.28	\$ 4,230,172.41
(-) COSTOS						
Variables	\$	288,000.02	447,900.00	521,819.97	606,180.01	933,752.34
Fijos	\$	924,000.01	1,399,200.06	1,539,120.28	1,788,863.87	1,967,750.13
(=) Total costos:	\$	1,212,000.02	1,847,100.06	2,060,940.25	2,395,043.88	2,901,502.47
(=) UTILIDAD BRUTA	\$	673,775.84	1,151,606.83	1,330,870.09	1,383,404.39	1,328,669.94
OTROS GASTOS						
Sueldos y salarios	\$	49,775.00	76,047.75	83,767.50	87,932.15	96,725.00
Seguridad social	\$	13,288.00	19,081.57	20,653.23	22,388.10	24,293.98
Comida para clientes	\$	14,224.10	15,517.20	15,517.20	15,517.20	15,517.20
Renta	\$	77,719.28	117,773.76	117,773.76	117,773.76	117,773.76
Seguridad de renta	\$	948.31	1,034.52	1,034.52	1,034.52	1,034.52
Luz	\$	5,501.34	7,210.65	7,210.65	7,210.65	7,210.65
Internet	\$	4,259.48	5,679.31	5,679.31	5,679.31	5,679.31
Página web	\$	1,564.64	1,706.88	1,706.88	1,706.88	1,706.88
Plataforma zoom	\$	2,638.76	2,638.76	2,638.76	2,638.76	2,638.76
Papelería y Gastos de Equipo de oficina	\$	180,187.53	323,149.30	349,333.11	349,856.47	309,750.98
Póliza de seguridad social para trabajadores	\$	152,552.62	180,289.46	180,289.46	208,026.30	208,026.30
Depreciaciones	\$	45,018.46	54,849.72	54,849.72	30,954.72	7,059.72
Amortizaciones	\$	4,393.08	4,608.60	4,608.60	3,703.08	3,620.76
PTU por pagar	\$	-	-	-	-	-
(=) Total gastos:	\$	552,070.60	809,587.47	845,062.69	854,421.89	801,037.81
UTILIDAD OPERATIVA	\$	121,705.24	342,019.37	485,807.40	528,982.50	527,632.13
(+) Ingresos financieros	\$	2,555.00	912.50	1,825.00	2,007.50	2,007.50
(-) Gastos financieros	\$	160,021.40	128,017.12	96,012.84	64,008.56	32,004.28
(=) RESULTADO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO	-\$	35,761.16	214,914.74	391,619.56	466,981.44	497,635.35
(-) PROVISIÓN DE ISR	-\$	15,326.47	85,600.90	155,917.82	185,989.58	198,251.14
(=) UTILIDAD NETA	-\$	20,434.70	129,313.85	235,701.74	280,991.86	299,384.21
UTILIDAD ACUMULADA	-\$	20,434.70	108,879.15	344,580.88	625,572.75	924,956.96

Tabla 72.

Estados de Flujo de Efectivo Operativo de Tesa Consultoría, S.C.



AÑO	1	2	3	4	5
Actividades de operación:					
Utilidad (pérdida) antes de impuestos a la utilidad:	-\$ 20,434.70	\$ 129,313.85	\$ 235,701.74	\$ 280,991.86	\$ 299,384.21
Partidas relacionadas con actividades de inversión:					
Depreciación y amortización	\$ 49,411.54	\$ 59,458.32	\$ 59,458.32	\$ 34,657.80	\$ 10,680.48
Pérdida (ganancia) en venta de activo fijo	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Intereses a favor		-\$ 912.50	-\$ 912.50	-\$ 182.50	\$ -
Bajas de activo fijo	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Partidas relacionadas con actividades de financiamiento:					
Intereses a cargo	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
	\$ 28,976.84	\$187,859.67	\$294,247.56	\$315,467.16	\$310,064.69
(Aumento) disminución en:					
Cuentas por cobrar	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Inventarios	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Pagos anticipados	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Aumento (disminución) en:					
Cuentas por pagar a acreedores	\$ 2,935.79	\$212.20	\$ 230.01	\$ 253.59	\$ 278.80
Gastos acumulados y otras cuentas por pagar	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Beneficios a los empleados	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
IVA por pagar	\$ 35,049.63	\$ 7,172.41		\$ 8,758.62	-\$ 8,275.86
Impuestos a la utilidad	\$ 1,044.81	\$ 3,561.43	\$ 9,048.05	\$24,622.31	-\$ 17,512.62
Flujos netos de efectivo de actividades de operación:	\$ 68,007.08	\$198,805.71	\$303,525.62	\$349,101.69	\$284,555.01
Actividades de inversión:					
Intereses cobrados	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 1.00
Adquisición de maquinaria y equipo	-\$299,653.23	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Venta de maquinaria y equipo	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 1.00
Flujos netos de efectivo de actividades de inversión	-\$299,653.23	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Efectivo a obtener para aplicar en actividades de financiamiento	-\$231,646.15	\$198,805.71	\$303,525.62	\$349,101.69	\$284,555.01
Actividades de financiamiento:					
Aportaciones de capital	\$194,279.32	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Obtención de crédito financiero	\$ 0.00				
Pago de préstamo	\$362,654.74	-\$ 90,663.68	-\$ 90,663.68	-\$ 90,663.68	-\$ 90,663.68
Pago de interés					

Pago de PTU	-	-	-	-	-
Flujos netos de efectivo de actividades de financiamiento	\$556,934.06	-\$90,663.68	-\$90,663.68	-\$90,663.68	-\$90,663.68
Aumento (disminución) neto de efectivo	\$325,287.91	\$108,142.02	\$212,861.93	\$258,438.01	\$193,891.32
Efectivo al inicio del año	\$0.00	\$325,287.91	\$433,429.93	\$646,291.86	\$904,729.87
Efectivo al final del año	\$325,287.91	\$433,429.93	\$646,291.86	\$904,729.87	\$1,098,621.20

Capítulo 5. Evaluación y Conclusiones

Evaluación del Proyecto de Inversión

La Tabla 73 proporciona las razones financieras obtenidas de los Estados Financieros de Tesa Consultoría y se destaca lo siguiente:

- a. Capital de Trabajo:
 - i. **Primer año:** \$286,257.67
 - ii. **Quinto año:** \$1,031,242.01

- b. Activos Circulantes:
 - i. **Primer Año:** \$325,287.91
 - ii. **Quinto Año:** \$1,098,621.20

- c. Pasivos Circulantes:
 - i. **Primer Año:** \$39,030.24
 - ii. **Quinto Año:** \$67,379.1

El incremento de capital de trabajo de Tesa indica una capacidad creciente para cubrir sus operaciones diarias sin problemas de flujo de efectivo. Asimismo, muestra que los activos circulantes son suficientes para cubrir los pasivos circulantes.

- d. Índice de Liquidez
 - i. **Primer Año:** 1.09
 - ii. **Quinto Año:** 1.06

En cuanto a la salud financiera, el índice de liquidez indica que Tesa tiene la capacidad para cumplir con sus compromisos financieros a corto plazo, manteniendo un índice de liquidez positivo de manera continua en los cinco años consecutivos.

- e. Margen de Utilidad:
 - i. **Primer Año:** -1.08%
 - ii. **Quinto Año:** 7.08%

El indicador de margen de utilidad de Tesa para su primer año se debe a ingresos insuficientes derivados de la falta de clientes. Por ser inicio de operaciones, Tesa busca

posicionar la consultoría en el mercado para atraer nuevos clientes y, en consecuencia, generar más ingresos. La estrategia de posicionamiento en el mercado durante el primer año parece ser efectiva, reflejándose en el aumento de la utilidad en los años posteriores.

f. Índice de endeudamiento:

- i. **Primer año:** 0.70
- ii. **Quinto año:** 0.06

g. Índice de apalancamiento:

- i. **Primer año:** 2.31
- ii. **Quinto año:** 0.06

Durante el primer año, la consultoría presenta un índice de endeudamiento de 0.70 debido a un crédito a 5 años. Sin embargo, en los próximos cuatro años el nivel de endeudamiento y apalancamiento disminuye por el cumplimiento del pago de las obligaciones financieras.

Tabla 73.

Indicadores financieros

“Tesa Consultoría, S.C.”					
Indicadores financieros					
Razón financiera	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital de Trabajo	\$286,257.67	\$383,453.66	\$587,037.53	\$811,841.01	\$1'031,242.01
De liquidez	1.09	1.02	1.06	1.07	1.06
Margen de utilidad sobre ventas	-1.08%	4.31%	6.95%	7.44%	7.08%
De endeudamiento	0.70	0.52	0.31	0.18	0.06
De apalancamiento	2.31	1.07	0.45	0.22	0.06

Nota. Elaboración propia.

Por medio del pronóstico realizado a cinco años de este Proyecto de inversión se obtuvieron los flujos de efectivo y para determinar el VPN estos flujos son traídos a valor presente.

El VPN de Tesa es de \$51,673.58, lo que quiere decir que aun descontando el costo de oportunidad (rendimiento adicional que se obtiene por invertir en Tesa Consultoría) de 18.11% a los flujos de efectivo capitalizados a cinco años, el proyecto maximiza la inversión incrementando el valor de la Consultoría.

Por otro lado, la Tasa Interna de Retorno es mayor que el costo de oportunidad por lo que este proyecto se recomienda ser aceptado por los socios pues estima un rendimiento mayor al mínimo requerido, siempre y cuando se reinviertan los flujos netos de efectivo.

En resumen, el proyecto de inversión ofrece una oportunidad clara para obtener ganancias adicionales que justifican adecuadamente el riesgo asociado con la inversión, dado que tanto el VPN como la TIR indican una rentabilidad favorable respecto a las expectativas financieras establecidas por los socios.

Tabla 74.

Análisis financiero

“Tesa Consultoría, S.C.”			
Análisis financiero			
INVERSIÓN INICIAL	- \$647,597.74		
AÑO/FLUJOS		VPN	\$51,673.58
1	\$ 325,287.91		
2	\$ 108,142.02		
3	\$ 212,861.93	TIR	21.79%
4	\$ 258,438.01		
5	\$ 193,891.32		

Nota. Para el cálculo del VAN, se tomó en cuenta descontar el CCPP de 18.11% obtenido de la Tabla 65.

Tratamiento de la Hipótesis

Una vez desarrollados los estudios de esta investigación, los resultados obtenidos en los indicadores financieros, el VPN, TIR y el costo de oportunidad determinado, muestran que, si los socios deciden invertir en la propuesta de inversión de Cetes a 28 días, obtendrán un rendimiento del 10.95% (consultada el 09 de noviembre de 2022). Sin embargo, al invertir en este proyecto, el rendimiento esperado es del 21.79%. Al comparar este rendimiento con el costo de oportunidad del 18.11%, que es el rendimiento adicional que se obtiene por invertir en Tesa Consultoría, queda claro que la inversión en el proyecto es más atractiva, ya que ofrece un rendimiento superior tanto a la tasa de los Cetes como al costo de oportunidad. Por lo tanto, se determina que el Proyecto de Inversión de una Consultoría Integral Empresarial en la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca es factible y viable.

Conclusiones

La investigación tiene por objetivo determinar la factibilidad y viabilidad de un proyecto de inversión de una Consultoría Integral Empresarial, de nombre Tesa Consultoría, la cual propone brindar servicios de consultoría de negocios a las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

La propuesta de valor del servicio comienza con la realización de un diagnóstico previo a las empresas prospectos a clientes para identificar su situación actual.

Una vez aceptada la propuesta del servicio, los equipos de trabajo o células de trabajo intervienen en un plan para el mejoramiento y desarrollo empresarial de las Mipymes. Estos son equipos multidisciplinarios que participan en el desarrollo de proyectos de manera voluntaria, crean conciencia de productividad a través del trabajo en equipo, su sustento es el amor, pasión, compromiso, tolerancia y respeto. Para este proyecto lo más importante es el bienestar de los socios de la empresa, clientes y la Ciudad huajuapeña. Se parte de la idea que, si los integrantes de la consultoría se encuentran en un buen ambiente laboral, los resultados serán los óptimos. Este proyecto presenta una estructura organizacional convencional, puesto que se elimina el sistema jerárquico y burocrático, rigiéndose únicamente por áreas estratégicas que facilitan el trabajo y aumentan la productividad.

La personalidad jurídica de este proyecto es la sociedad civil debido a que su objetivo fundamental es el promover el bienestar general sin fines de lucro y el interés en común de los socios que la constituyen, asimismo, contempla principios de acción tales como la solidaridad y el bien común.

Tesa Consultoría, S.C. tiene el potencial de abordar las problemáticas críticas que enfrentan las Mipymes, como la falta de habilidades gerenciales, la carencia de soluciones para problemas en distintos procesos de la operación, entre otras. Estas limitaciones son factores

clave que frenan el crecimiento y la productividad de las Mipymes, sector que representa la principal fuente económica y laboral en México. Este proyecto de inversión contribuye al campo de estudio al ofrecer una solución viable para mitigar los altos índices de fracaso entre las Mipymes al proporcionar consultoría integral. Tesa Consultoría no solo responde a una necesidad urgente del mercado local, sino que también aporta al desarrollo de metodologías y modelos de negocio que pueden replicarse en otras regiones, fortaleciendo así la competitividad y sostenibilidad de las Mipymes en México.

Es importante mencionar que, tanto la TIR como el VPN respaldan la viabilidad financiera del proyecto. La TIR indica que el proyecto ofrece un rendimiento superior al costo de oportunidad, mientras que el VPN muestra que el proyecto agrega valor a la Consultoría. En conjunto, estos resultados sugieren que este proyecto de inversión es una decisión financiera acertada.

Finalmente, el proyecto de inversión de Tesa Consultoría, S.C. se presenta como una oportunidad factible y viable, respaldada por un sólido análisis financiero y un enfoque estratégico bien definido. Su capacidad para generar un retorno positivo para la inversión inicial y satisfacer las necesidades del mercado local lo convierte en una opción atractiva para los socios y un potencial impulsor del desarrollo empresarial en la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

Bibliografía

- Academia Pencil. (6 de Julio de 2020). ¿Cuánto cuesta una consultoría de negocios? Obtenido de <https://academia.pencilspeech.com/cuanto-cuesta-una-consultoria-de-negocios/>
- Asociación Española de Empresas de Consultoría. (2008). *Libro blanco de buenas prácticas en el mercado de la consultoría*. España: FC Editorial.
- BBVA. (19 de abril de 2022). BBVA. Obtenido de <https://www.bbva.mx/educacion-financiera/creditos/diferencia-entre-la-micro--pequena-y-mediana-empresa.html>
- Cámara de diputados del H. Congreso de la Unión. (14 de junio de 2018). Ley General de Sociedades Mercantiles. *Ley General de Sociedades Mercantiles*.
- Cámara de diputados. Ley del Impuesto Sobre la Renta.
- Cámara Nacional de Empresas de Consultoría. (septiembre de 2018). Consultoría: Áreas de oportunidad en el nuevo gobierno. *issuu*, 310, 14-15. Recuperado el 11 de Julio de 2020, de https://issuu.com/cnec/docs/revista_consultor_a_septiembre_2018
- Campos, R. (2016). *Aplicación del modelo Canvas para la creación y puesta en marcha de un negocio de comercio electrónico en BRILDOR, S.L.*
- Celaya, R. (2015). 24 temas selectos de Consultoría Empresarial. *Laboral*, 50-52.
- Choperana, O. (2011). *La consultoría como un proceso de intervención sistémica*.
- Click Balance. (31 de Julio de 2014). Recuperado el 04 de noviembre de 2019, de <https://clickbalance.com/blog/contabilidad-y-administracion/el-impacto-de-la-consultoria-en-las-Mipymes/>
- CNEC. (13 de septiembre de 2022). Conociendo las empresas de consultoría. INEGI, pág. 2.
- CNIF. (2006). *Normas de Información Financiera A-2*.
- CONDUSEF. (2015). Pymes. *Revista Condusef: Proteja su dinero*. 26.
- Consultoría Empresarial CLC. (26 de agosto de 2008). Recuperado el 31 de octubre de 2019, de <http://clcconsultoresuan.blogspot.com/2008/08/planeacion-estrategica-clc-consultores.html>
- Cortés, M. (2018). Características comunes de las Micro pequeñas y medianas empresas en Latinoamérica y México. *UAEH*.

- Cronoshare. (15 de enero de 2023). ¿Cuál es el precio de un servicio de diseño gráfico?, ¿Cuál es el precio de un servicio de contabilidad? Obtenido de <https://www.cronoshare.com.mx/cuanto-cuesta/servicio-diseno-grafico>
- Cruz, M., López, E., Cruz, R., Meneses, G. (2016). *¿Por qué no crecen las Micro y Pequeñas empresas en México?* Querétaro.
- Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. (2021). Obtenida de INEGI.
- El economista. (3 de septiembre de 2019). *El empresario*. Obtenido de <https://elempresario.mx/emprendedores/mipymes-no-crecen-falta-capacitacion-liderazgo>.
- El siglo de Durango. (24 de marzo de 2017). Recuperado el 1 de noviembre de 2019, de <https://www.elsiglodedurango.com.mx/noticia/713835.necesidades-de-las-pymes-mexicanas-y-como-satisfacerlas.html>
- Expertemprende. (2019). Cultura emprendedora. *Guía didáctica Modelo Canvas*.
- Ferreira, D. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. *Cooperativismo y Desarrollo*.
- Fisher, L., & Alma, N. (1996). *Introducción a la investigación de mercados*. McGraw-Hill Interamericana.
- Forbes. (31 de enero de 2018). Forbes. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/pymes-mexicanas-un-panorama-para-2018/#:~:text=De%20acuerdo%20con%20datos%20oficiales,del%20empleo%20en%20el%20pa%C3%ADs>.
- Flores, R., Hernández, I., & Flores, I. (2009). *Caracterización general de las pymes e importancia de la capacitación*.
- García, J., & Casanueva, C. (2000). *Prácticas de la Gestión Empresarial*. Mc Graw Hill.
- Gassman, O., Frankenberg, K., & Csk, M. (2014). *The business, Person UK*.
- Gispert et al., (2000). *Enciclopedia Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa*. Barcelona (España): OCEANO.
- Google maps. (2020). *Google maps*. Recuperado el 17 de noviembre de 2020

- Guerrero, M. (2017). Modelo de consultoría para gestionar los servicios que brinda Audita S.A. al sector empresarial. *Congreso Internacional Virtual sobre los modelos Latinoamericanos de desarrollo*.
- Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Gobierno municipal. (2023). Recuperado el 9 de mayo de 2023, de <https://huajuapandeleon.gob.mx/home-hdl/>
- INAFED. (2010). *INAFED*. Recuperado el 4 de abril de 2020, de <http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM20oaxaca/municipios/20039a.html>
- INEGI. (2010). *INEGI*.
- INEGI. (2020). *INEGI*. Recuperado el 5 de abril de 2020
- INEGI. (2021).
- Innokabi. (2 de Febrero de 2019). *Innokabi*. Obtenido de Descarga en PDF el Lienzo de Modelo de Negocio. Un Canvas Clave (innokabi.com)
- Instituto Hacendario del Estado de México (IHEM). (2003). Recuperado el 4 de noviembre de 2019
- Kubr, M. (1997). *La consultoría de empresas: guía para la profesión*.
- Kubr, M. (2008). *Consultoría de empresas: guía para la profesión*. Limusa.
- Laboral. (2015). 10 errores que terminan con la vida de una pyme. *Laboral*, 24.
- Las pequeñas empresas. (13 de noviembre de 2012). Recuperado el 29 de octubre de 2019, de sitio web de Las pequeñas empresas: <https://laspequenasempresas.wordpress.com/2012/11/13/caracteristicas-de-las-microempresas/>
- León, A. (2016). *La Consultoría, una herramienta que favorece la competitividad de las Mipymes en México*. México, D.F.
- Levaresolutions. (2010 de agosto de 2011). *Levaresolutions*. Recuperado el 2 de noviembre de 2019, de <https://levaresolutions.wordpress.com/2011/08/10/%C2%BFsabes-cuales-son-los-beneficios-que-te-ofrece-una-consultoria/>
- LOFTON servicios integrales. (27 de febrero de 2020). Los objetivos de un despacho contable. Obtenido de <https://loftonsc.com/marketing-digital/objetivos-despacho-contable/>

- Magretta, J. (Mayo de 2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*. Recuperado el 4 de noviembre de 2019
- MAPNALL. (s.f.). MAPNALL. Obtenido de https://www.mapnall.com/es/Mapa-Huajuapan-de-Le%C3%B3n_1144919.html
- Mejía, C. (2003). La propuesta de valor. *Documentos planning*, 1.
- Merca3w. (2023). Diseño gráfico. Obtenido de <https://merca3w.com/servicios/disenio-grafico/>
- Nogueira, D., León, A., & Aguilar, M. (2018). Diseño de un procedimiento general de consultoría organizacional. *Universidad y Sociedad*, 24-26.
- Ochoa, M., Vázquez, H., & Cameros, J. (2016). *Consultoría Empresarial*.
- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology*. USA: Universite De Lausanne.
- Pacheco, Z. (2013). *Diagnóstico de necesidades de capacitación de las Mipymes de la Heroica Ciudad de Huajuapan de León, Oaxaca*.
- Real Academia Española. (2018). Recuperado el 30 de octubre de 2019, de <https://dle.rae.es/?id=LqB3rUj>
- Revista Consultoría (2023). *Desafíos económicos empresariales, panorama 2023*. Recuperado el 24 de septiembre de 2023, de https://issuu.com/karimramos7/docs/revista_118_marzo_2023.
- Rivera, L. (2016). *Proyecto de inversión basado en el modelo de fideicomisos de inversión en bienes raíces: Residencia de reposo para adultos mayores*. Huajuapan de León, Oaxaca.
- Sánchez, J., Vélez, M., & Araujo, P. (2016). Balanced scorecard para emprendedores desde el modelo canvas al cuadro de mando integral. *Revista Facultad de Ciencias Sociales*, 44. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v24n1/v24n1a04.pdf>
- SCIAN. (2021). *Análisis secundario de oferta de empresas de consultoría y diseño gráfico*. México. Recuperado el 17 de Julio de 2019
- Secretaría de Economía. (30 de junio de 2009). Recuperado el 30 de octubre de 2019, de <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/50882/A539.pdf>
- Servicio de Administración Tributaria. (s.f.). *Servicio de Administración Tributaria*. Recuperado el 14 de junio de 2020, de <https://www.sat.gob.mx/consulta/64576/conoce-las-obligaciones>

Soumah-Mis, Oliver. (2012). *El empresario del siglo XXI. El arte de la adaptación a los cambios*, 6.

Urbina, G. (2013). *Evaluación de proyectos*.

Urzua, D. (2011). *¿Qué es la consultoría? Administración y Consultoría*. Recuperado el 11 de Julio de 2020, de Administración y consultoría: ¿QUE ES LA CONSULTORIA? (administracionyconsultoria.blogspot.com)

Zott, C., & Amit, R. (2009). *Cómo diseñar modelos de negocios*. Obtenido de IESE insight: <https://www.ieseinsight.com/doc.aspx?id=00966&ar=15&idioma=1>

Anexos

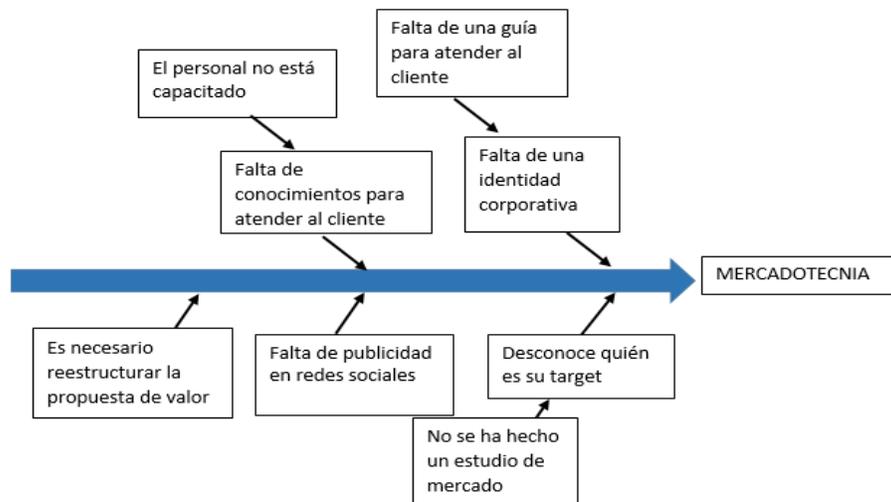
Anexo 1. Número de Entidades Económicas en la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca

Sector	Clave	Actividad Económica	Número de entidades económicas
	11	Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza	0
	21	Minería	0
	22	Generación, transmisión, distribución y comercialización de energía eléctrica, suministro de agua y de gas natural por ductos al consumidor final	9
Industria	23	Construcción	38
	31-33	Industrias manufactureras	584
Comercio	43	Comercio al por mayor	202
	46-49	Comercio al por menor	2,971
	51	Información en medios masivos	18
	52	Servicios financieros y de seguros	100
	53	Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles intangibles	71
	54	Servicios profesionales, científicos y técnicos	197
	55	Corporativos	0
	56	Servicios de apoyo a los negocios y manejo de residuos, y servicios de remediación	123
	61	Servicios educativos	128
	62	Servicios de salud y de asistencia social	321
	71	Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos	65
	72	Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	927
	81	Otros servicios excepto actividades gubernamentales	1,028

Nota. La tabla muestra el número de entidades económicas en la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca. Datos tomados del Directorio Estadístico de las Naciones Unidas Económicas y el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte en el 2021.

Anexo 2. Diagramas de Ishikawa

Diagrama de Ishikawa: Servicio en Mercadotecnia



Nota. Esta figura muestra las problemáticas que presentan los negocios con relación al área de mercadotecnia.

Diagrama de Ishikawa: Servicio en Control de operación



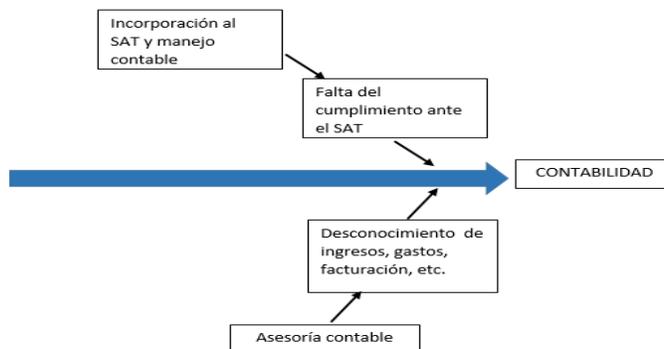
Nota. Esta figura muestra las problemáticas que presentan los negocios en relación con el área de operación.

Diagrama de Ishikawa: Servicio en Recursos Humanos



Nota. Esta figura muestra las problemáticas que presentan los negocios en relación con el área de recursos humanos.

Diagrama de Ishikawa: Servicio en Contabilidad



Nota. Esta figura muestra las problemáticas que presentan los negocios en relación con el área contable.

Anexo 3. Encuestas a Mipymes de la Ciudad de Huajuapán de León, Oax.

ENCUESTAS A EMPRESAS DEL TAMAÑO MICRO, PEQUEÑO Y MEDIANO DE LA CIUDAD DE HUAJUAPAN DE LEÓN, OAX.

Parte 1. IDENTIFICACIÓN DEL NEGOCIO

- Nombre _____ del _____ establecimiento: _____
- Sector económico:
Comercial () Industrial () Servicio ()
- Año de apertura del establecimiento: _____
- Número _____ de _____ colaboradores: _____
- Tamaño de la empresa:

ESTRATIFICACIÓN		
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores
Micro	Todas	1-10
Pequeña	Comercio	11-30
	Industria y Servicio	11-50
Mediana	Comercio	31-100
	Servicios	51-100
	Industria	51-250

Micro ()

Pequeña ()

Mediana ()

Parte 2. INFORMACIÓN DEL PROPIETARIO

1. Nombre del propietario: _____
2. Nivel máximo de estudios del propietario:
Primaria () Secundaria () Nivel medio superior () Nivel superior ()
Otra: _____
3. ¿Cuáles fueron las razones por las que fundó esta empresa?
4. ¿La empresa forma parte de alguna Cámara Empresarial?
Si () ¿A cuál pertenece?

- CANACO () COPARMEX ()
- CONACULTA () CANACINTRA ()
- CANIRAC () OTRA () ¿Cuál? _____
- No () ¿Por qué? _____

Parte 3. NECESIDADES DE CONSULTORÍA

5. ¿Qué problemáticas ha tenido que enfrentar en su negocio?
- Contable () Control de la operación () Mercadotecnia ()
- Búsqueda de financiamientos () Recursos Humanos ()
- Otro () _____
6. ¿Cómo han solucionado estas problemáticas?
- Leyendo casos respecto al tema ()
- Capacitándome por línea ()
- Pidiéndole consejos a conocidos ()
- Asesorándome con un experto (consultor) ()
- Otro: _____
7. ¿Alguna vez considero el cerrar su establecimiento?
- Si () ¿Por qué? _____
- No ()
8. Su situación empresarial es:
- Con problemas para continuar operando ()
- Bien establecidas en el mercado ()
- En proceso de expansión ()
9. ¿Qué considera que necesita su empresa para continuar creciendo?
- _____
10. ¿En algún momento ha buscado y recibido consultoría por parte de expertos para la mejora de su organización?

Si (): Privada () Pública ()

No ()

11. ¿Qué servicio le ofrecieron? _____

12. ¿Cada qué tiempo ha recibido un servicio por parte de consultores empresariales?

Mensual () Bimestral () Trimestral () Cuatrimestral ()

Semestral () Anual ()

13. ¿Cuáles han sido los motivos por los que usted no ha aceptado recibir una consultoría y solución por expertos en las áreas?

Es muy cara ()

No me interesa que me ayuden personas externas ()

No creo en la consultoría externa ()

No conozco a algún asesor ()

No he tenido tiempo de buscar a alguien ()

Por desconfianza ()

No he encontrado alguna consultora que me agrade

Otro _____

Parte 4. LA CONSULTORÍA EMPRESARIAL

14. ¿Usted conoce qué es la consultoría empresarial?

Si () No ()

15. Si le ofrecieran un servicio que solucionará los aspectos negativos de su empresa y, además, le ofreciera mejoras a su organización, ¿estaría dispuesto a recibir el servicio?

Si () (Si su respuesta es SI, pase a la pregunta 16)

No (), ¿Por qué?

16. ¿En qué áreas de su empresa, le gustaría que se le diera una solución?

Contable ()

Control de la operación ()

Mercadotecnia ()

Búsqueda de financiamientos ()

Recursos Humanos ()

Otra: _____

17. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por cada paquete de servicios?

A) ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este paquete?

FOTO PAQUETE 1

Descripción: La consultoría contable integra: Consultoría respecto a pagos de impuestos, altas en hacienda, pago de impuestos, control de su contabilidad.

Precio:

() Dos pagos quincenales en un solo mes: Cada pago de \$500 a \$1,000

() Un solo pago de \$1,000 a \$2,000

() No lo pagaría

B) ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este paquete?

FOTO PAQUETE 2

Descripción: La consultoría contable integra: El manejo de sus redes sociales integra, creación, seguimiento y elaborar publicidad en sus redes sociales, para aumentar sus ventas.

Precio:

() Dos pagos quincenales en un solo mes: Cada pago de \$1,000 a \$2,000

() Un solo pago de \$3,000 a \$3,500

() No lo pagaría

C) ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este paquete?

FOTO PAQUETE 3

Descripción: A través de este taller, aprenderá a llevar un buen control del manejo financiero de su empresa, saber manejar sus ventas, inventarios, compras, etc. Al final del taller estará capacitado para encaminar su negocio al cumplimiento de metas.

Precio

Tres pagos mensuales en tres meses: Cada pago de \$2,500 a \$3,000

Dos pagos: Cada uno de \$4,000 a \$4,500

No lo pagaría

D) ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este paquete?

FOTO PAQUETE 4

Descripción: Diseño de estrategias para que usted comercialice sus productos o servicios de manera exitosa,

Elaboración de su logotipo, y diseño de toda la marca para que su empresa se posicione y la reconozcan dentro de las mejores en su giro

Búsqueda de financiamientos públicos y privados para su empresa, apoyo a empresas

Precio:

Dos pagos quincenales en un solo mes: Cada pago de \$2,000 a \$3,000

Un pago único de \$5,000 a \$6,000

No lo pagaría

E) ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este paquete?

FOTO PAQUETE 5

Descripción: Elaboraremos un inventario, en donde usted tenga controlado los productos con los que cuenta su empresa, pueda facturar, y, además lleve un control de todos sus ingresos y salidas de mercancía.

Precio:

Tres pagos mensuales en tres meses: Cada pago de \$2,000 a \$3,000

Dos pagos: Cada pago de \$4,000 a \$4,500

No lo pagaría

F) ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este paquete?

FOTO PAQUETE 6

Descripción: Se llevan a cabo estrategias para contratar al empleado ideal y se capacita de manera constante

Herramientas para que usted controle su negocio: Formatos de ventas, formas de inventarios, formatos de control de personal, entre otras.

Precio:

Tres pagos en dos meses (Primer pago al inicio del servicio, segundo pago al cumplimiento del primer mes y tercer pago al término del segundo mes): Cada pago de \$3,000 a \$3,250

Dos pagos: Cada pago de \$4,500 a \$5,000

No lo pagaría

G) ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este paquete?

FOTO PAQUETE 7

Descripción: Si usted no sabe qué otro producto o servicio vender o si tiene dudas si este se venderá, aquí se realiza un estudio en el mercado que permita conocer que producto o servicio será más exitoso para vender en el mercado.

Se le capacita para mejorar la atención a sus clientes y aumenten sus ventas.

Precio:

Dos pagos quincenales en un solo mes: Cada pago de \$2,000 a \$3,000

Un solo pago de \$5,000 a \$6,000

No lo pagaría

18. Respecto a los PAQUETES anteriores, ¿Qué paquete cree que necesite su empresa? o

¿En qué paquete le gustaría invertir?

Paquete 1:

Paquete 2:

Paquete 3:

Paquete 4:

Paquete 5:

Paquete 6:

Paquete 7:

19. ¿Estaría dispuesto a apoyar al consultor en todo momento y además ser participe?
Si ()

No (), ¿Por qué? _____

20. ¿Qué servicios extra le gustaría que le ofreciera una consultoría empresarial?

() Integración de redes (Un grupo en dónde se genere venta, publicidad, compras entre los mismos empresarios que han adquirido alguna vez un servicio en la Consultoría)

() Capacitaciones

() Eventos: ej. feria de ventas entre todos los empresarios

() Otra: _____

Parte 5: COMUNICACIÓN

21. ¿Por qué medios le gustaría que se llevara a cabo la relación cliente-consultoría? (Ej. Para envíos de información, seguimiento del servicio, etc.)

() Whats app

() Correo electrónico

() Llamadas telefónicas

22. ¿Cómo preferiría recibir la información de la consultoría?

() Digital

() Impresa

23. ¿En qué lugar le gustaría que se le brindará la consultoría empresarial?

() En su empresa

() En las instalaciones de la consultoría

() Cafetería/Restaurante

Parte 6: OBSERVACIONES FINALES

- Dirección del establecimiento:
- Descripción del negocio:
- Teléfono de contacto (opcional):

¡Muchas gracias!

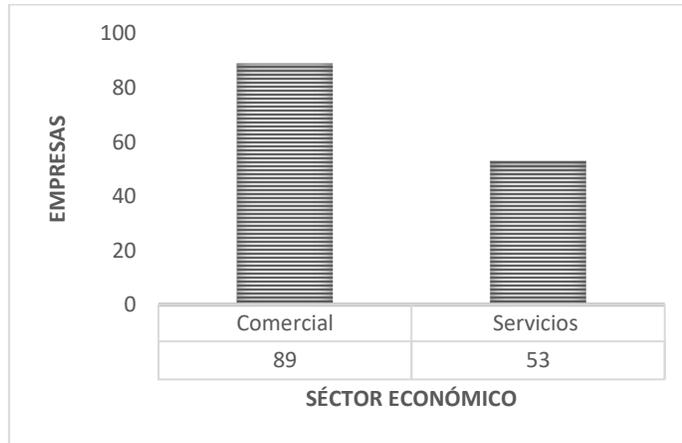
Anexo 4. Segmentación de Empresas Consideradas para la Obtención de la Muestra de esta Investigación

Criterios	Características target
Ocupación	Empresarios de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.
Giro comercial	<ul style="list-style-type: none"> a. Comercio al por menor b. Comercio al por mayor c. Servicios de esparcimiento cultural y deportivos d. Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas
Tamaño de empresa	Micro, pequeña y mediana
Características de los comercios	<ul style="list-style-type: none"> a. Ser un establecimiento fijo, no ambulante b. No estar afiliadas con el ámbito gubernamental; c. No estar considerada dentro del ámbito piramidal d. No ser negocios de comida rápida, antojitos, venta de fruta y similares e. No ser comercios de venta de artículos religiosos f. No clubes deportivos g. No grupos de mariachi y grupos artísticos h. No establecimientos de tortillerías, panaderías o similares i. No estar considerada como tienda de abarrotes o miscelánea j. No comedores ni establecimientos considerados como fondas k. No servicios funerales l. No deshuesaderos m. No comercios clasificados como “tendejón” n. No comercios Nacionales (Coppel, Aurrera, etcétera). o. No hierberías p. Se eliminan las sucursales, dejando solo a la matriz

Anexo 5. Gráficos del Estudio de Mercados.

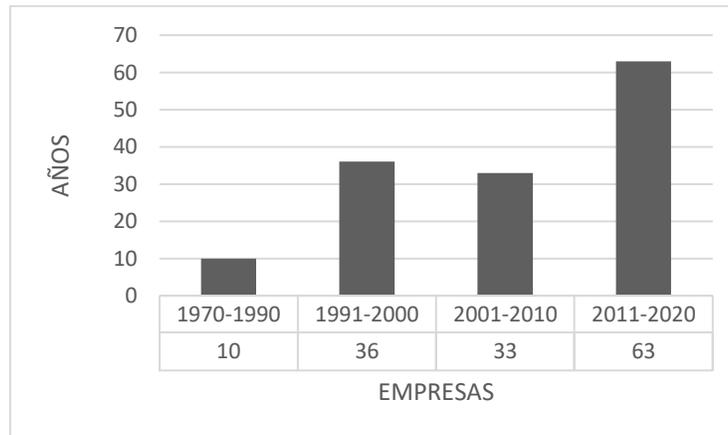
En el Gráfico 1 se muestra que el 62.68% de las empresas encuestadas son del giro comercial y el 37.32% del giro de servicios.

Gráfico 1. Sector económico que representan las empresas encuestadas



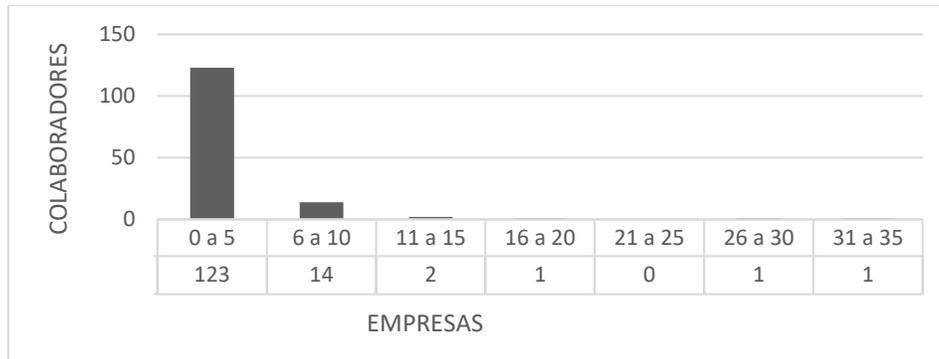
En el Gráfico 2 se observa que el 44.37% de los propietarios indicaron haber iniciado operaciones en los últimos 10 años, el 25.35% iniciaron operaciones de 1991 al 2000, el 23.24% aseguró haber iniciado operaciones en el período de 2001 al 2010 y, finalmente, solo el 7.04% de los propietarios indicaron haber iniciado operaciones en la época de 1970 a 1990.

Gráfico 2. Tiempo de vida de las empresas encuestadas



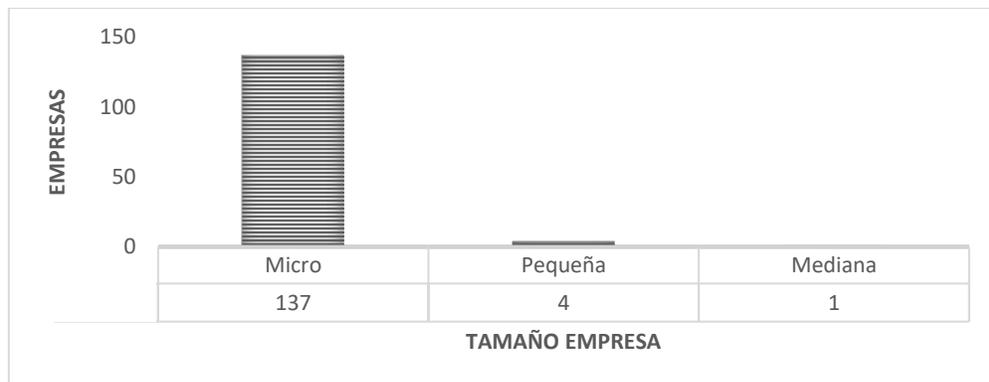
El Gráfico 3, indica que el 86.62% de los encuestados indicaron tener de 0 a 5 colaboradores en sus establecimientos y posteriormente el 9.89% indicaron tener de 6 a 10 colaboradores.

Gráfico 3. Número de colaboradores con los que cuentan los establecimientos



El Gráfico 4 indica que, de acuerdo con el sector y número de personas de cada Mipyme, en las encuestas realizadas el 96.48% de las empresas en la Ciudad de Huajuapán pertenecen a un estrato micro, mientras que el 2.82% pertenece a empresas pequeñas y solo el 0.70% a empresas de un estrato mediano.

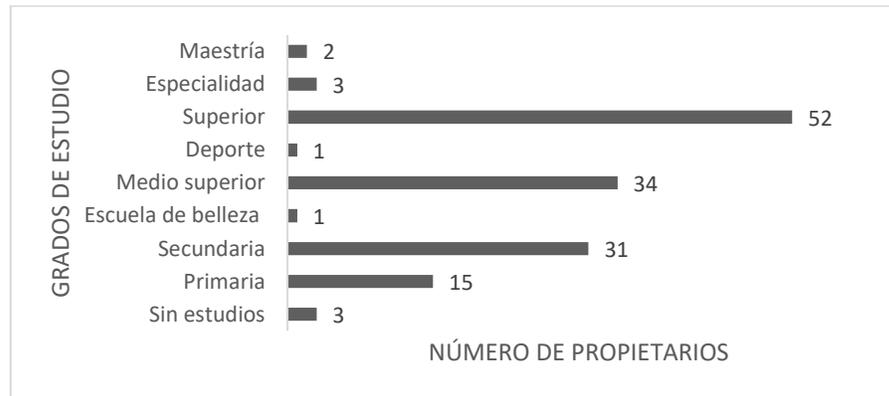
Gráfico 4. Estratificación por tamaño de las empresas encuestadas



El Gráfico 5 muestra el grado de estudios de los propietarios en empresas de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

El grado de estudios que más prevalece es el nivel superior; el 36.62% de encuestados; seguido del grado de estudios nivel medio superior; el 24% de los encuestados y el resto de la población encuestada dijo haber tenido estudios de nivel secundaria, primaria, especialidad, maestría, en deportes, escuela de belleza y solo el 2.11% de los encuestados dijeron no tener algún estudio.

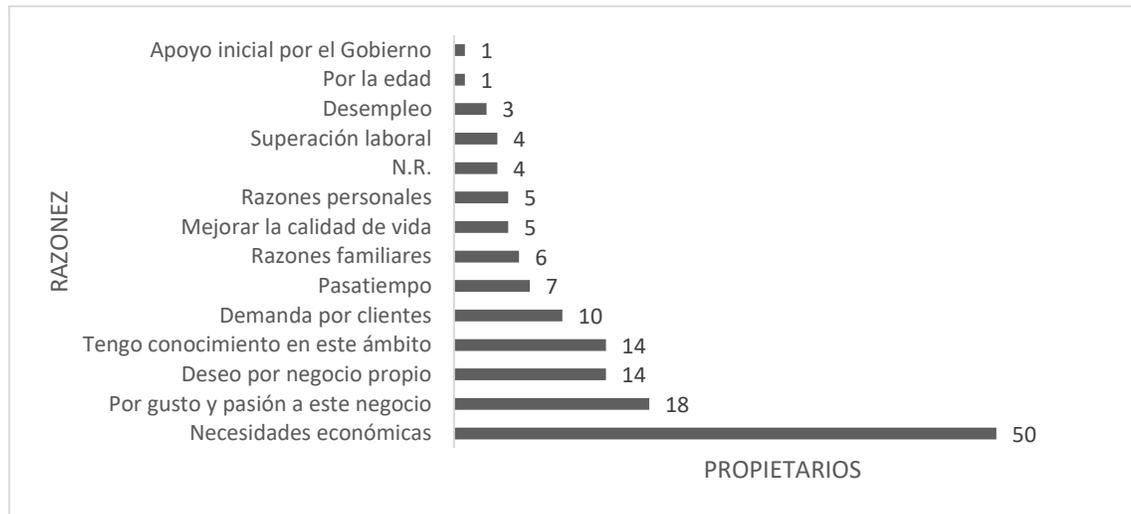
Gráfico 5. *Grado de estudios del propietario*



El Gráfico 6 muestra las razones por las que los propietarios decidieron fundar su establecimiento.

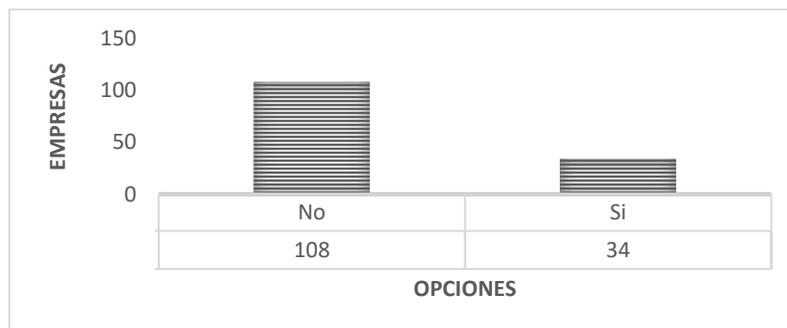
Los propietarios, en su mayoría dijeron fundar su negocio por necesidades económicas; 35.21% de las encuestas, posteriormente por gusto y pasión a su negocio con un 12.68%, y el 9.89% por deseo de negocio propio y porque cuentan con los conocimientos para ese negocio. El resto de los encuestados dijeron ser por demanda por clientes, pasatiempo, razones familiares, mejorar la calidad de vida, entre otras razones y representan el 35.49%.

Gráfico 6. Razones por las que se fundó la empresa



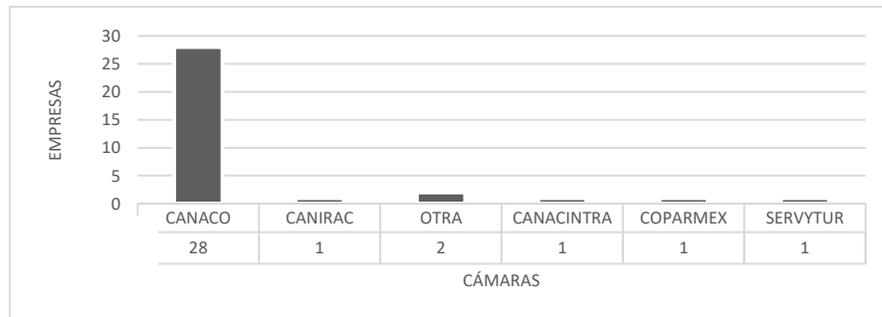
En el Gráfico 7 se muestra que el 76.05% de los encuestados no forman parte de alguna cámara empresarial en la Ciudad de Huajuapán de León, Oax. Asimismo, se puede ver reflejada un área de oportunidad para esta investigación, debido a que 108 establecimientos no se encuentran afiliados a ninguna organización que les ofrezca algún tipo de consultoría y capacitación, lo que significa que la Consultoría Integral Empresarial propuesta en esta investigación, tiene mayor oportunidad de que estas 108 unidades económicas que no están inscritas a alguna Cámara Empresarial puedan adquirir un servicio con la consultoría aquí propuesta.

Gráfico 7. Empresas que forman parte de alguna Cámara Empresarial



El Gráfico 8 muestra que de acuerdo con los 34 encuestados que dijeron estar afiliadas a alguna Cámara Empresarial, el 82.35% está afiliado a la CANACO y el 17.65% a la CANIRAC, CANACINTRA, COPARMEX, SERVYTUR y a la Industria Hotelera.

Gráfico 8. Cámaras a las que están afiliadas las empresas de la Ciudad de Huajuapán de León, Oax.



El Gráfico 9 muestra las razones por las que los 108 propietarios no pertenecen a alguna Cámara Empresarial.

El 37.95% de los 108 propietarios respondieron que desconocen en qué consiste una Cámara Empresarial y el 8.33% dijeron no estar interesados. El resto de los encuestados dijeron que sus negocios son de nueva creación, son negocios pequeños, familiares, es caro, entre otras respuestas. 32 de los encuestados no contestaron y representan el 29.63%.

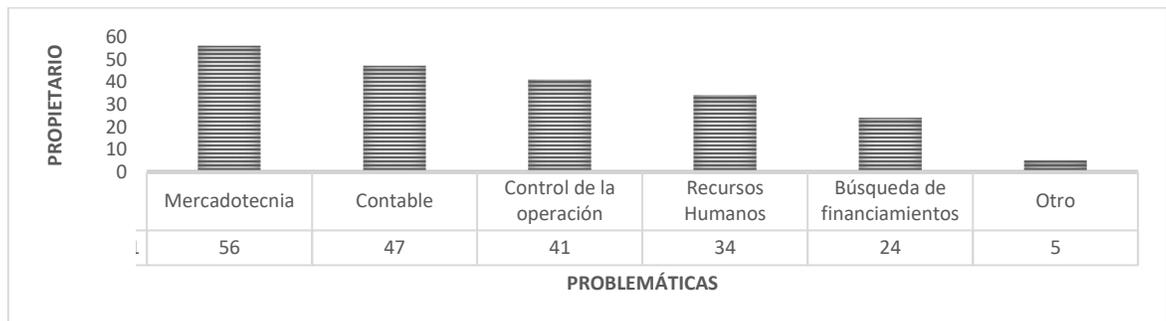
En las respuestas de los encuestados se puede observar que muchos no tienen interés o desconocen la importancia de la afiliación y de sus servicios de las Cámaras. Asimismo, esto también representa un área de oportunidad para la Consultoría Integral Empresarial.

Gráfico 9. Razones por las que los propietarios no forman parte de alguna Cámara Empresarial



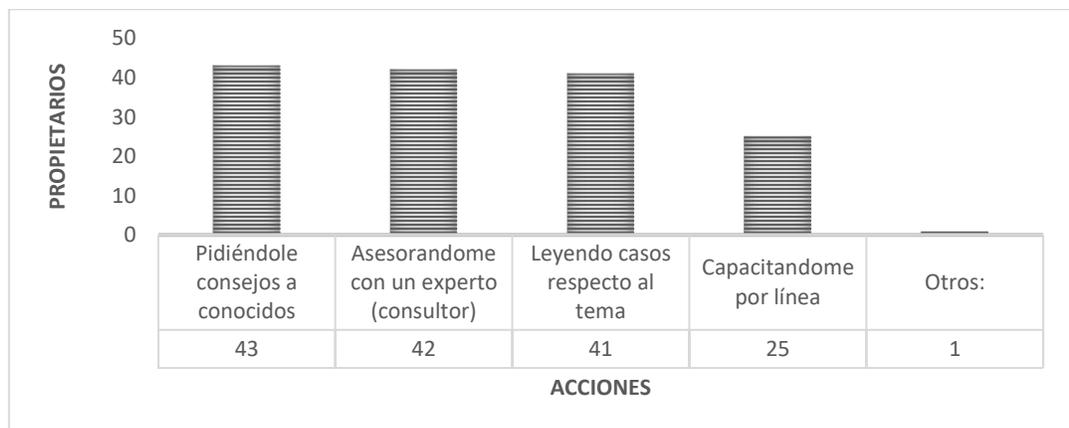
En el Gráfico 10 se muestra que la gran mayoría de propietarios refieren a una problemática en mercadotecnia con 56 respuestas, en segundo lugar, el aspecto contable con 47, en tercer lugar el área de control de operación con 41, y, finalmente problemáticas en recursos humanos, búsqueda de financiamientos y otros relacionados. Para esta pregunta los propietarios seleccionaron una o más de una problemática.

Gráfico 10. Problemática que han tenido que enfrentar los negocios



El Gráfico 11 muestra que el 30.28% de los empresarios han solucionado las problemáticas que se presentan en sus establecimientos pidiendo consejos a conocidos; el 29.58% pidiendo consultoría a un experto; el 28.87% leyendo casos respecto al tema, el resto de los propietarios dijeron capacitándose en línea y otros. Para esta pregunta los propietarios seleccionaron una o más soluciones.

Gráfico 11. Acciones que han llevado a cabo los propietarios para dar solución a problemáticas en su empresa



El Gráfico 12 representa que el 78.17% de los encuestados no consideraron cerrar su establecimiento en algún momento.

Gráfico 12. Proprietarios que consideraron alguna vez cerrar su establecimiento



En el Gráfico 13 se muestra que el 51.61% de encuestados mencionaron que las principales razones por las que consideraron cerrar alguna vez su establecimiento por falta de ventas, el 19.35% por un mal manejo del negocio y el resto de los encuestados fueron por rotación de personal, problemas de salud, por la pandemia mundial, entre otras respuestas.

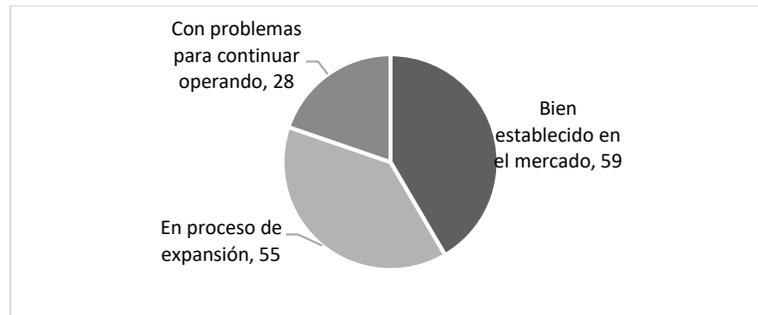
Gráfico 13. Razones por las que los propietarios consideraron alguna vez cerrar su establecimiento



El Gráfico 14 muestra que el 41.55% de las empresas de los propietarios encuestados se encuentran bien establecidas en el mercado, mientras que el 38.73% están en proceso de expansión y, finalmente el 19.72% tienen problemas para continuar operando.

De acuerdo con la pirámide, los servicios que se pueden ofrecer a los clientes de acuerdo con su situación empresarial son los que se muestran en la tabla posterior al gráfico.

Gráfico 14. *Situación empresarial de los establecimientos*



Servicios para ofrecer a Mipymes

Situación empresarial	Pirámide de servicios	Paquete
Planeación	Servicios del Nivel 1, fase I	1 y 2
Con problemas para continuar operando	Servicios del Nivel 2 Operativo, fase II	3, 4 y 5
Establecido en el mercado/ Mercado definido	Servicios del Nivel 2 Operativo, fase III y IV	4 y 6
En proceso de expansión	Servicios del Nivel 3 Estratégico, fase IV	7

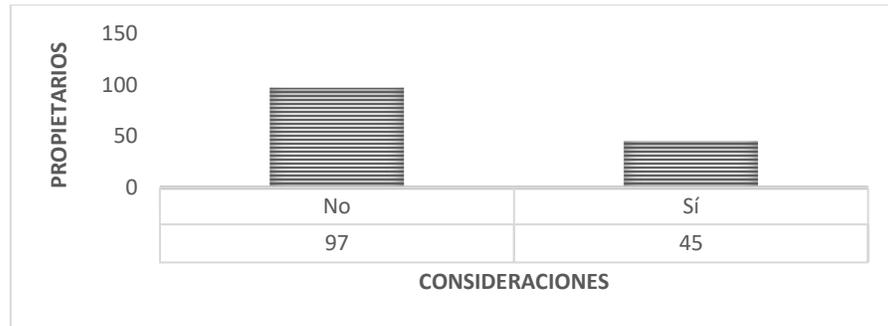
Nota. Esta tabla muestra el paquete que se puede brindar al cliente de acuerdo con la situación identificada en la pirámide de servicios.

La consultoría realizará un diagnóstico para identificar las áreas de oportunidad de la empresa y así poder conocer qué necesidades presenta la empresa y con ello identificar el paquete idóneo para cada cliente.

En el Gráfico 15, se muestra que el 68.32% de los encuestados dicen no haber recibido consultoría por parte de consultores externos para la mejora de la organización, mientras que el 31.69% de los propietarios no haber recibido consultoría. Asimismo, a los 97 propietarios que no

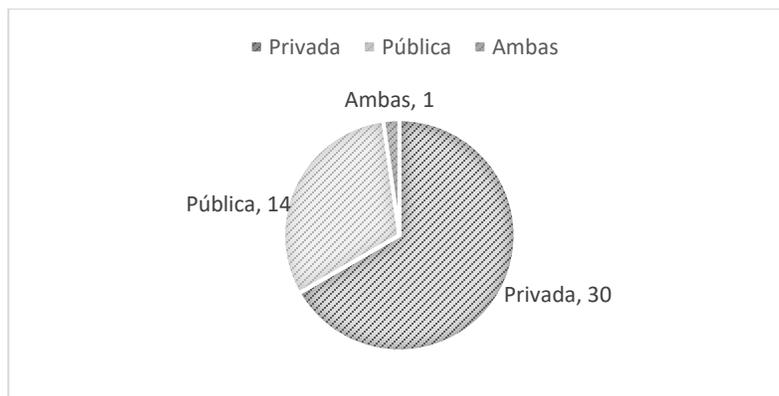
han recibido algún tipo de consultoría se les puede ofrecer algún servicio, lo que representa un área de oportunidad.

Gráfico 15. Propietarios que recibieron alguna vez consultoría



En el Gráfico 16 se muestra que de 45 propietarios que dicen que alguna vez han recibido consultoría, 30 dicen haber recibido algún tipo de consultoría del sector privado, 14 haber recibido algún tipo de consultoría por parte del sector público y 1 dijo haber recibido consultoría de ambos sectores. Asimismo, se puede observar que quien más ha tenido oportunidad en el mercado es el sector privado y por lo tanto es una ventaja competitiva para la Consultoría Integral Empresarial propuesta en esta investigación.

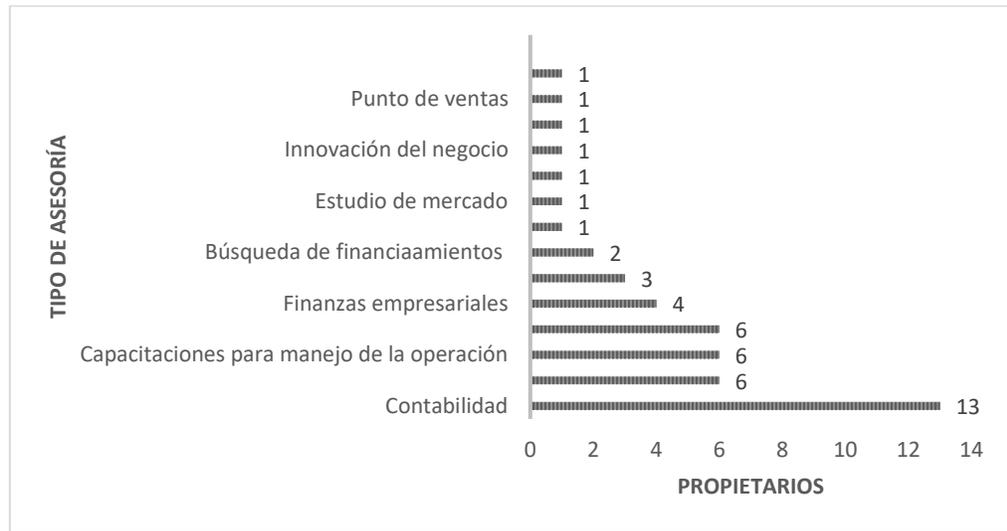
Gráfico 16. Tipo de consultoría que han recibido los empresarios



En el Gráfico 17 se muestra el área de consultoría que más han solicitado los empresarios. Asimismo, se observa que 13 empresarios solicitaron a especialistas,

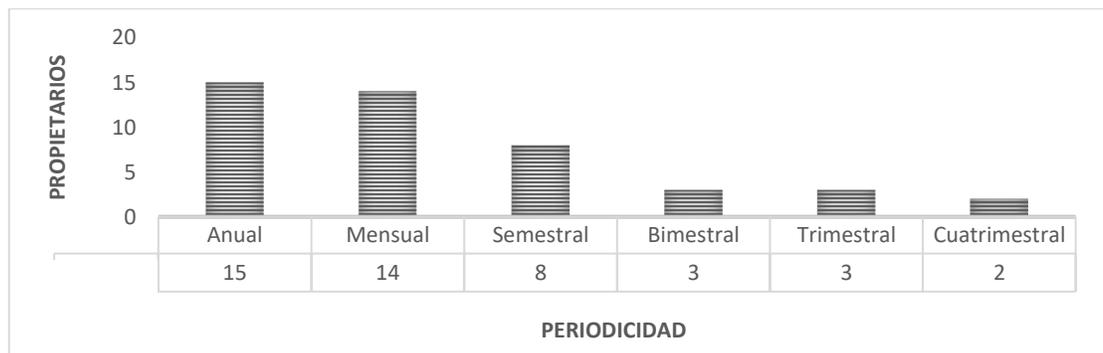
principalmente consultoría contable, 6 en administración, 6 en capacitaciones para el manejo de la operación del negocio y mercadotecnia, 4 en finanzas empresariales, 3 en ventas, 2 en búsqueda de financiamientos y, finalmente 7 en economía solidaria, estudio de mercado, imagen corporativa, innovación del negocio, planeación estratégica, punto de venta y reestructuración del negocio.

Gráfico 17. *Tipo de consultoría que han recibido los propietarios*



El Gráfico 18 muestra que de los encuestados que afirmaron haber recibido algún tipo de consultoría, el 33.33% dijo que, con una periodicidad anual, el 31.11% mensual, el 17.78% semestral y el resto dijo haber recibido consultoría bimestral, trimestral y cuatrimestral.

Gráfico 18. *Periodicidad en servicios de consultoría que han adquirido los propietarios*

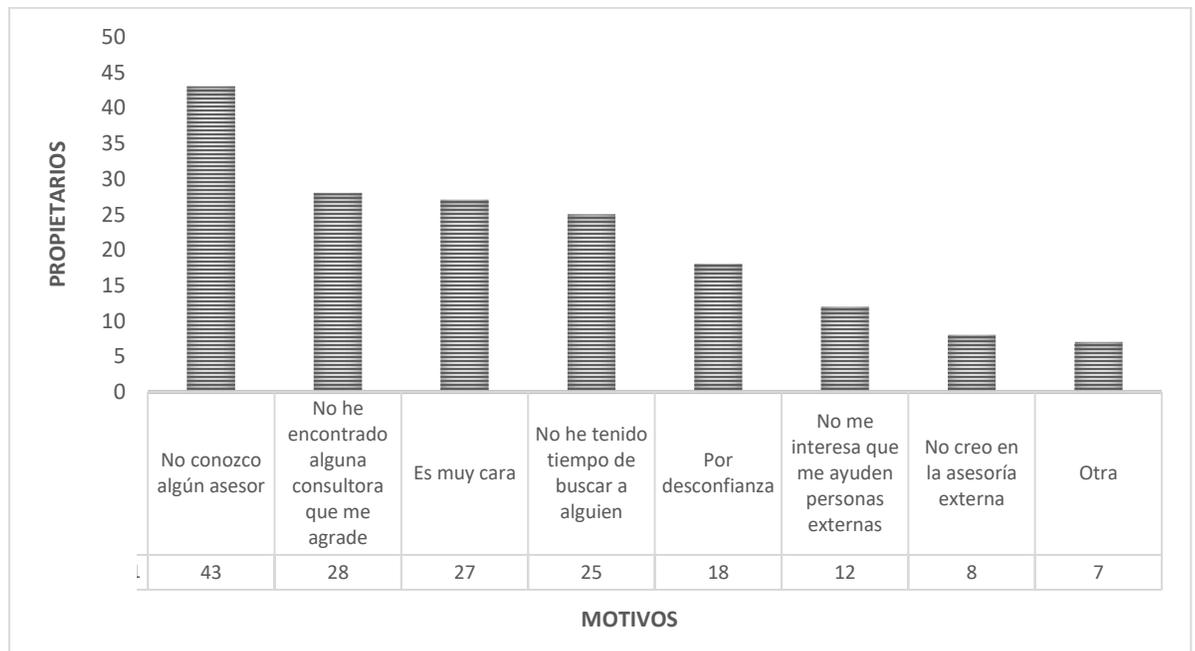


El Gráfico 19 muestra los motivos por lo que los propietarios no han recibido algún tipo de consultoría, seleccionaron uno o más motivos.

El 22.28% respondió que los motivos por los que no ha aceptado recibir un servicio de consultoría por parte de expertos se debía principalmente porque no conocen a algún asesor, el 14.50% porque no han encontrado a alguna consultora que les agrade, el 13.99% considera que es muy cara y el resto de los motivos son porque no han tenido tiempo de buscar a alguien, por desconfianza, no les interesa que los ayuden personas externas y porque no creen en la consultoría externa.

Los propietarios que respondieron otra, dijeron que porque no lo habían pensado y por falta de ingresos. Asimismo, la presente figura, denota áreas de oportunidad muy importantes para esta investigación, es por esta razón que el plan de mercadotecnia de este estudio se fortalecerá para que con la Consultoría logre llegar al cliente final.

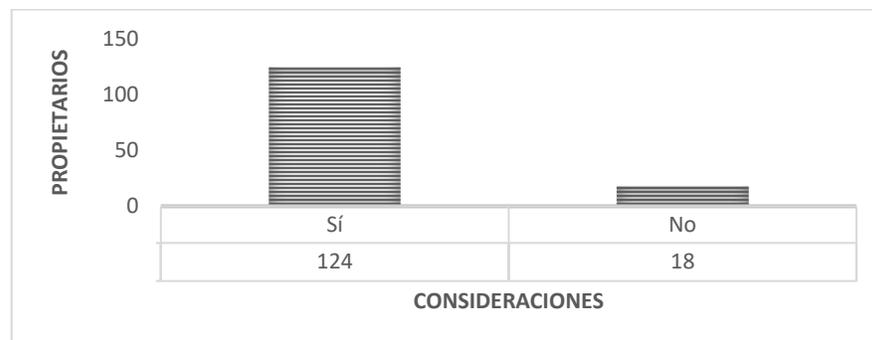
Gráfico 19. *Motivos por lo que los propietarios no han aceptado recibir una consultoría por parte de expertos*



Como se puede observar en el Gráfico 20, el 87.32% de los propietarios encuestados están dispuestos a recibir un servicio de consultoría con la finalidad de mejorar los aspectos negativos de su negocio, únicamente el 12.68% de los encuestados afirmaron no necesitarla.

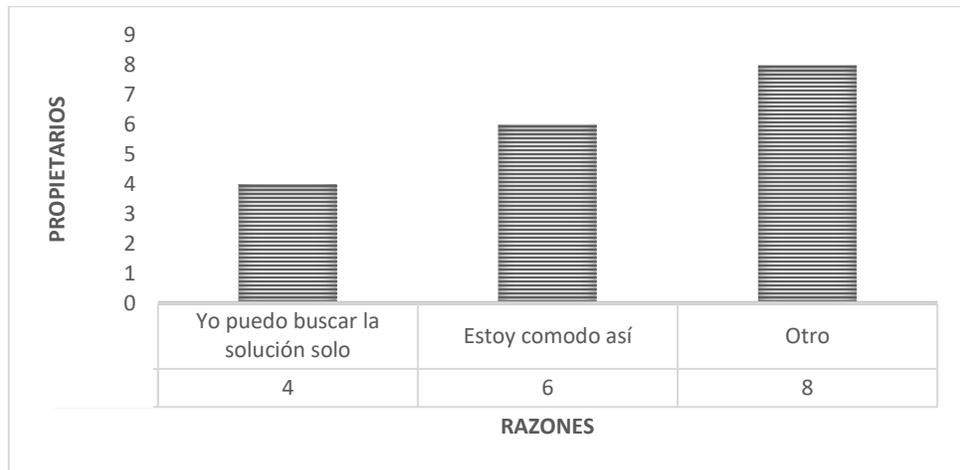
Es importante mencionar que de los 124 encuestados que dijeron estar dispuestos a recibir un servicio de consultoría, el 59.52% tienen un grado de estudios de Nivel Superior, el 39.68% tienen un grado de estudios de Nivel Medio Superior, el 27.28% tienen un grado de estudios de Primaria, y el resto a Especialidades, sin estudios, maestría, escuela de belleza y deporte. La importancia de este análisis es porque de esta manera el programa de mercadotecnia y la captación de clientes se pueden enfocar principalmente a quienes están más interesados por un servicio de consultoría, identificándose de acuerdo con su grado de estudios.

Gráfico 20. Propietarios que están dispuestos a recibir un servicio si les ofrecen mejorar sus negocios



En el Gráfico 21 se muestra que las 18 personas que respondieron que no estarían dispuestas a recibir un servicio de consultoría, expresaron distintos motivos, entre ellos; el 22.22% mencionaron que pueden buscar la solución solos; el 33.33% que podían estar cómodos así y el resto tiene diversas razones como querer emprender a su modo, son gastos extras, cuentan con el conocimiento, entre otras razones similares.

Gráfico 21. Razones por las que el promedio no aceptaría un servicio aún si se le ofreciera mejorar su negocio



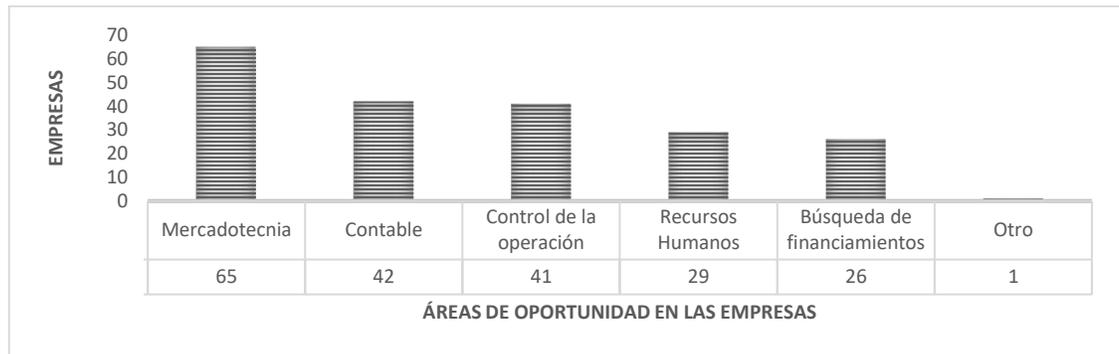
En el Gráfico 22 se muestra el número de empresarios que dicen presentar áreas de oportunidad en sus empresas y que requieren de una solución.

Se les preguntó a los encuestados qué área de oportunidad presentan y en qué área consideran que requiere de una solución.

Los encuestados respondieron que en área de mercadotecnia principalmente en un total de 65, 42 contable, 41 en control de la operación, 29 en recursos humanos, 26 en búsqueda de financiamientos y 1 respondió que capacitación en el oficio que desempeña.

Es importante mencionar que los propietarios encuestados respondieron las razones en el mismo orden que respondieron las preguntas del Gráfico 18. Con esto se entiende y confirma que los propietarios están teniendo estas problemáticas y desean que sean atendidas.

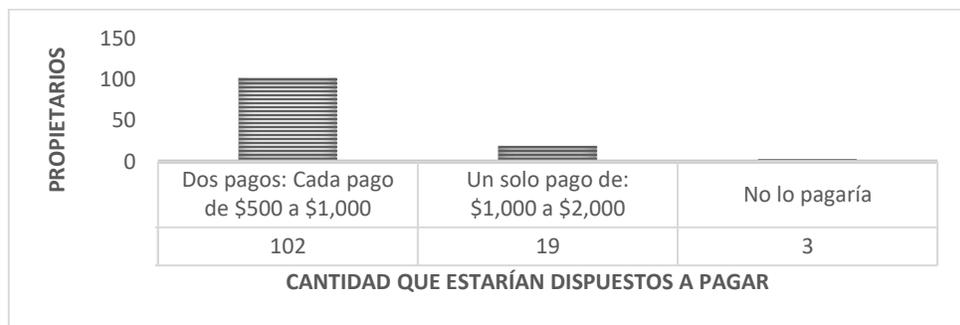
Gráfico 22. Áreas de oportunidad en las empresas y que requieren de una solución



En el Gráfico 23 las personas que dijeron estar dispuestas a recibir consultoría, los encuestados dijeron estar dispuestos a pagar por el paquete 1 (Consultoría Permanente Contable), lo siguiente:

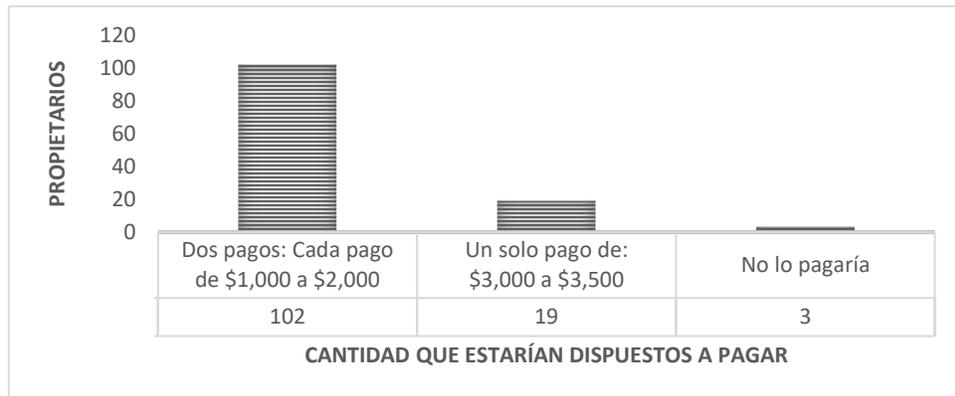
El 82.26% estaría dispuesto a realizar en 1 mes 2 pagos quincenales entre \$500 a \$1,000 pesos mexicanos cada uno, un 15.32% estaría dispuesto a realizar un solo pago de \$1,000 a \$2,000 pesos mexicanos y solo 2.42% no estaría dispuesto a pagar las cantidades antes mencionadas ni tampoco propuso alguna cantidad.

Gráfico 23. Cantidad que estarían dispuestos a pagar los propietarios por el paquete 1



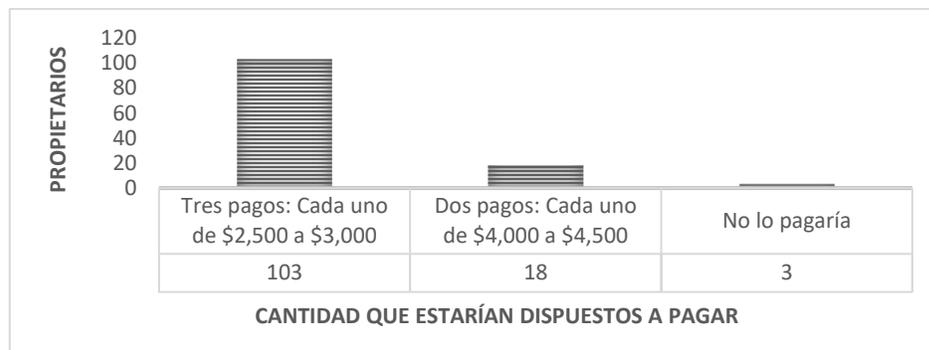
En el Gráfico 24 se muestra 82.26% estaría dispuesto a realizar en 1 mes 2 pagos quincenales entre \$1,000 a \$2,000 pesos mexicanos cada uno, un 15.32% estaría dispuesto a realizar un solo pago de \$3,000 a \$3,500 pesos mexicanos y solo 2.42% no estaría dispuesto a pagar las cantidades antes mencionadas ni tampoco propuso alguna cantidad.

Gráfico 24. Cantidad que estarían dispuestos a pagar por el paquete 2



Los encuestados que aseguraron estar dispuestos a pagar por el paquete 3 (Finanzas Empresariales), el 83.06% estaría dispuesto a realizar en 3 meses tres pagos mensuales entre \$2,500 a \$3,000 pesos mexicanos cada uno, un 14.52% estaría dispuesto a realizar dos pagos de \$4,000 a \$4,500 pesos mexicanos cada uno y solo 2.42% no estaría dispuesto a pagar las cantidades antes mencionadas ni tampoco propuso alguna cantidad, como se muestra en el Gráfico 25.

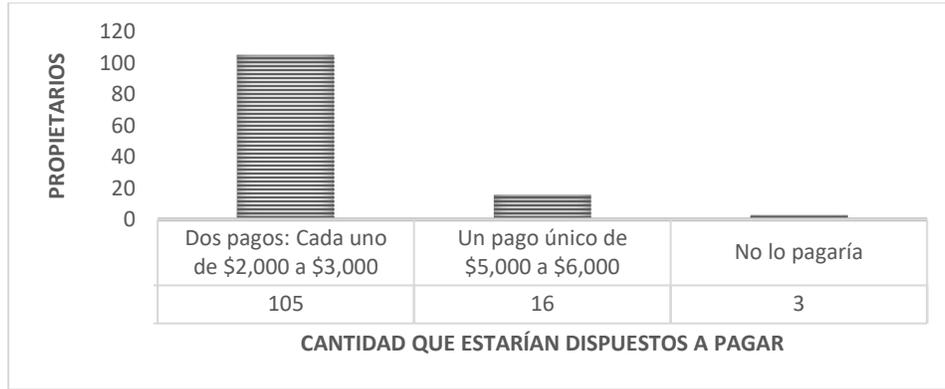
Gráfico 25. Cantidad que estarían dispuestos a pagar los propietarios por el paquete 3.



Los encuestados que mencionaron estar dispuestos a pagar por el paquete 4 (Integración Estratégica al mercado), el 84.68% estaría dispuesto a realizar en 1 mes 2 pagos quincenales entre \$2,000 a \$3,000 pesos mexicanos cada uno, un 12.90% estaría dispuesto a realizar un solo pago de \$5,000 a \$6,000 pesos mexicanos y solo 2.42% no estaría dispuesto a pagar las

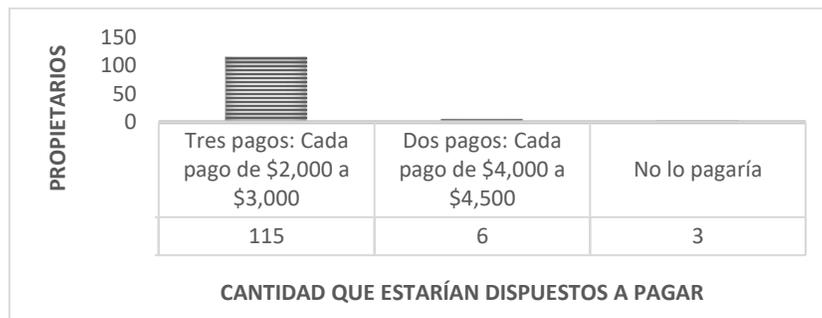
cantidades antes mencionadas ni tampoco propuso alguna cantidad, como se muestra en el Gráfico 26.

Gráfico 26. Cantidad que estarían dispuestos a pagar los propietarios por el paquete 4



De los encuestados que dijeron estar dispuestos a pagar por el paquete 5 (Inventarios Funcionales), el 92.74% estaría dispuesto a realizar en 3 meses 3 pagos mensuales entre \$2,000 a \$3,000 pesos mexicanos cada uno, un 4.84% dos pagos de \$4,000 a \$4,500 pesos mexicanos cada uno y solo 2.42% no estaría dispuesto a pagar las cantidades antes mencionadas ni tampoco propuso alguna cantidad, como se muestra en el Gráfico 27.

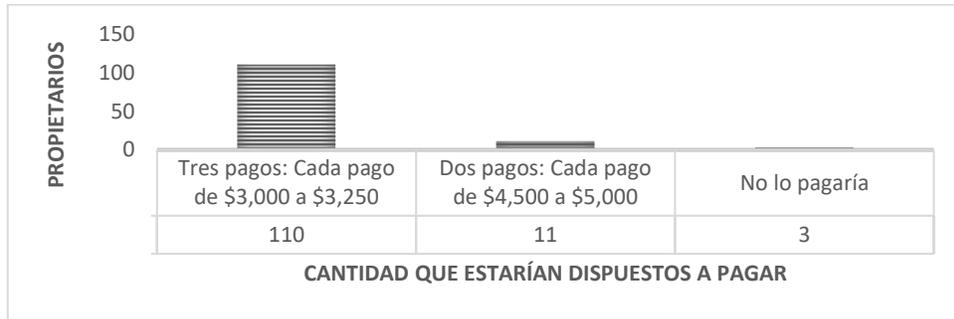
Gráfico 27. Cantidad que estarían dispuestos a pagar los propietarios por el paquete 5



De los encuestados dijeron estar dispuestos a pagar por el paquete 6 (Mejora Integral), el 88.71% estaría dispuesto a realizar en 2 meses 3 pagos (Primer pago al inicio del servicio, segundo pago al cumplimiento del primer mes y tercer pago al término del segundo mes) entre \$3,000 a \$3,250 pesos mexicanos cada uno, un 8.87% estaría dispuesto a realizar dos pagos de

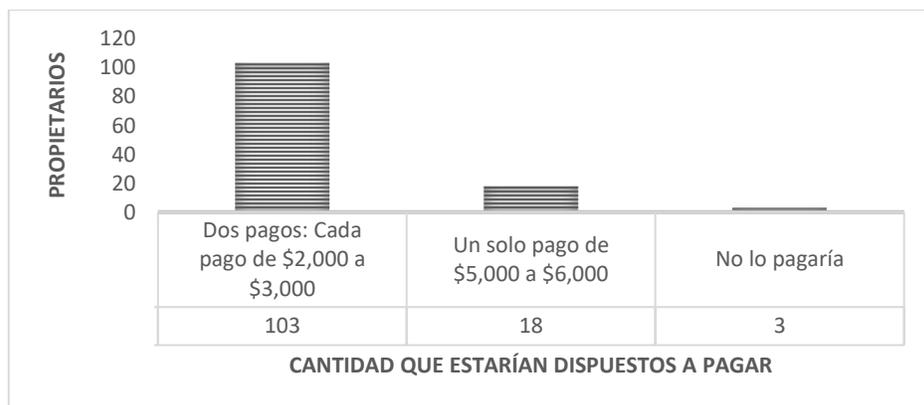
\$4,500 a \$5,000 pesos mexicanos cada uno y solo 2.42% no estaría dispuesto a pagar las cantidades antes mencionadas ni tampoco propuso alguna cantidad, como se muestra en el Gráfico 28.

Gráfico 28. Cantidad que estarían dispuestos a pagar los propietarios por el paquete 6



De los encuestados que dijeron estar dispuestos a pagar por el paquete 7 (Desarrollo Estratégico), el 83.06% estaría dispuesto a realizar en 1 mes, 2 pagos quincenales entre \$2,000 a \$3,000 pesos mexicanos cada uno, un 14.52% estaría dispuesto a realizar un solo pago de \$5,000 a \$6,000 pesos mexicanos y solo 2.42% no estaría dispuesto a pagar las cantidades antes mencionadas ni tampoco propuso alguna cantidad, como se muestra en el Gráfico 29.

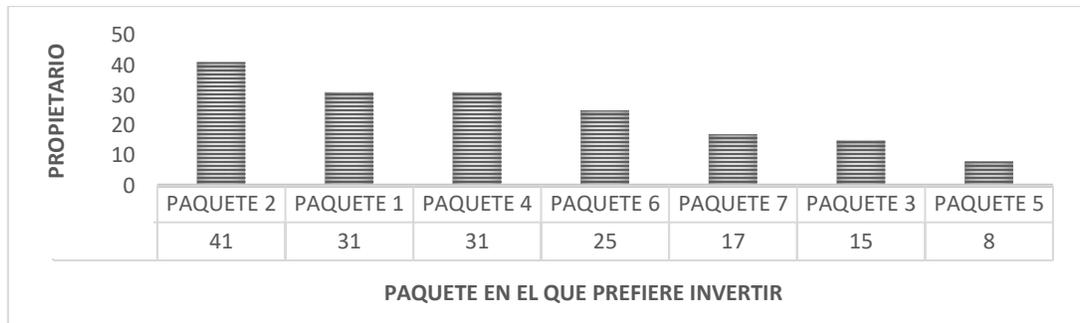
Gráfico 29. Cantidad que estarían dispuestos a pagar los propietarios por el paquete 7



En el Gráfico 30 se obtuvo a través de una pregunta en donde los propietarios seleccionaron uno o más paquetes en los que prefieren invertir.

De las 124 personas que afirmaron estar dispuestas a recibir consultoría, 41 afirmaron que desean adquirir el paquete 2, 31 el paquete 1 y 4, 25 el paquete 6, 17 el paquete 7, 15 el paquete 3, y, finalmente, 8 en el paquete 5.

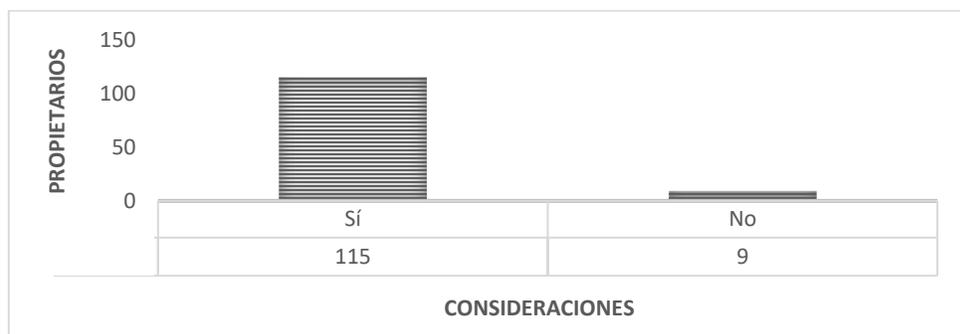
Gráfico 30. *Paquete en el que prefiere invertir el propietario de acuerdo con las necesidades de su negocio*



En el Gráfico 31, el 92.74% de los encuestados afirmó estar dispuesto a participar en el proceso de la solución del problema de su empresa durante la intervención por parte del consultor.

Las personas que dijeron que no, indicaron que por el tiempo no podrían participar.

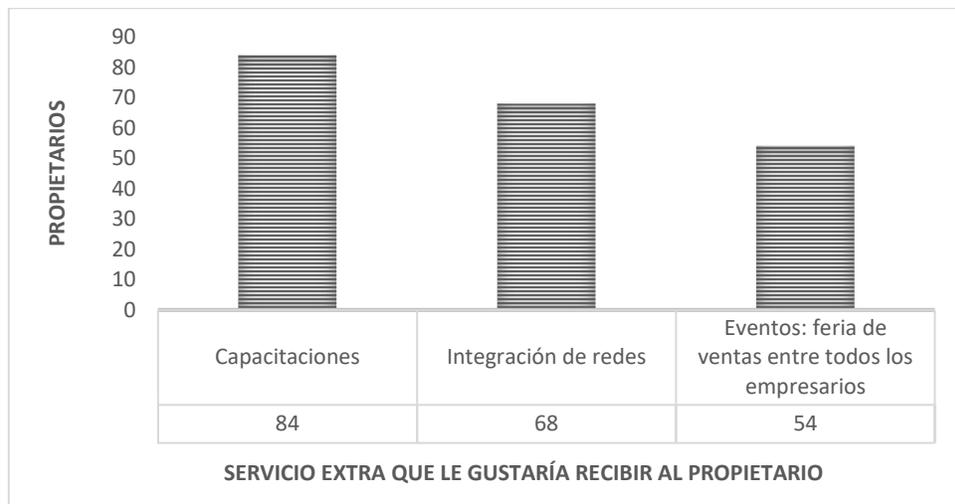
Gráfico 31. *Disponibilidad de tiempo por parte de los propietarios para participar en el proceso de solución*



En el Gráfico 32, el propietario respondió con distintas opciones de respuestas, donde 84 personas afirmaron que les gustaría se les brindará capacitaciones, posteriormente una integración de redes y finalmente eventos en donde se realicen ferias de ventas entre todos los empresarios.

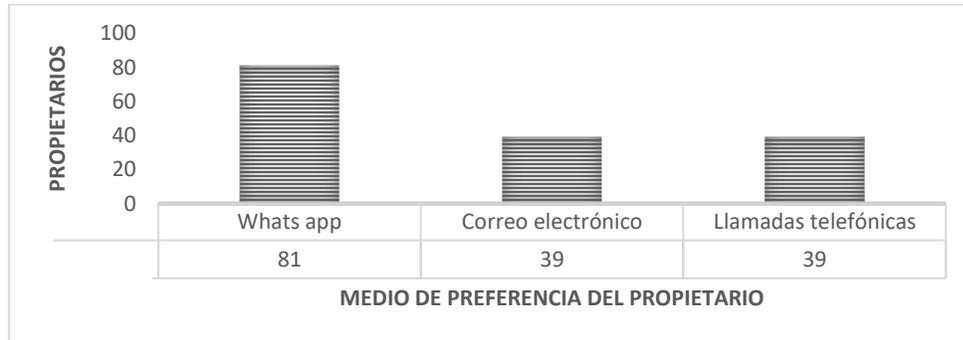
Es importante mencionar que a las personas encuestadas se les explicó en qué consiste cada servicio extra.

Gráfico 32. *Servicios extra que le gustaría recibir a los propietarios, además de la consultoría*



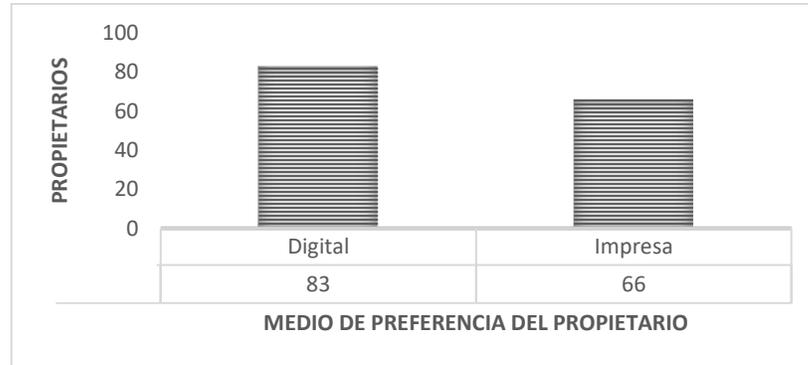
Los propietarios respondieron con distintas opciones la pregunta de los medios de preferencia para llevar la relación de servicio de consultoría, en donde 81 personas comentaron tener un contacto cliente-consultoría por medio de Whats App, posteriormente por correo electrónico y finalmente por llamadas telefónicas, como se muestra en el Gráfico 35.

Gráfico 33. *Medios de preferencia de los propietarios para llevar la relación del servicio de consultoría.*



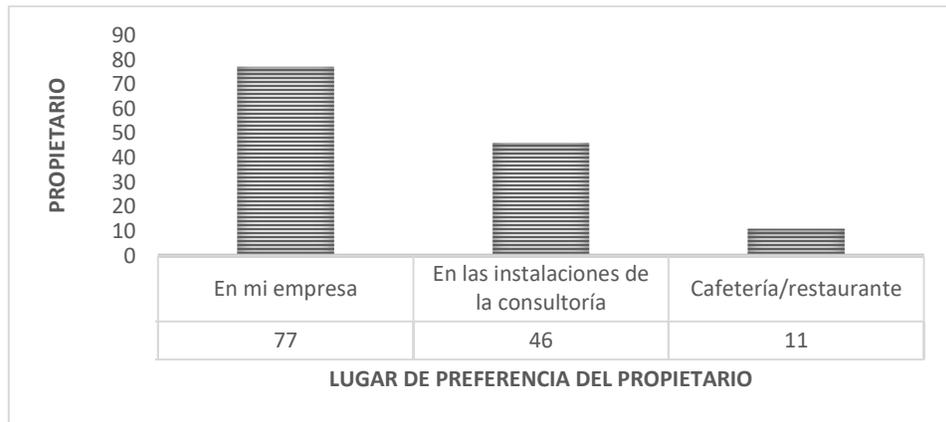
Para el Gráfico 34, los propietarios respondieron con distintas opciones a la misma pregunta del medio que prefieren para que les sea enviada la información de la consultoría, en donde 83 personas respondieron preferir principalmente la información digital.

Gráfico 34. *Medio de preferencia del propietario para recibir la información de la consultoría*



Los propietarios respondieron con distintas opciones de respuesta a la pregunta realizada, como se puede observar en el Gráfico 35, 77 encuestados mencionaron que les gustaría recibir el servicio de la consultoría empresarial en sus propias empresas, 46 en las instalaciones de la consultoría y 11 en una cafetería o restaurante.

Gráfico 35. Lugar de preferencia del propietario para ser brindada la consultoría empresarial



Anexo 6. Método Simplex. Determinación Horas-Hombre

Ejemplo del método simplex. Para este ejemplo se toma el escenario 1:

En esta primera parte, se establecen las horas-hombre que se requieren por cada paquete:

	PAQUETE 1	PAQUETE 2	PAQUETE 3	PAQUETE 4	PAQUETE 5	PAQUETE 6	PAQUETE 7	
Auxiliar administrativo	2	1	2	4	85	7	22	123
Lic en Contaduría	6		2					8
Lic en Mercadotecnia		5		8			17	30
Lic en Diseño		5	7	14		1	7	34
Lic en Ciencias Empresariales			52	5		24		81
Ing Industrial				8	6			14
Lic en Psicología						31		31

Posteriormente, en esta matriz se van realizando cálculos por medio del método simplex y ayuda de la aplicación solver de excel, la cual ayuda a generar este tipo de matrices. Los cálculos que en esta parte se realizan son con la finalidad de no exceder las horas trabajadas por socio:

trabajadores	CÁLCULO				horas reales trabajadas	horas totales	horas restantes
1	Auxiliar administrativo	36	20	60	116	154	-38
1	Lic en Contaduría	108			108	154	-46
1	Lic en Mercadotecnia		100	120	220	154	66
2	Lic en Diseño		100	210	310	308	2
1	Lic en Ciencias Empresariales			75	75	154	-79
1	Ing Industrial			120	120	154	-34
0	Lic en Psicología				0	154	-154
7					949		

Finalmente, en esta matriz se muestra el número de paquetes óptimos que la consultoría puede ofrecer durante ese primer trimestre:

BASE	18	20	0	15	0	0	0	53
Auxiliar administrativo	2	1	0.67	4	28.33	3.5	22	61.5
Lic en Contaduría	6		0.67					6.67
Lic en Mercadotecnia		5		8			17	30
Lic en Diseño		5	2.33	14		0.5	7	28.83
Lic en Ciencias Empresariales			17.33	5		12		34.33
Ing Industrial				8	2.00			10
Lic en Psicología						15.5		15.5

Anexo 7. Fichas Técnicas para la Determinación del Costo por Paquete

Paquete 1

NOMBRE DEL SERVICIO	ACTIVIDAD A REALIZAR	COLABORADOR	NÚMERO DE HORAS INVERTIDAS	COSTO HORA INVERTIDA	COSTO TOTAL
1. Contabilidad con mes	a. Recopilación de información	Auxiliar administrativo	1	\$35	\$35
	b. Incorporación al SAT	Contador	2	\$55	\$110
	c. Declaración de impuestos	Contador	1	\$55	\$55
	d. Asesoría de facturación	Contador	1	\$55	\$55
Total			5		\$255
Total horas de paquete:		5			
Costo total de paquete:		\$255			
Periodicidad:		mensual			

Paquete 2

NOMBRE DEL SERVICIO	ACTIVIDAD A REALIZAR	COLABORADOR	NÚMERO DE HORAS INVERTIDAS	COSTO HORA INVERTIDA	COSTO TOTAL
2. Manejo de redes sociales	a. Recopilación de información	Auxiliar administrativo	1	\$35	\$35
	b. Análisis de información	Lic en Mercadotecnia	1	\$55	\$55
	c. Diseño de Plan de social media	Lic en Mercadotecnia	1	\$55	\$55
	d. Diseño de publicidad online	Lic en Diseño	10	\$55	\$550
	e. Manejo publicitario en redes sociales	Lic en Mercadotecnia	3	\$55	\$165
Total			16		\$860
Total horas de paquete:	16				
Costo total de paquete:	\$860				
Periodicidad:	Mensual				

Paquete 3

NOMBRE DEL SERVICIO	ACTIVIDAD A REALIZAR	COLABORADOR	NÚMERO DE HORAS INVERTIDAS	COSTO HORA INVERTIDA	COSTO TOTAL
3. Taller financiero	a. Búsqueda de información	Lic en Ciencias E.	3	\$55	\$165
		Contador	2	\$55	\$110
	b. Elaboración de herramientas	Lic en Ciencias E.	3	\$55	\$165
	c. Elaboración de guía	Lic en Diseño	7	\$55	\$385
	d. Planeación de taller	Auxiliar administrativo	2	\$35	\$70
	e. Impartición de taller (tres módulos)	Lic en Ciencias E.	46	\$55	\$2,530
Total			63		\$3,425
Total horas de paquete:	63				
Costo total de paquete:	\$3,425				

Paquete 4

NOMBRE DEL SERVICIO	ACTIVIDAD A REALIZAR	COLABORADOR	NÚMERO DE HORAS INVERTIDAS	COSTO HORA INVERTIDA	COSTO TOTAL
4. Operación y logística	a. Recopilación de información	Auxiliar administrativo	1	\$35	\$35
	b. Análisis de información	Ing. Industrial	1	\$55	\$55
	c. Elaboración de estrategias	Ing. Industrial	4	\$55	\$220
	d. Elaboración de entregable	Lic en Diseño	3	\$55	\$165
	e. Capacitación	Ing Industrial	3	\$55	\$165
Total			12		\$640
5. Identidad corporativa	a. Recopilación de información	Auxiliar administrativo	1	\$35	\$35
	b. Análisis de información	Lic en Mercadotecnia	1	\$55	\$55
	c. Diseño de identidad corporativa	Lic en Diseño	8	\$55	\$440
	d. Capacitación	Lic en Diseño	1	\$55	\$55
Total			11		\$585
6. Fortalecimiento de propuesta de valor	a. Recopilación de información	Auxiliar administrativo	1	\$35	\$35
	b. Análisis de información	Lic en Mercadotecnia	1	\$55	\$55
	c. Elaboración de estrategias	Lic en Mercadotecnia	5	\$55	\$275
	d. Elaboración de entregable	Lic en Diseño	2	\$55	\$110
	e. Capacitación	Lic en Mercadotecnia	1	\$55	\$55
Total			10		\$530
7. Captación de financiamientos	a. Búsqueda de financiamiento	Lic en Ciencias E.	1	\$55	\$55

		Auxiliar			
	b. Recopilación de datos	administrativo	1	\$35	\$35
	c. Seguimiento a financiamiento	Lic en Ciencias E.	3	\$55	\$165
	d. Asesoría	Lic en Ciencias E.	1	\$55	\$55
Total			6		\$310

Total horas de paquete: 39
 Costo total de paquete: \$2,065

Paquete 5

NOMBRE DEL SERVICIO	ACTIVIDAD A REALIZAR	COLABORADOR	NÚMERO DE HORAS INVERTIDAS	COSTO HORA INVERTIDA	COSTO TOTAL
8. Control de sistemas de inventarios	a. Recopilación de información	Auxiliar administrativo	80	\$35	\$2,800
	b. Diseño de inventario	Ing. Industrial	1	\$55	\$55
	c. Generación de base de datos	Auxiliar administrativo	5	\$35	\$175
	d. Capacitación	Ing. Industrial	5	\$55	\$275
Total			91		\$3,305

Total horas de paquete: 91
 Costo total de paquete: \$3,305

Paquete 6

NOMBRE DEL SERVICIO	ACTIVIDAD A REALIZAR	COLABORADOR	NÚMERO DE HORAS INVERTIDAS	COSTO HORA INVERTIDA	COSTO TOTAL
9. Proceso de reclutamiento y selección de personal		Auxiliar			
	a. Recopilación de información	administrativo	2	\$35	\$70
	b. Análisis de información	Psicologo	1	\$55	\$55
	c. Planeación de reclutamiento	Lic en Ciencias E	3	\$55	\$165
	d. Proceso de reclutamiento	Psicologo	2	\$55	\$110
	e. Capacitación al personal seleccionado	Psicologo	5	\$55	\$275
	f. Seguimiento de capacitación	Psicologo	5	\$55	\$275
Total			18		\$950
10. Desarrollo organizacional		Auxiliar			
	a. Recopilación de información	administrativo	1	\$35	\$35
	b. Análisis de información	Psicologo	2	\$55	\$110
	c. Desarrollo de presentaciones y material	Psicologo	5	\$55	\$275
	d. Planeación de capacitación	Psicologo	1	\$55	\$55
	e. Capacitación	Psicologo	10	\$55	\$550
			19		\$1,025
11. Manuales organizacionales		Auxiliar			
	a. Recopilación de información	administrativo	3	\$35	\$105
	b. Análisis de información	Lic en Ciencias E	1	\$55	\$55
	c. Elaboración de manuales	Lic en Ciencias E	10	\$55	\$550
		Diseñador	1	\$55	\$55
	d. Capacitación	Lic en Ciencias E	1	\$55	\$55
Total			16		\$820

12. Herramientas de control administrativo		Auxiliar			
	a. Recopilación de información	administrativo	1	\$35	\$35
	b. Análisis de información	Lic en Ciencias E	1	\$55	\$55
	c. Elaboración de herramientas	Lic en Ciencias E	5	\$55	\$275
	d. Capacitación	Lic en Ciencias E	3	\$55	\$165
Total			10		\$530
Total horas de paquete:		63			
Costo total de paquete:		\$3,325			

Paquete 7

NOMBRE DEL SERVICIO	ACTIVIDAD A REALIZAR	COLABORADOR	NÚMERO DE HORAS INVERTIDAS	COSTO HORA INVERTIDA	COSTO TOTAL
13. Investigación de mercados	a. Recopilación de información	Auxiliar administrativo	1	\$35	\$35
	b. Análisis de información	Lic en Mercadotecnia	1	\$55	\$55
	c. Diseño de herramienta y anexos	Lic en Mercadotecnia	2	\$55	\$110
	d. Aplicación de la herramienta	Auxiliar administrativo	20	\$35	\$700
	e. Análisis de resultados	Lic en Mercadotecnia	2	\$55	\$110
	f. Elaboración de entregable	Diseñador Lic en	3	\$55	\$165
	g. Capacitación	Mercadotecnia	2	\$55	\$110
	Total			31	

14. Procesos de atención al cliente	a. Recopilación de información	Auxiliar administrativo Lic en	1	\$35	\$35
	b. Análisis de información	Mercadotecnia Lic en	1	\$55	\$55
	c. Diseño de procesos	Mercadotecnia	7	\$55	\$385
	d. Elaboración de entregable	Diseñador Lic en	4	\$55	\$220
	e. Capacitación	Mercadotecnia	2	\$55	\$110
Total			15		\$805
Total horas de paquete:	46				
Costo total de paquete:	\$2,090				

Anexo 8. Cédulas del Estado de Ingresos

Cédula de ingresos en unidades

Movimientos del periodo	AÑO 1												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
1 Paquete consultoría permanente				18	18	18	19	19		19	19	19	19
2 Paquete consultoría permanente B				20	20	20	21	21		21	22	22	22
3 Paquete básico estructural A				0	0	0	0	0		0	1	1	1
4 Paquete básico estructural B				15	15	15	13	13		13	13	13	13
5 Paquete básico estructural C				0	0	0	0	0		0	0	0	0
6 Paquete de mejora integral				0	0	0	7	7		7	8	8	8
7 Paquete de desarrollo estratégico				0	0	0	1	1		1	1	1	1
SUMA				53	53	53	61	61		61	64	64	64

Cédula de ingresos en importe

		AÑO 1									
		Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Movimientos del período											
P1.	Paquete consultoría permanente										
	Servicios		18	18	18	19	19	19	19	19	19
	Precio	\$ 1,724.14	\$ 1,724.14	\$ 1,724.14	\$ 1,724.14	\$ 1,724.14	\$ 1,724.14	\$ 1,724.14	\$ 1,724.14	\$ 1,724.14	\$ 1,724.14
	Subtotal	\$ 31,034.48	\$ 31,034.48	\$ 31,034.48	\$ 32,758.62	\$ 32,758.62	\$ 32,758.62	\$ 32,758.62	\$ 32,758.62	\$ 32,758.62	\$ 32,758.62
P2.	Paquete consultoría permanente B										
	Servicios		20	20	20	21	21	21	22	22	22
	Precio	\$ 3,448.28	\$ 3,448.28	\$ 3,448.28	\$ 3,448.28	\$ 3,448.28	\$ 3,448.28	\$ 3,448.28	\$ 3,448.28	\$ 3,448.28	\$ 3,448.28
	Subtotal	\$ 68,965.52	\$ 68,965.52	\$ 68,965.52	\$ 72,413.79	\$ 72,413.79	\$ 72,413.79	\$ 75,862.07	\$ 75,862.07	\$ 75,862.07	\$ 75,862.07
P3.	Paquete básico estructural A										
	Servicios		0	0	0	0	0	0	1	1	1
	Precio	\$ 7,758.62	\$ 7,758.62	\$ 7,758.62	\$ 7,758.62	\$ 7,758.62	\$ 7,758.62	\$ 7,758.62	\$ 7,758.62	\$ 7,758.62	\$ 7,758.62
	Pago efectuado en el mes	\$ 2,586.21	\$ 2,586.21	\$ 2,586.21	\$ 2,586.21	\$ 2,586.21	\$ 2,586.21	\$ 2,586.21	\$ 2,586.21	\$ 2,586.21	\$ 2,586.21
	Recibido en el mes	\$ 2,586.21	\$ 5,172.41	\$ 5,172.41	\$ 5,172.41	\$ 5,172.41	\$ 5,172.41	\$ 5,172.41	\$ 2,586.21	\$ 5,172.41	\$ 5,172.41
	Subtotal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,586.21	\$ 5,172.41	\$ 5,172.41
P4.	Paquete básico estructural B										
	Servicios		15	15	15	13	13	13	13	13	13
	Precio	\$ 5,172.41	\$ 5,172.41	\$ 5,172.41	\$ 5,172.41	\$ 5,172.41	\$ 5,172.41	\$ 5,172.41	\$ 5,172.41	\$ 5,172.41	\$ 5,172.41
	Subtotal	\$ 77,586.21	\$ 77,586.21	\$ 77,586.21	\$ 67,241.38	\$ 67,241.38	\$ 67,241.38	\$ 67,241.38	\$ 67,241.38	\$ 67,241.38	\$ 67,241.38
P5.	Paquete básico estructural C										
	Servicios		0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Precio	\$ 7,758.62	\$ 7,758.62	\$ 7,758.62	\$ 7,758.62	\$ 7,758.62	\$ 7,758.62	\$ 7,758.62	\$ 7,758.62	\$ 7,758.62	\$ 7,758.62
	Pago efectuado en el mes	\$ 2,586.21	\$ 2,586.21	\$ 2,586.21	\$ 2,586.21	\$ 2,586.21	\$ 2,586.21	\$ 2,586.21	\$ 2,586.21	\$ 2,586.21	\$ 2,586.21
	Recibido en el mes	\$ 2,586.21	\$ 5,172.41	\$ 5,172.41	\$ 5,172.41	\$ 5,172.41	\$ 5,172.41	\$ 5,172.41	\$ 5,172.41	\$ 5,172.41	\$ 5,172.41
	Subtotal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
P6.	Paquete mejora integral										
	Servicios		0	0	0	7	7	7	8	8	8
	Precio	\$ 8,405.17	\$ 8,405.17	\$ 8,405.17	\$ 8,405.17	\$ 8,405.17	\$ 8,405.17	\$ 8,405.17	\$ 8,405.17	\$ 8,405.17	\$ 8,405.17
	Pago efectuado en el mes	\$ 2,801.72	\$ 2,801.72	\$ 2,801.72	\$ 2,801.72	\$ 2,801.72	\$ 2,801.72	\$ 2,801.72	\$ 2,801.72	\$ 2,801.72	\$ 2,801.72
	Recibido en el mes	\$ 5,603.45	\$ 5,603.45	\$ 5,603.45	\$ 5,603.45	\$ 5,603.45	\$ 5,603.45	\$ 5,603.45	\$ 5,603.45	\$ 5,603.45	\$ 5,603.45
	Subtotal	\$ -	\$ 2,801.72	\$ 2,801.72	\$ 42,025.86	\$ 42,025.86	\$ 42,025.86	\$ 47,629.31	\$ 47,629.31	\$ 47,629.31	\$ 47,629.31
P7.	Paquete desarrollo estratégico										
	Servicios		0	0	0	1	1	1	1	1	1
	Precio	\$ 5,172.41	\$ 5,172.41	\$ 5,172.41	\$ 5,172.41	\$ 5,172.41	\$ 5,172.41	\$ 5,172.41	\$ 5,172.41	\$ 5,172.41	\$ 5,172.41
	Pago efectuado en el mes	\$ 2,586.21	\$ 2,586.21	\$ 2,586.21	\$ 2,586.21	\$ 2,586.21	\$ 2,586.21	\$ 2,586.21	\$ 2,586.21	\$ 2,586.21	\$ 2,586.21
	Recibido en el mes	\$ 1,293.10	\$ 1,293.10	\$ 1,293.10	\$ 1,293.10	\$ 1,293.10	\$ 1,293.10	\$ 1,293.10	\$ 1,293.10	\$ 1,293.10	\$ 1,293.10
	Subtotal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,293.10	\$ 3,879.31	\$ 3,879.31	\$ 3,879.31	\$ 3,879.31	\$ 3,879.31	\$ 3,879.31
	SUMA	\$ 177,586.21	\$ 180,387.93	\$ 180,387.93	\$ 215,732.76	\$ 218,318.97	\$ 218,318.97	\$ 229,956.90	\$ 232,543.10	\$ 232,543.10	\$ 232,543.10
Saldo final											
	Paquete consultoría permanente	\$ 31,034.48	\$ 62,068.97	\$ 93,103.45	\$ 125,862.07	\$ 158,620.69	\$ 191,379.31	\$ 224,137.93	\$ 256,896.55	\$ 289,655.17	\$ 289,655.17
	Paquete consultoría permanente B	\$ 68,965.52	\$ 137,931.03	\$ 206,896.55	\$ 279,310.34	\$ 351,724.14	\$ 424,137.93	\$ 500,000.00	\$ 575,862.07	\$ 651,724.14	\$ 651,724.14
	Paquete básico estructural A	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,586.21	\$ 7,758.62	\$ 12,931.03	\$ 12,931.03
	Paquete básico estructural B	\$ 77,586.21	\$ 155,172.41	\$ 232,758.62	\$ 300,000.00	\$ 367,241.38	\$ 434,482.76	\$ 501,724.14	\$ 568,965.52	\$ 636,206.90	\$ 636,206.90
	Paquete básico estructural C	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Paquete de mejora integral	\$ -	\$ 2,801.72	\$ 5,603.45	\$ 47,629.31	\$ 89,655.17	\$ 131,681.03	\$ 179,310.34	\$ 226,939.66	\$ 274,568.97	\$ 274,568.97
	Paquete de desarrollo estratégico	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,293.10	\$ 5,172.41	\$ 9,051.72	\$ 12,931.03	\$ 16,810.34	\$ 20,689.66	\$ 20,689.66
	SUMA	\$ 177,586.21	\$ 357,974.14	\$ 538,362.07	\$ 754,094.83	\$ 972,413.79	\$ 1,190,732.76	\$ 1,420,689.66	\$ 1,653,232.76	\$ 1,885,775.86	\$ 1,885,775.86

Cédula de ventas

	AÑO 1											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Saldo inicial		\$ -	\$ -	\$ -	\$ 177,586.21	\$ 357,974.14	\$ 538,362.07	\$ 754,094.83	\$ 972,413.79	\$ 1,190,732.76	\$ 1,420,689.66	\$ 1,653,232.76
SUMA	0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 177,586.21	\$ 357,974.14	\$ 538,362.07	\$ 754,094.83	\$ 972,413.79	\$ 1,190,732.76	\$ 1,420,689.66	\$ 1,653,232.76
Movimientos del periodo	\$-	\$ -	\$ -	\$ 177,586.21	\$ 180,387.93	\$ 180,387.93	\$ 215,732.76	\$ 218,318.97	\$ 218,318.97	\$ 229,956.90	\$ 232,543.10	\$ 232,543.10
SUMA	\$-	\$ -	\$ -	\$ 177,586.21	\$ 180,387.93	\$ 180,387.93	\$ 215,732.76	\$ 218,318.97	\$ 218,318.97	\$ 229,956.90	\$ 232,543.10	\$ 232,543.10
Saldo final	\$-	\$ -	\$ -	\$ 177,586.21	\$ 357,974.14	\$ 538,362.07	\$ 754,094.83	\$ 972,413.79	\$ 1,190,732.76	\$ 1,420,689.66	\$ 1,653,232.76	\$ 1,885,775.86
SUMA	\$-	\$ -	\$ -	\$ 177,586.21	\$ 357,974.14	\$ 538,362.07	\$ 754,094.83	\$ 972,413.79	\$ 1,190,732.76	\$ 1,420,689.66	\$ 1,653,232.76	\$ 1,885,775.86