

24 59



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

# EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION COMO CONSULTOR

## **SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A N  
ABUNDIO CASTILLO HERNANDEZ  
ALFONSO GARCIA GUTIERREZ  
RICARDO VEGA ZUÑIGA

DIRECTOR DEL SEMINARIO  
C. P. Y L. A. E. HUMBERTO RAMIREZ I.



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

# EL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN COMO CONSULTOR

## I N D I C E

### I N T R O D U C C I O N .

- I) ANTECEDENTES DE LA CONSULTORIA ADMINISTRATIVA.
  - 1.- Orígenes.
  - 2.- Concepto de Consultoría.
  - 3.- Desarrollo Actual.
  
- II) METODOLOGIA DE LA CONSULTORIA ADMINISTRATIVA.
  - 1.- Comentarios Generales.
  - 2.- Consulta Previa.
  - 3.- Investigación Preliminar.
  - 4.- Diagnóstico.
  - 5.- Presentación de Propuesta.
  - 6.- Desarrollo del Programa de Trabajo.
  - 7.- Implantación.
  - 8.- Presentación del Informe.
  - 9.- Prosección.
  
- III) LA CONSULTORIA ADMINISTRATIVA Y SU APLICACION.
  - 1.- Administración General.
  - 2.- Administración Financiera.
  - 3.- Proceso Electrónico de Datos.
  - 4.- Recursos Humanos.
  - 5.- Mercadotecnia.
  - 6.- Producción.

IV) FACTORES QUE DEBE CONSIDERAR EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION COMO CONSULTOR.

- 1.- El medio ambiente en que se desenvuelve.
- 2.- Características que debe poseer.
- 3.- Motivaciones que obtiene.
- 4.- Beneficios que aporta a las Organizaciones.
- 5.- Aspectos Eticos que debe considerar en el ejercicio de la Consultoría.

V) PERSPECTIVAS DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION COMO CONSULTOR.

- 1.- Areas de aplicación actual.
- 2.- Areas de mayor demanda a futuro.
- 3.- Actividades Empresariales en que se aplica.

VI) OBSERVACIONES A LA CONSULTORIA EN ADMINISTRACION.

VII) CONCLUSION FINAL.

## INTRODUCCION

Contemplando el panorama Socioeconómico mundial, es evidente que estamos -viviendo actualmente una etapa de crisis Social y Política cuyo origen es fundamentalmente de carácter económico.

Pretendemos darle a nuestro trabajo un enfoque de carácter práctico, tocando un tema relacionado íntimamente con nuestra profesión y ligado a la actividad económica.

Podemos decir que el origen básico de la mayor parte de los problemas que agobian al país: inflación, escasez, carestía, desempleo, etc., se centra fundamentalmente en la falta de productividad; esto es, la relación que -- existe entre los recursos empleados y la producción obtenida.

Tenemos la firme convicción de que una de las herramientas más valiosas para lograr incrementar la productividad en todos los órdenes, es la aplicación adecuada de nuestra capacidad administrativa.

La actividad que permite al Licenciado en Administración aplicar toda su capacidad y experiencia y al mismo tiempo la más amplia y completa, es la del consultor profesional en el área administrativa.

Al presentar el tema de nuestro trabajo; "El Licenciado en Administración como Consultor", queremos ligar la importancia socioeconómica que tiene el ejercicio profesional del Administrador y la ayuda que puede proporcionar ejerciendo la función de consultor, aportando conocimientos y desarrollando técnicas que mejoren la eficiencia y aumenten la productividad de las -empresas.

## I) ANTECEDENTES DE LA CONSULTORIA ADMINISTRATIVA

### 1.- Orígenes:

Frederic Wuislow Taylor (1856-1915) construyó una obra de extraordinario valor por varios conceptos. Taylor sentó las bases de la Administración moderna, sin embargo no abarcó todos los planes, ni todos los aspectos de ésta.

Una segunda aportación fue realizada por un francés nacido en Constantinopla, Henry Fayol (1864-1915) la cual tiene un valor complementario de gran trascendencia, pues él fue quien hizo notar que la actuación Administrativa estaba conformada por diferentes etapas: prever, organizar, dirigir, controlar y coordinar, no obstante, la obra de Fayol con todo su valor, -- fue tal vez demasiado abstracta. Una tercera aportación hizo que la Administración adquiriera lo que aún faltaba: "Su contenido humano". El representante de este nuevo avance fue Elton Mayo (1880-1949). Mayo consideraba las motivaciones psicológicas de los individuos, sus acciones y reacciones, su estado de ánimo y su conducta social, así como otros tantos factores que influyen sobre el trabajo que efectúan.

Podríamos resumir todo lo anterior en los siguientes tres aspectos:

- a) Organización técnica del trabajo. (Taylor)
- b) Sistematización de la Administración. (Fayol)
- c) Coordinación de las Relaciones Humanas. (Mayo)

Es muy común en la actualidad encontrar Empresas de cierta magnitud, que tienen tal complejidad en sus funciones que dificultan a sus directivos y funcionarios; reflexionar, planear o desarrollar sus procedimientos de tra

bajo, tendientes a aumentar la productividad de la corporación y por ende sostener el crecimiento de la misma.

Este problema se está resolviendo con la especialización de ciertos profesionistas que dedican su actividad a resolver diversos problemas de operación que tocan todas las áreas funcionales de las organizaciones.

La necesidad que ha surgido en México de contar con éstos profesionales, - ha dado motivo a la creación de nuevas especialidades, como la de Licencia do en Administración, cuyo campo de acción tiene las características apropiadas para prestar los servicios de Consultoría en casi la totalidad de - las áreas de una organización por complejas que sean, tales como: Organización, Sistemas de Información, Finanzas, Recursos Humanos, Administración, Mercadotecnia y demás actividades y funciones Directivas, Administrativas y Operativas.

## 2.- Concepto de Consultoría:

Para definir la Consultoría Administrativa es importante mencionar, que no existe un acuerdo generalmente aceptado acerca del concepto de Consultoría, por lo cual contemplamos algunas de las definiciones más conocidas, ya que si analizamos cada una de ellas, notaremos la existencia de una -- constante discrepancia entre los diferentes Consultores, respecto al concepto de ésta, a continuación citamos algunas definiciones:

- 1.- De acuerdo al diccionario de la Lengua Española, consulta - es: "La acción de aconsejar que se pide o se da acerca de una cosa". En otros términos indica la acción de aconsejar como realizar una actividad.
- 2.- El Diccionario Hispánico Universal especifica: "Acción y - efecto de consultar, parecer, dictamen escrito o de palabra, visita o audiencia a los clientes de un médico o abogado, que da su parecer sobre algún asunto".
- 3.- Definición dada por la Comisión de Consultoría de Administración. "Es la actividad que consiste en opinar, después de realizar un estudio técnico científico respecto a cualquiera de las funciones de una Empresa, con el propósito de buscar la mejor forma de estructurarla y operarla, teniendo como objetivo el aumento de la productividad".
- 4.- Definición dada por un grupo de Contadores miembros de la - Oficina Internacional del Trabajo. Después de efectuar una encuesta en las principales firmas consultoras en los Estados Unidos en 1957, se llegó a la siguiente definición: -- "Es el estudio técnico científico de cualquiera de las funciones de un negocio encaminado a buscar mayor eficacia y - productividad entendiendo por eficacia la virtud de hacer -

bien las cosas y como productividad la relación entre los bienes producidos y los recursos empleados o invertidos en su producción".

Después de analizar las definiciones anteriores consideramos conveniente someter a su consideración el concepto que en nuestra opinión debe ser considerado:

*Consultoría Administrativa.* - "Es la actividad profesional encaminada a lograr incrementar la productividad y eficiencia de una organización, como resultado de un estudio que comprende investigación, análisis y diagnóstico acerca de un problema dado, del cual se deriva una propuesta, implantación y control de las soluciones planteadas".

Esta definición puede ser desglosada como sigue:

- a) Investigación - Análisis del caso.
- b) Diagnóstico - Determinación de problemas.
- c) Propuesta - Presentación de alternativas de solución.
- d) Implantación - Aplicación práctica de la solución del problema.
- e) Control - Mantenimiento óptimo de los cambios adoptados.

A la Consultoría en Administración, se le considera principalmente, como una actividad cuya finalidad, consiste en proponer en cabida de sugerencias opiniones profesionales independientes, después de haber realizado un estudio técnico científico, respecto de las diferentes áreas conflictivas de la Empresa.

### 3.- Desarrollo Actual:

En 1943 el Instituto Tecnológico de Monterrey, establece por primera vez - en México la carrera del Licenciado en Administración, y hasta 1956 se implantó en la UNAM, para ser frente a la creciente demanda que ya existía - de contar con individuos con capacidad y experiencia profesional, fundamentalmente en el área administrativa, posteriormente surgió la necesidad de formar especialistas cuya preparación tuviera las características necesarias como para prestar sus servicios en el área de Consultoría Administrativa, en aspectos como: organización, contabilidad, mercadotecnia, producción, sistemas de cómputo y demás disciplinas afines a la carrera de Licenciado en Administración.

La profesión del Licenciado en Administración tuvo su origen en la necesidad de contar con gente capacitada en las técnicas de la administración, - para dirigir, coordinar y asesorar en forma eficiente las operaciones de - los Organismos Públicos y Privados.

La preparación del Administrador, es la que corresponde a un coordinador. No es un experto en producción, en organización, comercialización, finanzas o en relaciones humanas, pero sí tiene suficientes conocimientos en ca da una de estas áreas, como para lograr coordinar a los especialistas y -- así mismo conjuntar las actividades de diversas áreas de una Empresa, logrando con lo anterior alcanzar sus objetivos sin el desequilibrio que pudiera provocar una preparación limitada en alguna área específica.

Es importante hacer notar que el Licenciado en Administración está capacitado, tanto para desenvolverse en el sector Público como Privado. En el sector privado uno de sus campos de acción que tiene cada vez mayor importancia, es el de asesor o consultor externo independiente, ofreciendo sus servicios a las Empresas que lo soliciten, ya sean del sector público o -- privado. El campo de acción es amplio, ya sea desarrollando funciones de asesor o como responsable de la coordinación de programas de diversas actividades. Cabe mencionar que el desarrollo en México de la Consultoría ha sido mínimo, debido a su escasa difusión y el poco apoyo que se les otorga a las Universidades y Escuelas dedicadas a preparar profesionales en esta área, que sean capaces de ejercer esta actividad con profesionalismo y responsabilidad.

## II) METODOLOGIA DE LA CONSULTORIA ADMINISTRATIVA

### 1.- Comentarios Generales:

Debemos mencionar que las etapas de la Consultoría Administrativa, se han ido desarrollando y relacionando entre sí, hasta formar una metodología - más o menos estandarizada, aplicable a los diversos trabajos que son requeridos por los usuarios de estos servicios. Podemos afirmar que los resultados que el profesionalista obtiene al realizar sus trabajos, están directamente relacionados con la técnica aplicada; es decir, con el método seguido y desde luego, la capacidad y experiencia del Consultor determinan un - aspecto muy importante en los resultados logrados.

A través de la experiencia, los consultores pioneros fueron perfeccionando sus técnicas de investigación y trabajo, a base de observaciones y prácticas realizadas durante el desarrollo de su actividad, estos métodos se han perfeccionado paulatinamente hasta la actualidad y adquiriendo mejores técnicas, métodos y procedimientos, los que al ser aplicados coinciden en lo esencial, aún cuando puedan variar en algunos aspectos secundarios.

Hacemos hincapié que la aplicación de una tecnología adecuada en los trabajos de Consultoría, será el elemento decisivo en la calidad de los resultados logrados.

2.- Consulta Previa:

Cuando el Consultor ha entrado en contacto con el posible cliente, generalmente se hace una reunión inicial que sirve de base para las futuras relaciones de servicio entre el Consultor y su Cliente.

En la primera entrevista formal que se establece entre el Consultor y el Cliente, se plantea la posibilidad de prestar algún servicio de Asesoría para la Empresa, generalmente los aspectos que se definen en la primera o primeras entrevistas son:

- 1.- ¿Qué tipo de servicio requiere el cliente?
- 2.- ¿Cuáles serán los alcances del trabajo a realizar en función de las necesidades?
- 3.- Forma en que serán prestados los servicios.
- 4.- Identificación de los responsables y coordinadores del proyecto, tanto por parte del cliente como del consultor.

Para determinar estos puntos e iniciar cualquier trabajo, es necesaria una investigación a fin de poder emitir un diagnóstico.

### 3.- Investigación Preliminar:

"El diagnóstico es el resultado de un estudio realizado en la Empresa, en el que se detecta aquello que es susceptible de mejorarse, ya sea dentro de un Departamento, en una área funcional o bien puede abarcar la Empresa en su totalidad".

El estudio que realiza el consultor para emitir un juicio acerca del problema que se le ha planteado, varía tanto en extensión como en profundidad, según las características de la Empresa y la actividad que desarrolla. Así, por ejemplo; no podemos emplear el mismo tiempo y recursos en investigar un problema de organización para una Empresa de servicios, que el que emplearíamos en un problema de producción para una Empresa Industrial.

Aquí entra en juego la capacidad y experiencia del personal que intervenga en la investigación. Es aconsejable que esta investigación la desarrolle el personal más capacitado, a fin de detectar las causas que están provocando los problemas en el menor tiempo posible; de lo contrario, se pierde tiempo muy valioso, siendo además posible, que si el personal no cuenta -- con los conocimientos y experiencia suficiente, se corre el riesgo de llegar a un diagnóstico equivocado.

Las etapas del diagnóstico son:

#### 1.- Recopilación de datos.

En esta etapa, lo que se busca es obtener de manera rápida y objetiva, to-

da la información que nos pueda servir para detectar los problemas e identificar sus posibles causas. En esta etapa, se llevan a cabo los siguientes pasos:

a) Entrevistas Personales:

El personal entrevistado, puede ser desde el Director hasta el Portero de la compañía, según las necesidades de la investigación; pero siempre debemos procurar que no falten personas a entrevistar.

De preferencia deben iniciarse las entrevistas con los ejecutivos de más - alto rango dentro de la organización. Una vez concluida su entrevista, -- aprovechar para que ellos sean quienes presenten a los asesores con los su subordinados que se requiera entrevistar.

Aún cuando existen varias técnicas en la entrevista, preferimos no señalar las, dado que es mejor que cada quien desarrolle el estilo que prefiera.

Es muy importante el Tacto y el Trato con el entrevistado, ya que una actitud adusta o agresiva puede hacer que el entrevistado se cierre, omita o - falsee la información que nos está proporcionando.

Tampoco es adecuada la actitud informal en la que por quedar bien con el - entrevistado, se le permita decir o hacer todo lo que él desee y termine - desviándonos del punto u objetivo de la entrevista.

Lo recomendable será siempre, una entrevista amistosa pero objetiva y diri gida, sin llegar a la rigidez y sobre todo formal; es decir, el entrevista

do debe conocer desde un principio, cual es el objetivo de la serie de preguntas que se le van a formular.

b) Cuestionarios:

Un elemento muy valioso en la recopilación de datos, el cual es objetivo y nos ayuda a obtener información precisa es el cuestionario; el cual se puede aplicar a un número elevado de personas en un tiempo reducido.

Su uso esta en función también del tipo de información que se requiera recabar.

c) Diagramas de Flujo:

Este método es muy adecuado cuando se requiere saber cual es el camino que siguen los documentos, mercancías, etc., a través de los diversos departamentos y dentro de ellos a través de los puestos.

Esto nos lleva precisamente a conocer las operaciones que se realizan en el tiempo y en el espacio con todos los elementos que intervienen y en el orden en que se efectúan.

d) Análisis de Formas:

El estudio de los Diagramas de Flujo, nos lleva al análisis de las formas de papelería que se están utilizando, considerando los aspectos estéticos y prácticos, según sea el uso de la forma.

Toda la información que se recabe, ya sea por entrevistas, cuestionarios y diagramas, deberá documentarse en papeles de trabajo, los cuales deberán -

estar ordenados, formando un expediente completo de la investigación. Así mismo, las cartas de información, memorándum y todos los documentos relacionados con el trabajo en desarrollo, deben formar parte de la documentación del proyecto.

e) Análisis de la Información:

En esta etapa el Consultor, deberá evaluar toda la información que se haya recabado. Para esto deberá hacer comparaciones con los parámetros anteriormente establecidos o con experiencias similares, en las que él haya intervenido y cuyas soluciones sean aplicables al caso. En esta etapa se requiere, una buena dosis de sentido común, capacidad, observación, crítica y sensibilidad para poder detectar aquellos problemas que aunque existen - no saltan a la vista fácilmente.

Sobre todo y más que detectar los problemas que a su juicio se presenten - durante la investigación, deberá procurar detectar básicamente las causas de los mismos, ya que Esta será la única forma de identificar y aplicar soluciones a fondo.

Debe tener la suficiente experiencia para determinar ¿Cuándo se están haciendo labores duplicadas o innecesarias? o si ¿Están empleando demasiado tiempo en desempeñar alguna actividad? ¿Cómo ordenar archivos de manera -- que sean prácticos y eliminarlos si su existencia no se justifica? etc.

Es realmente infinito el número de problemas que se pueden presentar, pero estos, si se analizan adecuadamente, siempre tendrán una mejor solución de

la que se les dió con anterioridad, ya que siempre debemos partir de la base de que "Todos los Sistemas o Métodos practicados, son susceptibles de - mejorarse".

#### 4.- Diagnóstico:

Frecuentemente en un dictamen, se enuncian las diversas formas como pueden resolverse los problemas encontrados, antes de plantear la solución al -- cliente, deben tomarse en cuenta los siguientes puntos:

##### a) Alternativas:

En esta etapa, el Consultor con base en su experiencia, deberá presentar al cliente cuales son las diversas causas del problema en cuestión y las formas como pueden resolverse.

Esto deberá presentarse en forma clara, objetiva y por escrito.

Las soluciones deberán exponerse por orden de importancia, considerando -- primero a aquellas que proporcionen las mejores ventajas para el Cliente.

##### b) Costo:

Otro factor importante que deberá considerarse es el costo.

No necesariamente la solución más cara es la mejor, para esto debe tomarse en cuenta la situación financiera de la Empresa, la importancia del problema que se desea resolver, y las ventajas a corto y largo plazo que se obtendrán con la solución.

##### c) Tiempo:

Este factor cada vez influye más en las decisiones de la administración moderna, podríamos decir que es determinante. Si el problema que se preten-

de resolver es complejo y la solución que debe darse es apremiante, entonces el factor costo, pasará a segundo término.

Es obvio que el factor tiempo, influye en forma diferente para cada tipo de problema, de tal manera que sería difícil darle un rango a este factor y asignarle un orden definido, según su importancia, por lo que nos limitamos a citarlo como algo que debe tenerse muy presente.

d) Ventajas:

Este elemento influye en la decisión de una u otra alternativa, según sean los beneficios que reporten al Cliente. Puede decirse que es el de mayor peso.

Podemos afirmar que en la forma como sean planteadas las ventajas, influirán en forma definitiva en las decisiones del Cliente.

El Consultor debe recomendar y apoyar decididamente las alternativas que proporcionan las mejores ventajas como resultado de sus servicios.

Este factor es determinante, en función de la habilidad que tenga el Consultor para presentar los beneficios tangibles que el Cliente obtendrá al decidirse por una determinada solución. En ocasiones sucede que aún cuando la solución sea genial si no se presenta adecuadamente será rechazada.

Aquí es relevante para el Consultor, contar con las dotes de "Vendedor de ideas" que haya adquirido a lo largo de su experiencia profesional.

En resumen el diagnóstico estará formado por todas aquellas conclusiones a que se haya llegado como resultado del estudio realizado.

Estas conclusiones primeramente deberán plantearse al Cliente en forma global y sin entrar en detalle, con el fin de que el Cliente las visualice en un contexto completo, y cuando se tenga la certeza de que el Cliente las ha comprendido, deberán discutirse y analizarse en forma conjunta, entrando a las soluciones de fondo con más detalle.

Finalmente las conclusiones aprobadas, deberán quedar debidamente redactadas en una carta propuesta.

### 5.- Presentación de Propuestas:

La carta propuesta, debe contemplar los siguientes aspectos:

- a) Definición del problema.
- b) Alcances del trabajo.
- c) Tipo de servicios que se ofrecen para resolver el problema.
- d) Forma de pago, como se cubrirán los servicios prestados.

Es conveniente incluir en la Carta Propuesta, alguna información relativa a la firma de Consultores que sin llegar a ser un autoelogio, si debe resaltar la capacidad y seriedad del Consultor.

El aspecto más importante de la Carta Propuesta, son los objetivos a alcanzar ya que son las metas a las cuales deberá dirigirse todo el trabajo desde el inicio.

#### a) Definición del Problema:

En esta parte deberán incluirse todas aquellas características, que delimitan el problema con el fin de que quede bien claro que es exactamente aquello que debemos resolver.

Deberá quedar bien establecido, cual será la ayuda que el Consultor va a brindar para resolver el problema, con el fin de evitar confusiones y malos entendidos, esto evitará problemas en el futuro en las relaciones con el cliente.

b) Alcances del trabajo:

Deberán fijarse claramente cuales serán las metas del trabajo a realizar - esto, es básicamente el objetivo de alcanzar en cualquier servicio de Consultoría. Es muy importante determinar el objetivo con el fin de que el Cliente conozca exactamente a donde pretendemos llegar.

Si el Cliente conoce la meta y sabe que el objetivo fijado le va a rendir beneficios, pondrá toda su capacidad y recursos para lograrlo.

En cambio si la meta no le es muy clara, es muy probable que se generen -- fricciones y malos entendidos durante el desarrollo del trabajo.

c) Tipo de servicios que se ofrecen para resolver el problema:

En este punto, es importante precisar en que consiste el trabajo que deberá desarrollar el Cliente.

Deberá quedar bien definido el alcance del servicio y la responsabilidad del Consultor.

Deberán enunciarse las etapas fundamentales del trabajo a desarrollar, mencionando cuales serán las responsabilidades del Cliente para cada una de ellas. (Esto se detalla en el tema de Elaboración de Programas de Trabajo).

d) Forma de pago; ¿Cómo serán cubiertos los servicios prestados?

Es esencial definir en la Carta Propuesta:

1.- La forma como serán cubiertos los pagos;

Esto es:

- A) Si será por un pago mensual.
- B) Si se hará en función del alcance del trabajo.
- C) Si será en partes; al iniciar a la mitad del proyecto o al concluirlo.

En fin existen muchas formas de acordar la periodicidad del pago de servicios.

2.- El monto de los honorarios:

Existen diversos métodos para el cálculo de honorarios; pueden ser:

- A) Cuota fija.
- B) Por tiempo.
- C) Por período.
- D) Por resultados.

Para fijar el monto se deberán considerar los siguientes elementos:

- 1.- Los honorarios deberán ser suficientes para cubrir gastos en que incurra la firma durante el desarrollo de los trabajos.
- 2.- Deberán ayudar a mantener un cuerpo técnico en alto grado, mediante la capacitación e investigación que la actividad requiera.

- 3.- Deberán permitir a la firma los elementos de trabajo necesarios como equipo, oficinas, etc.
- 4.- Facilitar a los Consultores participar en asociaciones y eventos de carácter profesional.
- 5.- Deberá permitir obtener una retribución justa al capital invertido por la firma como cualquier otro negocio.
- 6.- Finalmente deberán absorber los costos por concepto de -- sueldos que eroguen los colaboradores de la firma, de tal manera que le permitan llevar una vida digna.

El factor que influye en forma más relevante para el cálculo de honorarios es el tiempo.

Para determinar los honorarios en función del tiempo empleado, deberán convertirse los sueldos anuales percibidos incluyendo prestaciones a las horas productivas y tabularlas, según el nivel de sueldos para cada empleado de la firma, de manera que puedan determinarse los gastos incurridos, según las horas trabajadas y calcularlas para efectos de facturación.

6.- Desarrollo del Programa de Trabajo:

En todo proyecto a desarrollar debe prepararse un programa de trabajo, el cual de hecho es el plan para lograr el objetivo definido y aprobado por el Cliente desde el inicio.

El programa de trabajo, además de facilitar la planeación y definir las actividades y los responsables para cada una de ellas, nos muestra claramente el avance o atraso de las actividades realizadas realmente en comparación con lo planeado.

Existen varios tipos de planeación (Gant, Pert, etc.).

Es responsabilidad del Consultor vigilar que se usen y actualicen los programas de trabajo.

El programa debe contener:

- a) Descripción, tareas o actividades.
- b) Descripción del tiempo en que deberá iniciar y concluir cada actividad y el resultado que debe obtenerse.
- c) Responsable del proyecto general.
- d) Responsable de cada actividad.

Es muy importante presentar al cliente el programa para su aprobación y seguimiento, esto fortalece la confianza en el Cliente.

Cualquier trabajo deberá ser adecuadamente planeado antes de su ejecución, a efectos de procurar que todas las fases del proyecto sean desarrolladas en el momento preciso.

El programa de trabajo es un elemento insustituible en la planeación de cualquier proyecto y lo es más en el desarrollo de un servicio de Consultoría, ya que es la única forma de definir el ¿Qué, Cómo y Cuándo? serán realizadas las actividades, de tal forma que tengamos todos los elementos necesarios en el momento preciso y en el lugar oportuno, con el fin de no entorpecer por causa de una actividad mal ejecutada, el desarrollo global del proyecto.

El programa deberá estar formado por los siguientes elementos:

a) Descripción de tareas o actividades:

El programa deberá contemplar cada una de las actividades que en sí forman el proyecto, describiéndolas brevemente.

b) Descripción del tiempo en que deberá iniciar y concluir cada actividad y el resultado que debe contener:

Se anotará en secuencia o bien, relacionadas de acuerdo al tipo de actividades; es decir, si estamos hablando de la etapa de organización, pueden anotarse todas las actividades juntas aún cuando no sean necesariamente en orden cronológico.

Según el tipo de programación que se use, deberán marcarse las actividades de acuerdo como fueron programadas desde la fecha de inicio hasta la de terminación.

Pueden agregarse comentarios al margen para cada actividad describiendo los resultados que se pretende obtener al término de cada una de ellas.

c) Responsable del Proyecto General.  
(Lider del Proyecto)

Es muy importante saber en quien va a recaer la responsabilidad del desarrollo del proyecto, tanto por parte del consultor, como por parte del cliente, ya que a la vez que fungen como coordinadores de todas las actividades, establecen una línea constante de comunicación entre ambas partes, lo cual redundará en mejores resultados logrados al finalizar los trabajos.

Básicamente los responsables o coordinadores son el enlace formal en todo trabajo de Consultoría, su función básica es comunicar y controlar desviaciones, así como dirigir el proyecto hacia su objetivo.

d) Responsable de cada actividad:

Cada actividad debe tener un responsable; es importante señalar quienes serán los responsables de cada actividad con el fin de involucrarlos en el proyecto, hacerlos causa de que la actividad que se les asignó depende de ellos y es importante por muy pequeña que ésta sea, para que el proyecto -- llegue a feliz término.

*En suma el programa de trabajo es la planeación de la solución del problema a resolver. Es decir, es el camino que nos llevará a la meta.*

*Podemos asegurar que un programa bien elaborado, coordinado y dirigido tiene asegurado el éxito, a la ejecución del programa de trabajo se le denomina básicamente como implantación de proyectos.*

## 7.- Implantación:

La implantación del proyecto consiste en llevar a cabo las conclusiones y recomendaciones que al cliente se sugirieron, Estas de preferencia deben -- ser realizadas por la misma firma que hizo el trabajo de Consultoría y desarrollo las propuestas.

En la implantación deben ejecutarse los puntos siguientes:

- a) Fundamentos del problema a resolver.
- b) Detalle de las recomendaciones.
- c) Definición de los departamentos, áreas y funciones que abarcará la implantación del trabajo
- d) Control de avances.
- e) Validación de resultados.
- f) Actualización de procedimientos.

### a) Fundamentos del problema a resolver:

En esta etapa y en función de el puesto que ocupe el personal, el implantador deberá hacerle una explicación un tanto más detallada del trabajo que se va a realizar y la forma como se va a resolver.

### b) Detalle de las recomendaciones:

En esta etapa el implantador deberá resaltar los beneficios que el personal del cliente obtendrá, si se llevan a cabo las recomendaciones que propone -- implantar.

c) Definición de los puestos, áreas o funciones que abarca la implantación:

Es importante que el implantador conozca quienes deberán intervenir con el fin que a la brevedad posible establezca una comunicación adecuada, y sepa que instrucciones deberá proporcionar, y en que momento deberán efectuarse.

d) Control de avances:

Al ir desarrollando el proyecto, el implantador deberá saber en cualquier momento cuál es la situación y principalmente conocer las actividades atrasadas.

e) Validación de resultados:

En este punto deberán hacerse pruebas con el fin de saber si las recomendaciones establecidas están dando resultados o en su caso estudiar la forma como deberán mejorarse.

f) Actualización de Manuales:

Deberán observarse en los manuales o procedimientos, que estén permanentemente actualizados.

Deberán obtener lo siguiente:

- 1.- Índice.
- 2.- Objetivos.
- 3.- Políticas.
- 4.- Procedimientos.

- 5.- Diagramas.
- 6.- Instructivos.
- 7.- Gráficas.
- 8.- Organigramas.

En síntesis podemos asegurar que la participación del Consultor en la implantación de las conclusiones del estudio realizado siempre redundará en el éxito del proyecto.

### 8.- Presentación del Informe:

Durante el desarrollo del proyecto el Consultor debe mantener una comunicación efectiva con el Cliente. Esta comunicación deberá referirse a los -- avances del proyecto, a recomendaciones surgidas durante el mismo.

Los informes deberán ser por escrito, ya que es donde queda plasmado el trabajo desarrollado y también deben mencionarse las fallas detectadas o problemas surgidos durante el desarrollo del mismo. Deben citarse también las limitaciones encontradas.

Las técnicas para la presentación pueden variar, según el criterio del Consultor pero esencialmente son:

- a) Índice.
- b) Introducción desarrollada en relación a la Carta Propuesta.
- c) Conclusiones del trabajo.
- d) Alcances y limitaciones.
- e) Comentarios y recomendaciones.

Básicamente lo que se trata de transmitir en el informe, son las recomendaciones que tiendan a resolver el problema definido inicialmente en la Carta Propuesta. Estos informes deberán presentarse en forma periódica, con el fin de ir evaluando los resultados logrados, sin embargo, también podrán -- contener observaciones sobre mejoras posibles a los trabajos en implantación.

*El informe final deberá comprender todos los aspectos involucrados en la re solución del problema, los logros obtenidos, los beneficios inmediatos, los cambios surgidos, etc.*

*El informe final deberá ser complementado con la Carta de aceptación del -- Cliente. Este punto puede o no cumplirse.*

*El informe final se refiere no necesariamente a la terminación de los servi cios del consultor sino más bien al fin de un proyecto.*

9.- Prosecución:

*El trabajo desarrollado y las recomendaciones implantadas, deben ser revisadas periódicamente a fin de que sean localizados y corregidos aquellos aspectos que no funcionen conforme a lo planeado.*

*Deben actualizarse los procedimientos que fueron modificados durante la implantación y en general toda la documentación desarrollada a fin de que los resultados definidos originalmente sean logrados en la forma como fueron -- planeados.*

*El seguimiento que se realiza después de la implantación, deberá tener un -- enfoque preventivo de manera que se anticipe a las necesidades derivadas -- del crecimiento, así como cambios y modificaciones surgidas.*

### III) LA CONSULTORIA ADMINISTRATIVA Y SU APLICACIÓN

La necesidad de Consultoría externa, puede ser iniciada por una genuina crisis operacional o simplemente por la necesidad de aumentar la eficiencia antes de que los pequeños problemas alcancen grandes proporciones. A veces - se requiere de profesionales con experiencia especializada para resolver -- problemas en algún proyecto específico o para completar una importante tarea que cuenta con escasa disponibilidad de tiempo. Un análisis independiente puede ayudar a tomar una decisión difícil, contribuir a planear para el futuro o proporcionar orientación a través de un período de cambio.

El incremento de los reglamentos gubernamentales, las incertidumbres de -- nuestra economía y las complicaciones de hacer negocios en mercados internacionales, forzan continuamente a las organizaciones a adaptarse a las condiciones cambiantes. Como consejero de la alta gerencia, el Consultor puede actuar como agente de cambio al complementar la capacidad que tiene el -- Cliente en el manejo de su organización con su experiencia y creatividad.

Los Consultores sirven de recurso a la gerencia de muchas maneras, pero nadie puede conocer su organización mejor que el Cliente. Su decisión de contratar con un Consultor, comienza con la percepción de una necesidad y la formulación de una serie de cuestiones gerenciales difíciles: ¿Tenemos un entendimiento claro del problema? ¿Qué esperamos encontrar? ¿Qué facetas de la organización se ven afectadas? ¿Cómo debemos abordar las tareas? -- ¿Qué habilidades son necesarias? ¿Tenemos la gente dentro de la organización con la experiencia para atacar el problema? ¿Puede esta gente comprometerse en este momento? ¿Cuánto tiempo va a tomar?

La respuesta a tales preguntas forma la base para evaluar y escoger los servicios adecuados y para definir el nivel de asistencia requerido. Los Consultores ofrecen las habilidades y la experiencia que cubren un amplio espectro de los problemas de la alta gerencia.

Hemos encontrado que los siguientes parámetros podrán ayudar a responder -- efectivamente a la situación de cada Cliente.

- 1.- Una clara definición del problema.
- 2.- Un entendimiento mutuo de los objetivos y beneficios buscados.
- 3.- Un acuerdo en relación al alcance del contrato en general.
- 4.- Una definición de la naturaleza y extensión de la participación del personal del Cliente.
- 5.- Una estimación del tiempo necesitado por nosotros para realizar el trabajo apropiadamente.

Cuando un contrato comienza dos factores fundamentales son esenciales a su conclusión exitosa:

1.- El compromiso de asegurar el resultado del proceso de Consultoría a través de una asignación cuidadosa de recursos y un sistema efectivo de administración y control de proyecto.

2.- Un esfuerzo concertado con el Cliente para establecer una relación de trabajo productiva, basada en una comunicación frecuente y abierta.

La experiencia de los Consultores en la administración de proyectos a través del ciclo de vida de un sistema, así como la aplicación consistente de su experiencia tanto por Industria como por áreas funcionales son un ingrediente clave en el desarrollo exitoso de sistemas de información totalizados para Clientes organizacionalmente complejos.

Muchas áreas de servicio de Consultoría han crecido a partir de las necesidades de los Clientes de desarrollar mejores maneras de administrar y controlar su organización a través de sistemas de contabilidad.

La habilidad de mirar un problema desde muchas perspectivas, para aplicar una amplia gama de conocimientos y para extrapolar a partir de la experiencia colectiva, hace la diferencia en cuanto a los resultados que el Consultor produce.

El tipo de asistencia que provee un Consultor varía grandemente, dependiendo de las características de la organización del Cliente y de la naturaleza del problema.

Muy a menudo los Clientes, reconociendo la necesidad de un cambio, piden -- que el Consultor les sirva entre quienes deciden en relación a un determinado curso de acción y quienes deben hacerlo trabajar.

La práctica profesional de la Consultoría enfatiza el papel de los consultores como consejeros de la gerencia y no como tomadores de decisiones. Aunque muy a menudo el proceso de Consultoría ayuda al Cliente a tomar una decisión difícil, y a resolver problemas complejos de administración, en últi

ma instancia es el Cliente quien debe determinar el uso más apropiado y productivo de los recursos disponibles.

A pesar de que se han desarrollado en la actualidad servicios de Consultoría en categorías funcionales tales como:

Gerencia General, Gerencia Financiera, Gerencia de Sistemas, Ingeniería Industrial y de Operaciones y Recursos Humanos, muchos de los problemas enfrentados por los Clientes, no pertenecen netamente a ninguna categoría. Las presiones de cambio internas y externas, pueden crear la necesidad de ver más allá de la perspectiva de un área funcional o inclusive hacia afuera de la organización misma. El alcance del problema puede requerir un análisis independiente; la creación de un acercamiento nuevo o la coordinación de diferentes puntos de vista.

En estas situaciones los Consultores de Gerencia pueden ayudar a pensar y a resolver problemas complejos. Con sus capacidades diversificadas de Consultoría, se pueden reunir todos los recursos necesarios para dirigir proyectos que cruzan por varias áreas funcionales, así como aquellos relacionados con una unidad operacional sencilla.

La experiencia responde a las necesidades específicas de una Industria en particular, amplia permanentemente la capacidad de servicio a los Clientes, tanto en el sector público como en el privado.

Los esfuerzos conjuntos de un grupo multidisciplinario de Consultores trabajando muy de cerca con el personal del Cliente, frecuentemente generan una

solución única a un problema común a todas las Empresas de una rama de la -  
Industria. Algunos de los servicios de procesamiento de datos son el resulta  
tado directo de llevar la solución desde el estado de diseño conceptual has  
ta la implementación.

Como resultado de sus esfuerzos pueden expandir el cuerpo de conocimientos  
que los Clientes tienen disponible o servir de instrumento en el desarrollo  
de nuevas tácticas de administración; sin embargo, el proceso de la Consul-  
toría termina ahí donde comenzó: En el sano juicio y hábil liderazgo de --  
los Clientes a quienes sirve de Consultor.

1.- Administración General:

Los asuntos de gerencia general tales como la planeación para el crecimiento futuro, el reacomodo o realineación de los recursos en vista de una nueva oportunidad cruzan todas las líneas organizacionales y deben ser vistos desde la perspectiva del ejecutivo más alto. La Consultoría en administración, ofrece las habilidades multidisciplinarias que son necesarias para dirigir la planeación de los negocios y el diseño organizacional al más alto nivel.

Los conocimientos de la contabilidad gerencial y de la investigación de operaciones, son usados con frecuencia para ayudar a los clientes y a sus consejeros legales en el desarrollo y análisis de información de soporte. Los servicios de asesoría en el área de fusiones y adquisiciones combinan el conocimiento del mercado, la tecnología y la industria con el conocimiento de los requerimientos fiscales y demás regulaciones gubernamentales. Para la organización que está luchando para adaptarse a un ambiente económico nuevo, ya se trate de una compañía extranjera expandiéndose dentro del mercado mexicano o de una institución no lucrativa que está ofreciendo sus servicios y programas, el conocimiento del mercado ha venido a ser un factor muy importante en la solución de problemas.

Los servicios de Consultoría en la técnica de la administración debe proporcionar a los clientes la habilidad de interrelacionar los sistemas normales de reporte financiero con modelos estadísticos sofisticados con el objeto -

de utilizarlos en el desarrollo de planes de negocios a largo plazo, por --  
ejemplo: para poner a prueba diferentes alternativas de estrategia para la  
conducción futura de la Empresa.

## 2.- Administración Financiera:

La administración de los recursos financieros en el complejo clima de rápidos cambios en los negocios de hoy, va más allá de los principios de contabilidad generalmente aceptados.

Los sistemas de planeación, reporte y control financieros sofisticados son herramientas esenciales para la administración efectiva en todos los niveles.

Con el fin de proporcionar a todos los usuarios de la Consultoría, el conjunto más complejo de habilidades y disciplinas requeridas para el uso efectivo de la información financiera y operativa, el consultor trabaja con los Clientes en el análisis, diseño e implementación de sistemas avanzados de administración financiera. Las áreas en las cuales proveemos estos servicios abarcan el total del control financiero y de la contabilidad gerencial, desde el desarrollo de procedimientos internos de contabilidad y la implementación de sistemas internos de auditoría efectivos, hasta el diseño e implementación de sistemas de reporte de administración por excepciones y la instalación de técnicas de control de inversiones y administración de fondos.

Uno de los puntos clave que el asesor debe tener presente, es que las técnicas de administración financiera efectivas deben ser integradas a, y ser -- compatibles con, el ambiente dentro del cual ellas operan; por lo tanto, -- sus servicios de administración financiera, combinan los talentos de contadores, analistas de costos, Ingenieros Industriales y especialistas en pro-

ceso de datos en el diseño y desarrollo de sistemas de contabilidad y control de costos, orientados a la medición de eficiencia de las áreas críticas de la operación, en términos que sean significativos para quienes toman las decisiones.

### 3.- Proceso electrónico de datos:

Los sistemas computarizados han encadenado una gran variedad de operaciones y actividades de servicio dentro de las organizaciones. Administrar los recursos de cómputo y seguirle el paso a tecnologías de cambio rápido requiere de una combinación única de capacidades. En esta área el Consultor debe proporcionar los conocimientos para el manejo de proyectos, así como la asistencia técnica en todas las fases del desarrollo e implementación de sistemas de información financiera, así como de manufacturas, mercadeo y sistemas de soporte administrativo.

Algunas áreas de procesamiento de datos estructuradas como servicio son:

- a) Sistemas de minicomputadoras para negocios software de sistemas generales de negocios para la Empresa pequeña, para organizaciones independientes o para las aplicaciones de proceso distribuido.
- b) Revisión gerencial de los recursos de cómputo, que comprende revisión organizaciones y de operación de las funciones de procesamiento de datos.
- c) Evaluación de la seguridad en el procesamiento de datos.
- d) Evaluación de programas de seguridad instaladas actualmente en los centros de procesamiento de datos de los Clientes.
- e) Planeación de recursos y sistemas, lo que significa la incorporación de los planes corporativos del

negocio dentro de los planes de EDP a largo plazo con el objeto de orientar la migración hacia las nuevas computadoras, diseñar efectivamente redes de comunicación, planear los sistemas automatizados y la instalación de centros de cómputo.

- f) Plan de recuperación en caso de desastre. Evaluación del riesgo que existe. Desarrollo de procedimientos de recuperación y planes y contingencia para centros de procesamiento de datos.
- g) El Consultor debe asesorar en la evaluación, selección e implementación de alternativas de hardware y software y un diseño de sistemas de telecomunicaciones.
- h) Desarrollo y comercialización de paquetes de sistemas de Contabilidad, Presupuestos, Nóminas, Costos, Producción, Almacenes y Ventas.
- i) Administración de centros de cómputo.

#### 4.- Recursos Humanos:

El impacto en la relación de empleo de un clima social cambiante junto con las nuevas leyes que hacen obligatorias ciertas políticas de personal, han aumentado la necesidad de utilizar los servicios de Consultoría en el área de Administración de Recursos Humanos.

- 1.- Atraer, motivar y retener personal de calidad.
- 2.- Desarrollar y administrar programas de recursos humanos justos, equitativos y competitivos.

Los servicios de compensaciones ejecutivas y administración de personal, deben incluir el diseño de estrategias totalizadoras de compensaciones, así como el desarrollo de descripciones de puestos, clasificación de trabajos, programas de incentivos y evaluación de los logros del personal.

El Consultor puede ayudar a los Administradores de personal en el diseño e implementación de sistemas de información sobre recursos humanos y en la -- formulación de estrategias de desarrollo de recursos humanos basadas en la capacitación.

Sus servicios deben incluir el diagnóstico de las necesidades de enfrentamiento, el diseño de materiales para cursos y la conducción de seminarios y clases.

Adicionalmente provee el servicio de reclutamiento y selección de ejecutivos para aquellos clientes que necesitan llevar posiciones claves en la gerencia.

Liderazgo y gente de calidad garantizan y definen la fortaleza básica de la Consultoría. Los retos que deben enfrentar ellos mismos pueden ser logrados solamente a través de la Administración experta del proceso de Consultoría y el trabajo de profesionales motivados.

Debido a que el éxito de cualquier contrato de Consultoría depende en mucho de la habilidad para presentar conclusiones y recomendaciones de manera clara, persuasiva y sustentadas en hechos, las revisiones de los contratos en proceso incluyen requerimientos estrictos en cuanto a la documentación del trabajo y la revisión del cliente a través de todo desarrollo de las labores.

Normas y procedimientos enfocados al aseguramiento de la calidad, deben ser aplicadas a todas las áreas de su trabajo con la intención de que sean modelos autorregulatorios de la profesión de Consultoría. Estos deben incluir:

- \* Manuales y guías que indiquen la técnica del proceso de Consultoría.
- \* Supervisión continua de la calidad por los Directores y por el departamento de práctica profesional del área de Consultoría.
- \* Programas formales de autorrevisión por los profesionales de Consultoría a cargo de los proyectos.
- \* Revisión periódica llevada a cabo por colegas de otras áreas.

Un elemento importante del programa de aseguramiento de calidad es la educación continua del personal que presta sus servicios en el área de Consultoría.

*El compromiso con la excelencia del servicio beneficia directamente a los clientes. La responsabilidad de cumplir con tal compromiso descansa en las habilidades, juicio e integridad de cada miembro del Área de Consultoría.*

*En su papel como consejeros de la Gerencia, los Consultores deben responder tanto con iniciativa como con imaginación, sabiendo que los estándares en sus prácticas profesionales demandan lo mejor de ellos.*

5.- Mercadotecnia:

La mercadotecnia está siendo considerada cada día más como función importante de todas las organizaciones que tratan de servir, sentir y satisfacer a determinados públicos y mercados, debido a ésto se hace necesario establecer los sistemas, procedimientos y políticas más convenientes para la Consultoría, aplicada a los sistemas de administración de mercados.

Es necesario comprender a la Mercadotecnia "Como el conjunto de actividades humanas encaminadas a facilitar y consumir intercambios" y que la Administración de Mercadotecnia "Es el análisis, planeación, ejecución y control de programas destinados a producir los intercambios deseados con determinados públicos a fin de obtener utilidades personales o comunes".

De Estas dos definiciones, podemos ver que el concepto de Mercadotecnia -- "Está orientada hacia el cliente respaldada por la Mercadotecnia integrada a fin de producir satisfactores y bienestar a largo plazo a los consumidores, como clave de la obtención de los objetivos de la organización".

Quedando ampliamente aclarado el concepto de Mercadotecnia, podemos decir, que el Consultor puede participar en esta área conjuntamente con los principales funcionarios, coordinando y planeando adecuadamente el flujo de los productos y/o servicios, para satisfacer eficientemente las necesidades de los clientes o consumidores.

De Esta manera se puede apreciar que en esta área el Consultor de Administración puede prestar sus servicios en:

- 1.- *Sistemas de información sobre Mercadotecnia.*
- 2.- *Estudios de mercado.*
- 3.- *Sistemas de almacenaje y distribución.*
- 4.- *Planeación de nuevos productos.*

1.- Sistemas de información sobre Mercadotecnia: La información de Mercadotecnia, se ha convertido en el elemento crítico de entrada a la mercadotecnia eficaz, resultado de la tendencia hacia un mercado nacional e internacional, de la transición de las necesidades a los deseos del comprador y del cambio de la competencia de precios.

El sistema de información de Mercadotecnia se define como un complejo estructurado y en interacción de personas, técnicas y procedimientos destinado a generar una circulación de información pertinente recogida de fuentes internas y externas, para que sirva de base a la toma de decisiones en áreas específicas de la Administración de Mercadotecnia.

En el momento que falle parte de este complejo, este sistema se verá afectado y quizá no logre el objetivo deseado.

Generalmente los sistemas de información de Mercadotecnia, cuentan con cuatro elementos que son:

- 1.- *Sistemas de comunicación interna, transmite pedidos, pronósticos de ventas, niveles de inventarios, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, etc.*
- 2.- *El sistema de inteligencia de Mercadotecnia, que proporciona a los ejecutivos información al día sobre lo que ocurre*

y cambios en el macro-ambiente y en el medio operativo.

3.- La investigación de mercados.

4.- El sistema científico de la Administración de Mercadotecnia, que es el que debe producir modelos para explicar, predecir o perfeccionar los procesos de Mercadotecnia.

El buen funcionamiento de estos cuatro sistemas, traen como consecuencia la integración del sistema de información de mercadotecnia, pero si alguno llega a fallar, como puede suceder, entonces este sistema carece de funcionalidad.

Es en este momento cuando el Consultor en Administración puede participar - corrigiendo y proponiendo el sistema de información adecuada para la organización.

2.- Estudios de Mercado: Son estudios específicos sobre las oportunidades del mercado, la eficiencia de la mercadotecnia y sus problemas. Estos estudios se valen de las estrategias de recolección de datos (Datos secundarios, observación, experimentos y cálculos especiales), y de las técnicas de análisis de datos (Como la regresión múltiple, el análisis discriminante y el análisis de factores).

Una buena investigación de mercados se caracteriza por la adopción del método científico, por su creatividad, por sus metodologías múltiples, por su estructuración de modelos y por sus medidas de costos y beneficios del valor de la información.

La falla de estas estrategias o de estas técnicas trae como consecuencia un desajuste mercadológico: que puede perjudicar económicamente a la organización.

El Consultor podrá participar en esta función planeando y coordinando una adecuada investigación de mercados para lograr los objetivos fijados.

3.- Sistemas de Almacenaje y Distribución: Todas las organizaciones pueden optar entre diversos caminos para llegar al mercado. Van desde la venta directa hasta la utilización de uno, dos, tres o más intermediarios. Un buen diseño de los canales de distribución, requiere el esclarecimiento y determinación de los objetivos, alternativas y probables utilidades que sea capaz de producir. Una vez determinado el diseño básico del canal, la firma tiene que ocuparse de su administración y marcha eficiente, deberá calibrar periódicamente el rendimiento de cada uno de los miembros del canal, comparándolo con las ventas anteriores o posiblemente con determinadas cuotas.

Cuando los gerentes de tráfico, inventarios y almacenes, toman decisiones exclusivamente en relación con su esfera de acción y de su campo particular, afectan con ellas a sus costos recíprocos y a las influencias en la creación de la demanda. El concepto de distribución física requiere que todas estas decisiones se estudien con la mira puesta en la unificación de todos los sistemas, entonces la tarea que adquiere más importancia, es la de diseñar arreglos de distribución física que minimicen el costo de lograr un nivel determinado de servicio al cliente.

La firma puede elegir entre diversas estrategias de distribución, que van desde el embarque directo a la instalación de almacenes sobre el terreno y a la instalación de plantas locales de montaje y manufacturas.

Tiene que elaborar normas de inventario que armonicen el valor de un alto nivel de servicio al cliente con la necesidad de hacer ahorros en los costos de sostenimiento de inventarios.

Tiene que idear procedimientos más exactos para elaborar la importancia de las diversas zonas generales y emplazamientos concretos que necesita su expansión.

El área de la distribución se caracteriza porque, en ella, el diseño de buenos sistemas tiene tanta o más importancia que la Administración de sus operaciones. El Consultor para llevar a cabo esta función necesita la intervención de varios departamentos, por lo que debe elaborar un buen sistema de distribución, así como una buena coordinación.

El Consultor participa en esta función específica, diseñando los sistemas de distribución adecuados, así como su implantación y mantenimiento.

4.- Planeación de Nuevos Productos: La situación de los productos es tan fluida y competitiva que no hay empresa que pueda mantener el nivel deseado de utilidades, estabilidad y crecimiento sin realizar ajustes periódicos en su combinación de productos. Estos deben ser eliminados, añadidos o modificados para que la firma pueda conservar una posición lucrativa en el

mercado. Las características del producto influyen en sus políticas y estrategia de mercadotecnia, de acuerdo con las diversas clasificaciones de los artículos. Los objetivos de la Empresa respecto a utilidades, estabilidad de ventas y crecimiento de las mismas afectan también a esta política y estrategia.

Frecuentemente hay que tomar la decisión de modificar algún producto, quizá requiere mejorar su calidad, perfeccionar sus valores funcionales o depurar su estilo. Y también puede ser necesario eliminar un producto.

Una de las formas de abordar eficientemente el problema es adoptar un sistema de administración por computadora para identificar los productos débiles. Quizá el secreto del éxito de una innovación, consiste en adoptar buenas medidas organizacionales, saber administrar profesionalmente el nuevo producto, realizar investigaciones profesionales y predicciones detalladas y adoptar criterios para tomar decisiones.

Las etapas en el proceso de desarrollo de un nuevo producto, va desde las ideas sobre nuevos productos, la selección, el análisis de rendimiento, el desarrollo del producto, las pruebas de mercado y la comercialización.

Todo este proceso se logra mejor con una planeación y estrategia de mercado, que se basan en el perfecto entendimiento del proceso de aceptación por parte del consumidor.

Para llevar a cabo esta función, el Consultor puede prestar sus servicios - realizando una planeación adecuada del proceso de desarrollo de nuevos productos.

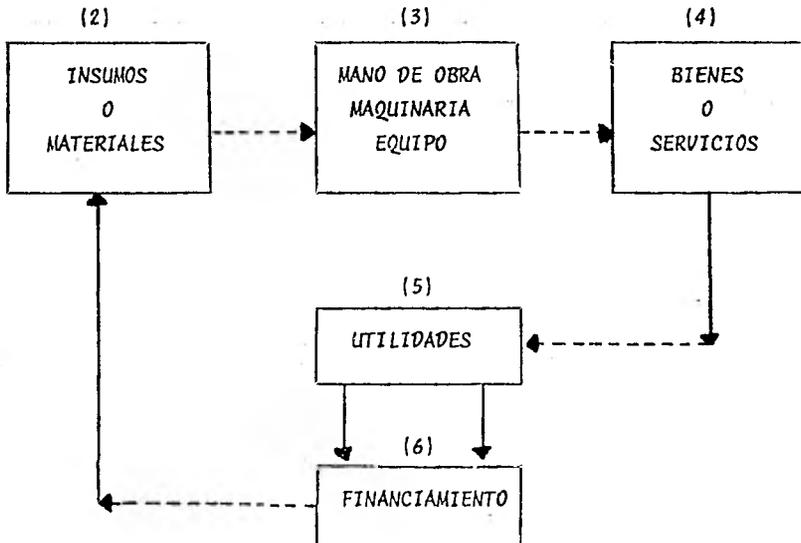
El propósito del Consultor en toda esta área mercadológica, es asesorar al Gerente de Mercadotecnia sobre problemas de naturaleza técnica administrativa y comercial que por sí mismos son tan amplios y exigen un estudio tan -- profundo que se hayan fuera del área de realización de su departamento, además una vez desarrollados estos problemas, se convierten en una valiosa -- guía para todas las operaciones.

La persona indicada para realizar estos servicios debe ser un profesional - con amplios conocimientos mercadológicos y con una experiencia práctica de varios años.

6.- Producción:

Después de haber mencionado la producción como área de una organización, y para efectos de adentrarse en el tema empezaremos por definir; "la productividad es la relación entre los bienes producidos y los recursos utilizados para obtenerlos".

Esta definición es aplicable a una Empresa o a una Industria. La producti-vidad forma sólo una parte de la función productiva, la cual se puede apli-car analizando el propósito u objetivo de un sistema.



El financiamiento (Bloque 1) circula, como lo indica la flecha hacia el -- (Bloque 2) que encierra los insumos o materiales que son adquiridos por una Empresa manufacturera (Bloque 3) la cual distribuye eficientemente su mano de obra, maquinaria y equipo de proceso, aprovechando cualitativamente o -- cuantitativamente el flujo proveniente del bloque 2.

El sistema optimiza convenientemente las líneas y servicios (Bloque 4) para generar utilidades, los que a su vez marchan de regreso hacia el bloque 1. Como puede apreciarse, esto representa un ciclo cerrado que se inicia y termina en el bloque 1, y así sucesivamente.

Es de suma importancia que el Consultor en el área de producción, considere la relación del medio ambiente físico con el medio ambiente económico, con el fin de sincronizar eficientemente las operaciones de una Empresa.

El Consultor debe tomar en cuenta que el objetivo de la función productiva se puede clasificar en tres aspectos:

- A) Función Física.- Genera bienes y servicios.
- B) Función Económica.- Genera utilidades.
- C) Función Social.- Genera intercambios.

En la función productiva es de suma importancia la participación del Consultor tanto en la toma de decisiones como en la corrección de proyectos y todo aquello que implica a esta área en especial.

A continuación presentamos las políticas de la dirección de producción.

Podemos afirmar que el Consultor en producción está frecuentemente en contacto con problemas por lo que a su dirección corresponde.

Las siguientes políticas de dirección que enunciamos son las que se deben seguir para lograr una administración de los sistemas de producción en forma eficiente:

- a) Políticas a largo plazo relacionadas con el diseño de un sistema de producción.
  - 1.- Selección de Equipo y Proceso.
  - 2.- Diseño de Producción de Artículos Procesados.
  - 3.- Planeación de Tareas.
  - 4.- Localización del Sistema.
  - 5.- Distribución de Instalaciones en el sistema.
  
- b) Políticas relacionadas con la planeación de operaciones y sistemas de control.
  - 1.- Control de Inventarios y de la Producción. Deben realizarse decisiones concernientes a la manera de distribuir la capacidad productiva, de acuerdo con la demanda y la política de inventarios. Deben establecerse programas eficientes, y deben controlarse las cargas en hombres y máquinas y el flujo de la producción.
  - 2.- Mantenimiento y confiabilidad del sistema. Deben tomarse decisiones en lo que respecta al esfuerzo de mantenimiento, el reconocimiento de la naturaleza aleatoria de la descompostura del equipo y tener en cuenta que el tiempo improductivo de la máquina,

puede asociarse con costos importantes o pérdidas de ventas.

- 3.- Control de calidad. Deben tomarse decisiones para establecer los niveles adecuados del riesgo de que sean producidas y remitidas partes defectuosas o -- que se comentan errores, así como el que se desperdicien partes buenas.

Los costos de inspección deben estar balanceados en relación a las probables pérdidas causadas por materiales o servicios defectuosos que se envíen.

- 4.- Control del trabajo. El trabajo. El trabajo es -- aún el mayor elemento del costo en la mayoría de -- los productos y servicios. El planeamiento de la -- producción requiere una evaluación del componente -- trabajo; por esto, se ha dedicado mucho esfuerzo pa -- ra desarrollar medidas de trabajo y sistemas de pa -- go de salarios.

- 5.- Control de costos y mejoras. Los supervisores de -- la producción deben, día tras día, tomar decisiones que involucren un balance de trabajo, materiales y algunos costos generales. En cuanto a la planeación de operaciones y sistemas de control, el Consultor puede contribuir a la solución de problemas tales como: Control de inventarios, Control de calidad, Control de costos y en general todo lo que -- concierne a la planeación de operación, claro esta que es de suma importancia que el Consultor cuente como ya lo hemos mencionado con anterioridad, con -- una preparación académica adecuada pero sobre todo con experiencia en resolución de casos relacionados con esta función tan importante.

Localización de Plantas. Este es uno de los aspectos más importantes en lo que se requiere ayuda de un Consultor, ya que una localización de planta -- equivocada implicaría un impacto económico de gran trascendencia y un alto significado para una Empresa. A continuación enunciamos brevemente los elementos importantes que se deben analizar para localizar una planta aún cuando es verdad que se ha escrito mucho al respecto, tanto en libros de ingeniería de proyectos, como en artículos de revistas especializadas, sobre -- los aspectos clave a considerar en la selección del sitio donde deba ubicar se una planta de acuerdo con la naturaleza de ésta, por ello más que tratar el tema en forma profunda, exponemos algunos puntos importantes relacionados con un proyecto cualquiera. La localización más adecuada de plantas -- productivas, antes de proceder a la evaluación y análisis de posibles sitios para la instalación de un proyecto, es necesario contar con información técnica, económica y comercial del mismo, que aportarán los elementos de evaluación en la consideración de zonas de interés.

Factores a considerar en la localización de plantas industriales:

1.- Mercados:

- a) Características del producto. Precio actual y futuro.
- b) Localización y distribución geográfica actual y futura.
- c) Industrias consumidoras, tendencias, nuevos usuarios.
- d) Logística de distribución, distancias, costos de flete, inventarios, tiempo de transportación.
- e) Competencia presente y futura, localización.
- f) Aspectos relacionados con exportaciones.

2.- *Materias Primas:*

- a) *Fuentes de materias primas.*
- b) *Disponibilidad presente y futura.*
- c) *Logística de distribución, costo de fletes, inventarios, tiempos.*
- d) *Materias primas sustitutas.*
- e) *Aspectos relacionados con importaciones.*

3.- *Aspectos Fiscales:*

- a) *Impuestos federales y locales.*
- b) *Incentivos federales y estatales.*
- c) *Política de descentralización industrial y desarrollo regional.*
- d) *Otros impuestos y obligaciones.*

4.- *Condiciones climáticas:*

- a) *Altura sobre el nivel del mar.*
- b) *Condiciones de temperatura y humedad.*
- c) *Exposición de temblores, huracanes, etc.*
- d) *Efecto de factores climáticos en inversión.*

5.- *Agua:*

- a) *Disponibilidad, cantidad, requisitos legales.*
- b) *Calidad, características biológicas y químicas.*
- c) *Confiableidad.*
- d) *Costos.*

6.- Energía eléctrica y combustibles:

- a) Disponibilidad, cantidad.
- b) Calidad, características de las fuentes.
- c) Confiabilidad de fuentes de corriente eléctrica.
- d) Necesidad de fuente de emergencia.
- e) Costos.

7.- Control ambiental:

- a) Leyes y especificaciones relacionadas con el control ambiental: aire, agua, tierra.
- b) Concentración industrial, contaminación atmosférica.
- c) Medios de disposición de afluentes.
- d) Medios de disposición de desperdicios.

8.- Medios de transporte:

- a) Ferrocarriles.
- b) Carreteras.
- c) Vías fluviales y marítimas.
- d) Transportación aérea.
- e) Aspectos de logística, frecuencia, costos, confiabilidad, tiempos y distancias.

9.- Mano de obra:

- a) Disponibilidad, calidad.
- b) Relaciones sindicales, influencia de sindicatos locales, problemas.
- c) Costos, tabuladores.

10.- Desarrollo del lugar:

- a) Características del terreno, espacio, costo.
- b) Resistencia del terreno.
- c) Acceso a FF.CC., carreteras.
- d) Acceso a fuentes de agua, energía, corriente eléctrica.
- e) Espacio para expansión.
- f) Provisiones y espacio en plantas existentes, planes futuros.

11.- Factores de la comunidad:

- a) Urbana o rural.
- b) Disponibilidad y costo de casas.
- c) Aspectos culturales y religiosos: Iglesias, bibliotecas, teatros, cines, etc.
- d) Escuelas.
- e) Servicios municipales en general.
- f) Hospitales, médicos y servicio de emergencia.
- g) Hoteles y restaurantes.
- h) Instalaciones y actividades recreativas.

12.- Comunicaciones:

- a) Facilidades para transportación del personal, terrestre, aérea y otras.
- b) Teléfono y telégrafo.
- c) Servicio de correo.
- e) Radio.

*Estos son a grandes rasgos los aspectos básicos que deben tomarse en consideración en la localización de plantas productivas, en cuyos proyectos el Consultor puede hacer un papel importante.*

#### IV) FACTORES QUE DEBE CONSIDERAR EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION COMO CONSULTOR

Actualmente es cada vez más frecuente que las Empresas grandes, medianas y pequeñas, recurran ordinariamente a la utilización de los servicios de Consultoría externa, al encontrar que asiduamente es más compleja la función directiva para alcanzar los objetivos fijados. La Empresa moderna necesita valerse de una adecuada administración que facilite la coordinación y control de sus operaciones a fin de poder competir en un medio en donde los problemas día con día aumentan en proporción y complejidad.

Es así como los servicios de Consultoría externa constituyen un valioso auxiliar para los directivos de las empresas, al proporcionar a éstos los conocimientos de consejeros profesionales especializados y que cuentan con una variada experiencia en diferentes tipos de empresas que les permitan dar soluciones realistas y eficientes.

Toda actividad profesional, debe ceñirse a ciertas normas que regulen su actuación y le permitan alcanzar fácilmente sus objetivos.

En principio el Consultor debe tener conciencia plena del papel que desempeña dentro de las organizaciones, por lo que es necesario que tenga en cuenta lo siguiente:

- 1.- Debe poseer un alto grado de responsabilidad profesional.

- 2.- Debe contar con la seguridad de poder alcanzar los objetivos previstos al ofrecer sus servicios.
- 3.- Debe proceder con la discreción debida en lo que se refiere a la situación de la empresa, la labor desarrollada y los resultados obtenidos.

El Consultor optimizará los resultados del servicio prestado, si además de observar los puntos anteriores se preocupa por incrementar el cúmulo de conocimientos técnicos adquiridos, desarrollando también sus facultades intelectuales: juicio, análisis, etc. También debe capitalizar sus experiencias a lo largo de su ejercicio profesional y aplicarlas en forma adecuada y en el momento propicio.

El conocimiento y la experiencia del Consultor, aplicado a la asesoría es una valiosa herramienta para los que deseen enfocar su actividad profesional en esta área tan extensa e interesante.

1.- El medio ambiente en que se desenvuelve:

Para ejercer la Consultoría, el administrador debe considerar lo siguiente:

Las relaciones comerciales y profesionales que posee una persona, indiscutiblemente son factores propicios para desarrollar con éxito alguna actividad. En este caso el contacto de cada una de las relaciones del Licenciado en Administración, pueden ser un eslabón que añada a la cadena de futuras actividades.

El Licenciado en Administración debe contar con todos los elementos necesarios para prestar los servicios de Consultoría a fin de tener bases seguras para el éxito de la actividad que ha elegido.

a) Forma de encauzar su actividad:

El terreno de la Consultoría es un campo de acción tan amplio que el Licenciado en Administración, debe decidir la forma en que deberá realizar sus actividades, necesita definir el tipo de servicio que proporcionará a fin de tener un marco de referencia de su proyección.

De acuerdo a la naturaleza de su trabajo y a la perspectiva de su objetividad, el Consultor tendrá que decidir la forma en que deberá proporcionar -- sus servicios: ya sea en forma individual o en sociedad con otros profesionistas.

b) Actividad independiente:

Cuando decide comenzar sus actividades en esta forma, se limitará a intervenir en aquellos casos que su propia experiencia le permita atender eficaz y

eficientemente. Esto no impide que el Consultor, cuando así lo crea conveniente, delegue facultades en sus colaboradores para realizar estos trabajos. Estas personas obtendrán la representación del Consultor ante el - - Cliente, pero en todo caso la eficiencia de los trabajos y sus resultados - quedarán bajo la responsabilidad del Consultor.

Esta forma de Consultoría no es muy aconsejable, debido a que la magnitud y la diversidad de los servicios, hacen necesario el trabajo de equipo, sin - embargo existen especialistas que prestan sus servicios en forma individual

c) En sociedad con otros profesionistas:

Existen en México varios despachos de Consultoría que reúnen en su seno un conjunto de profesionistas inteligentes, dinámicos, entusiastas, experimentados y especializados en algún sector de las áreas funcionales de la empresa. Este tipo de Despachos, estará en condiciones de prestar servicios completos y eficientes, en virtud de que los trabajos completos atendidos en equipo y sus resultados son producto de meditación, reflexión, combinación de conocimientos, experiencias y esfuerzos. Por lo que consideramos que, - esta forma de prestar servicios de Consultoría es la más recomendable.

También creemos que el Licenciado en Administración que se aboque a esta actividad, deberá colaborar en una asociación profesional, en virtud de que - la responsabilidad de los trabajos que se llevan a cabo, recaen directamente sobre el profesionista que tiene a su cargo la dirección o ejecución de los mismos, con la ventaja de que podrá proyectar sus actividades en mayores proporciones.

En caso de que el Licenciado en Administración decida asociarse, deberá determinar conjuntamente con los demás socios el tipo de colaboración que debe emprender cada uno, tanto en lo económico como en lo profesional, así como la participación de los beneficios económicos que se obtengan.

2.- Características que debe poseer el Consultor:

La actividad del Consultor, consiste fundamentalmente en realizar estudios e investigaciones de tipo administrativo, a fin de conocer situaciones y -- proponer su opinión sobre la materia consultada.

Esta opinión estará encaminada a ayudar a la dirección a lograr en mejor -- forma sus objetivos.

Hacemos notar que el Consultor al externar su opinión, contrae una responsabilidad profesional que le reportará prestigio de acuerdo con la calidad y efectividad de su consejo.

Debido a la delicada actividad que desarrolle el Consultor, este debe poseer lo siguiente:

- A) Características.
- B) Cualidades.
- C) Atributos.

A) Características:

- a) Ser analítico, es decir, desarrollar actividades de investigación orientadas a resolver problemas específicos.
- b) Ser capaz de trabajar en forma staff.
- c) Tener capacidad de comunicación.
- d) Atender y supervisar varios problemas simultáneamente.

- e) Tener facilidad para el manejo de las relaciones humanas, porque la implantación de las recomendaciones del Consultor, depende en forma importante de su habilidad de trato con el personal de los clientes.
- f) Integridad es un término abstracto que describe un número de atributos bajo varios títulos tales como: moral, ética, justicia, habilidad para distinguir lo bueno y lo malo.
- g) Objetividad es la habilidad de conocer y presentar los hechos en forma imparcial.
- h) Madurez.- El grado de organización y desarrollo mental que permite observar y relacionar los hechos en forma ordenada y lógica y que proporciona los elementos necesarios para:
- Obtener hechos o información relevante del problema a resolver.
  - Distinguir entre información relevante e irrelevante.
  - Evaluar el grado de importancia de la información.
  - Distinguir problemas similares a los que se haya enfrentado con anterioridad.
  - Desarrollar soluciones a los problemas.
  - Tener imaginación y creatividad.
  - Tener una mente flexible y ser capaz de resolver situaciones imprevistas.
  - Visualizar alternativas de soluciones.

B) *Cualidades:*

Las *cualidades* que debe poseer el Consultor las podríamos clasificar de la forma siguiente:

- a) *Las cualidades prácticas. (Adquiridas)*
- b) *Cualidades personales. (Innatas)*

a) *Las cualidades prácticas adquiridas se clasifican en:*

- 1.- *Capacidad.- Que es la facultad adquirida a través del estudio.*
- 2.- *Experiencia.- Que es el proceso o hecho de observar, poner en marcha o enfrentarse personalmente a algo.*
- 3.- *Profesión.- Que es el ejercer con dignidad y honradez la actividad de Consultor.*

*Las soluciones realistas y prácticas solamente pueden ser producto de la experiencia adquirida a través del ejercicio constante de actividades profesionales y del continuo estudio de las técnicas modernas aplicables a la administración.*

b) *Cualidades personales innatas:*

*Resulta difícil encontrar el tipo ideal que reúna todas las cualidades personales que debe poseer el Consultor en Administración, sin embargo la posesión de varias de ellas pueden ser suficientes para satisfacer la personalidad.*

A continuación podemos mencionar algunas cualidades que debe reunir el Consultor en Administración:

- Imaginación
- Inteligencia
- Criterio
- Iniciativa
- Responsabilidad
- Trato

Imaginación. - Es la característica de una persona que le permite idear, -- crear, apreciar y resolver sobre determinadas situaciones. Con esta cualidad el Consultor se encuentra en posibilidad de idear sistemas y procedimientos y proporcionar soluciones eficaces con mayor rendimiento en favor de las organizaciones.

Inteligencia. - Es el don de comprender con agilidad, por lo tanto el Consultor que posee este don estará en posibilidad de poder apreciar y razonar con mayor facilidad los problemas y podrá discernir sobre ellos con acierto, encontrando las soluciones adecuadas.

Criterio. - Es la facultad de tener la pauta para conocer la verdad, de esta manera, el Consultor podrá analizar y formar juicio con lógica y sentido común y estará en condiciones de atacar los problemas utilizando las técnicas adecuadas bajo las circunstancias existentes a fin de encontrar las soluciones prácticas.

Iniciativa.- Es la facultad de accionar lógicamente y razonadamente para hacer propuestas y tomar decisiones con rapidez y eficiencia. Con esta cualidad el Consultor podrá colocarse en una situación tal, que le permita elegir -- los caminos a seguir y encontrar soluciones realistas a los problemas que se presentan en la Empresa.

Responsabilidad.- Es la obligación a responder de algo, esta forma un juicio de conciencia, que es consecuencia de los actos que ejecuta una persona. El Consultor debe tener presente la responsabilidad social y de servicio que contrae al aceptar solamente aquellos trabajos para los cuales está capacitado, para ejecutarlos y dirigirlos ajustándose a los lineamientos -- que fija la Etica Profesional. Sus opiniones deberán ser imparciales e independientes y tratarán de conciliar intereses morales, materiales y económicos de las partes que de alguna manera resulten afectadas con sus consejos.

Trato.- Es la forma de conservar, comunicar y tratar a las personas, cualidad adquirida que lleva al Consultor a persuadir, motivar y convencer a las personas sin ofender su dignidad.

Dentro de la actividad consultora, la habilidad para tratar y persuadir a -- las personas es un factor determinante para obtener éxito en los trabajos -- de Consultoría.

C) Atributos que debe poseer el Consultor en Administración:

Además de las características y cualidades que el Consultor debe poseer, --

creemos necesario que este profesional, cuente también con los atributos -- que a continuación mencionamos:

a) Competencia profesional:

El profesional que se dedique a esta actividad, debe contar con el dominio del campo o de una materia técnica, no sin antes haber tenido un entrenamiento por anticipado, una amplia experiencia, tener mucha formalidad y -- aceptar la obligación de servir.

Es decir la competencia técnica, requiere de un conjunto de conocimientos, habilidades y buen juicio aplicados en forma útil, para obtener conclusiones satisfactorias.

Es necesario también, tener un aprendizaje continuo acerca de los avances y cambios en la profesión y además poseer una cultura general obtenida mediante un entrenamiento intelectual especial y avanzado y un proceso formal educativo.

La cultura es indispensable no solo para un Consultor en Administración, si no que es requisito fundamental para todo profesionista ya que de esta manera la adquisición del prestigio que facilitará; no solo en la actividad específica sino también en otros contextos sociales en que este se desenvuelva.

La ley establece el requerimiento de la competencia. Si una persona ofrece sus servicios especializados al público, y no tiene el grado de habilidad -

comunmente poseido por otros en el mismo trabajo, comete una especie de --  
fraude sobre quien lo emplee para prestar sus servicios.

b) Independencia:

La independencia es esencial en la práctica de esta actividad.

Al ofrecer sus opiniones y recomendaciones, el Consultor está dando su opinión honesta en la cual no influyen ni los miembros de la organización ni otro tipo de profesional que quisieran persuadirlo a perder su honestidad.

En todas las fases de su trabajo, el Consultor debe ser independiente en el sentido general de la palabra. Si subordina su juicio al de los clientes o al de cualquier otra organización. No tendrán valor sus opiniones.

3.- Motivaciones que obtiene:

El Licenciado en Administración en su desarrollo profesional, puede realizar actividades de Consultoría en todas las áreas de la organización.

Existen varias razones que lo motivan a dedicarse a Esta actividad dentro de las cuales se pueden mencionar las siguientes:

- Actuar en forma independiente.
- Adquirir prestigio en su profesión.
- Obtener ingresos justos y equitativos.
- Servir a la comunidad.

a) Independencia:

Unas de las principales causas por las que queremos actuar en forma independiente, es porque queremos tener la libertad de acción, libertad de expresión y aplicar nuestras propias ideas; no nos gusta que nos impongan conceptos y queremos tener libertad de poner en práctica nuestro propio criterio. Todo esto guardando los lineamientos profesionales para beneficio de la empresa que nos contrate.

b) Prestigio:

Por el legítimo anhelo de forjarse a base de sencillez de trabajo, honradez profesional que le permita desenvolverse y ocupar un lugar en la sociedad. Todo esto se conseguirá por supuesto si se realizan buenos trabajos profesionales que traen como consecuencia la aceptación de la sociedad en la que se desenvuelve el Consultor en Administración.

c) Ingresos:

Los recursos económicos son necesarios en esta sociedad de consumo, ya que contando con ellos el ser humano podrá adquirir bienes para satisfacer sus necesidades.

Es así que el Licenciado en Administración que presta sus servicios como -- Consultor para obtener una remuneración que esté de acuerdo con su capacidad, experiencia y esfuerzos; trabaja para satisfacer decorosamente las necesidades importantes de él y de los suyos, así como para formar un patrimonio familiar.

d) Servicio:

El Licenciado en Administración al prestar sus servicios de Consultoría, -- también sirve a la sociedad aplicando sus conocimientos en beneficio de las diversas empresas en las que pueda intervenir.

La responsabilidad del Licenciado en Administración es muy importante en -- virtud de que sus opiniones como profesional, al ser consideradas, serán de gran trascendencia para la empresa que adquiera sus servicios.

También es importante que el Licenciado en Administración que realice esta actividad, tenga la suficiente habilidad para persuadir y convencer a los -- dirigentes de las empresas de que los servicios de Consultoría son eficaces y que contribuyen para la resolución de los múltiples problemas que -- afronta la dirección a través de la realización eficaz y oportuna de los -- servicios encomendados.

4.- Beneficios que aportan a las organizaciones:

La función de los despachos de Consultoría que prestan servicios de Administración General, es la de ayudar a los directivos en la tarea de mejorar la eficiencia y productividad de la empresa, aumentando sus rendimientos. Esto se logra ayudando a resolver problemas especiales de política, organización, administración de personal y otros aspectos de la empresa.

Los servicios son suministrados de dos maneras: Una de ellas es la de proveer ayuda en la solución de problemas especializados que afecten a un grupo determinado de actividades (información, mercados, etc.), la otra es llevar a cabo un estudio general del negocio en su totalidad; este estudio se refiere a un análisis, teniendo por objetivo identificar los problemas de mayor significado, así como la oportunidad para aumentar las utilidades.

Esto es similar, generalmente por un diagnóstico preliminar con el propósito de determinar si existen bases para realizar un estudio general.

El papel del Consultor externo es:

- a) Promover asistencia especial sobre problemas que puedan ser manejados eficientemente dentro de la organización.
- b) Evaluar la función de los administradores y los especialistas que existan dentro de la empresa.

Además, es de la competencia del Consultor, el proporcionar toda la información pertinente disponible en el formato claro y entendible para el uso de la alta dirección.

El objetivo primordial del Consultor, es obtener resultados benéficos en -- los trabajos que se le encomienden. No sólo basta que se recomiende una solución, sino que ésta debe ser implantada tan luego como sea tomada la decisión. Es en la implantación hasta obtener resultados, donde la experiencia y la habilidad se hacen notar.

La ayuda que prestan los Consultores no debe limitarse a la solución de problemas actuales, sino ayudar a prevenir los problemas futuros, ayudando a -- elaborar planes de acción a corto y largo plazo.

La necesidad de solicitar asistencia, surge de la inhabilidad de los direc--tivos de la empresa para manejar problemas complejos. Estas necesidades -- pueden ser satisfechas a través del empleo temporal de especialistas consultores.

Podemos resumir lo anterior de la siguiente manera:

La Consultoría ayuda a los recursos de la empresa llevando a cabo lo si--guiente:

- a) Efectuando trabajos que son de carácter esporádico, des--de el punto de vista de la empresa.
- b) Aportando personal idóneo cuando se han acumulado cargas de trabajo temporales.
- c) Aportando técnicas y conocimientos al análisis y solu--ción de casos específicos.
- d) Adiestrando en el trabajo al personal propio de la empre--sa en las técnicas y métodos.

- e) Contribuyendo con su experiencia y habilidades al esclarecimiento y definición de un problema específico y a la aprehensión de la posición y la definición de los objetivos de la empresa.
- f) También ofrece la discreción profesional.
- g) Aportando ideas nuevas y diferentes.
- h) Atención persistente.
- i) Tiempo determinado para alcanzar soluciones.

El beneficio primordial que las empresas obtienen en este caso es el ahorro de tiempo y dinero, pues la mayoría de ellas no podrían sostener una planta de asesores dentro de la organización.

Entre otros beneficios que aportan los servicios de Consultoría están: que el Consultor no está colocado en ningún nivel de autoridad o línea y ello - le permite una movilidad absoluta en todos los escalones de la organización. De esta forma tiene la facilidad de observar procesos de decisión de comando, de ejecución y de reporte, lo que aunado a la desvinculación de -- los intereses, sanos o no existentes en la organización, le permiten el análisis objetivo e imparcial. Esta movilidad tiene el propósito de recopilar toda la información relevante y demás que afecte a la solución.

5.- Aspectos Éticos que debe considerar en el ejercicio de la Consultoría:

*Código de Ética profesional del Licenciado en Administración:*

1.- Para los efectos del artículo 34 de la Ley General de Profesiones, el Licenciado en Administración guardará el secreto profesional y no revelará por ningún motivo los hechos, datos o circunstancias de que tenga conocimiento en el ejercicio de su profesión, a menos que lo autorice él o los interesados, y salvo los informes que obligatoriamente establezcan las leyes respectivas. Sin embargo, podrá consultar o cambiar impresiones con otros colegas en cuestiones de criterio de doctrina, sin identificar a las personas o negocios de que se trate y podrá recomendar la implantación de métodos, procedimientos o sistemas establecidos y estudiados por él en otras empresas, siempre y cuando ello no tenga carácter de secreto profesional, y no se identifique a la empresa o negocio de que se trate.

2.- Estará obligado a poner todos sus conocimientos científicos y recursos técnicos al servicio de sus clientes para el desempeño de los trabajos convenidos.

3.- El Licenciado en Administración solo se podrá hacer cargo de un asunto cuando tenga la capacidad para atender e indicará claramente a los clientes los alcances de su trabajo y limitaciones inherentes al mismo.

4.- El Licenciado en Administración siempre deberá tener presente, como objetivo básico de su ejercicio profesional, la satisfacción de los intereses de la sociedad a la cual sirve.

Deberá considerar que la retribución por sus servicios no constituye el objetivo principal del ejercicio de la profesión. El monto de esa retribución ha de estar de acuerdo tanto con la importancia de las labores a desarrollar como con el propio Licenciado en Administración y los que le ayuden, destinen a esa labor y el grado de especialización que se requiera para que sus servicios sean satisfactorios.

5.- El Licenciado en Administración en ningún caso podrá conceder, directamente o indirectamente, comisiones o corretajes por la obtención de un trabajo profesional. Sólo podrá conceder participación de honorarios o utilidades derivadas de su trabajo, a personas o firmas que sean sus colaboradores en el ejercicio profesional.

6.- El Licenciado en Administración no podrá ofrecer o prestar servicios profesionales a cambio de honorarios que dependen de la eventualidad de los resultados de tales servicios, excepto en los siguientes casos:

Reclutamiento y selección de personal, asesoría o gestiones legales o fiscales y promociones de empresas, servicios o productos.

7.- El Licenciado en Administración, no garantizará ninguna actividad específica por concepto de reducción de costos o aumento de utilidades derivadas de sus esfuerzos.

8.- El Licenciado en Administración no hará ofertas directas o indirectas de trabajo a los empleados de los clientes.

Si dichos empleados le solicitan trabajo en su despacho o con otros de sus clientes afectados, antes de iniciar alguna negociación con tales empleados, deberá obtener el previo consentimiento del cliente afectado.

9.- Los Licenciados en Administración, miembros del colegio que presen trabajos profesionales cuya remuneración no esté comprendida en los -- aranceles que se establezcan, deberán celebrar contrato con sus clientes, - en el que se estipulen los honorarios y los derechos y obligaciones que con traigan ambas partes.

10.- Promoción de servicios, el Licenciado en Administración puede en focar su actividad profesional a la consultoría, para ello como ya lo hemos mencionado tiene que adquirir en el terreno de la práctica la experiencia - que le proporcione criterio y capacidad indispensables para desarrollarse - eficazmente como consultor.

Ahora bien, al iniciarse como Consultor afronta el problema para dar a cono cer su campo de acción desenvolviéndose en principio a través de sus rela ciones como elemento capacitado para prestar este tipo de servicios.

Un buen trabajo saturado de calidad y eficiencia es el mejor medio de promo ción, puesto que un cliente satisfecho tiene ocasión de hablar en torno a la utilidad de los servicios recibidos.

Para la promoción de servicios de Consultoría es importante que el Consultor participe en conferencias, seminarios, mesas redondas, colabore en publica-

ciones de carácter técnico, con el objeto de aumentar y mejorar sus relaciones y dar a conocer su calidad profesional.

Es conveniente además que las asociaciones de administradores, colegios u organismos similares se encarguen de promover en el sector público y privado los beneficios que se obtienen de los servicios de Consultoría en Administración.

Normas de ética profesional que deben considerarse:

El Licenciado en Administración debe reflexionar y tener presente que en todo servicio que dirija o ejecute, deberá apegarse a las normas de ética profesional, a fin de que la forma en que actúe en el campo de Consultoría, -- prestigie tanto a él como a la Institución educativa que lo forjó.

A continuación citamos algunas normas de ética profesional que deban ser -- consideradas en el ejercicio de la Consultoría:

- A) Capacidad
- B) Imparcialidad
- C) Aceptación de clientes
- D) Secreto profesional
- E) Honorarios

A) Capacidad:

El Consultor al hacerse cargo de un servicio, debe estar consciente de que tiene la capacidad para desempeñarlo eficazmente, de la misma forma que -

cuando su(s) colaborador(es) desarrolla(n) funciones en su representación - deberá responsabilizarse de la realización del servicio.

B) Imparcialidad:

El Consultor debe considerar que sus recomendaciones pueden afectar los intereses de la empresa o cliente a los que presta sus servicios, por lo que procurará que estas sean emitidas con equidad a fin de proteger los intereses económicos y morales de dicha institución.

C) Aceptación de clientes:

El Consultor rechazará aquellas proposiciones de trabajo, cuya finalidad se oponga a los lineamientos morales y honestos que debe ostentar en su actuación profesional. También rechazará aquellos trabajos en los que considere no ser de utilidad para su cliente.

D) Secreto profesional:

El Consultor está obligado a no divulgar por ningún motivo hechos, datos y circunstancias de los que ha tenido conocimiento por su intervención en el desarrollo de su trabajo.

E) Honorarios:

El renglón de honorarios es un punto que merece atención especial por la repercusión que puede tener en el prestigio del Consultor.

Dentro de algunas normas que deben considerarse al hacer el cálculo de honorarios, citamos las siguientes:

Los honorarios que se determinan deben estar estimados en relación directa con la empresa u organismo público, responsabilidad, calidad y justa valoración del servicio.

Las retribuciones deben ser lo suficientemente justas que le permitan cubrir con certeza las necesidades de El y sus colaboradores.

- El Consultor en ningún caso recurrirá a hacer dádivas o gratificaciones para obtener preferencia en la contratación de sus servicios.
- El Consultor en ningún caso disminuirá la calidad y características de trabajos contratados.
- El Consultor en ningún caso prolongará el tiempo y alcance de los trabajos en perjuicio del cliente.

Recomendaciones:

1.- El Consultor deberá dedicar toda su capacidad y esfuerzos para resolver los problemas para cuya solución fue contratado.

2.- Deberá aceptar solamente aquellos trabajos para cuyo desarrollo - esté efectivamente preparado, en cuanto a conocimientos especializados y la experiencia y capacidad requerida.

3.- Los juicios deberán ser independientes, entendiéndose por esto que sus recomendaciones a clientes estarán siempre basadas en consideraciones - parciales a todos los hechos.

4.- En la realización de su trabajo, deberá considerar los aspectos de ética profesional del Licenciado en Administración.

5.- En la práctica profesional deberá asociarse únicamente con profesionistas con título reconocido.

6.- El Colegio de Licenciados en Administración, deberá promover junto con las Escuelas y Facultades, los servicios del Licenciado en Administración.

V) PERSPECTIVAS DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
COMO CONSULTOR

1.- Areas de aplicación actual:

Para ejemplificar este punto de nuestro temario, hemos encontrado una información, de los despachos de mayor prestigio en México, que realizan trabajos de Consultoría, aunque estos datos datan de años anteriores, nos dan -- idea de la aceptación que tiene el usuario en contratar los servicios de -- Consultoría.

A continuación mencionamos a las empresas que utilizan los servicios de Consultoría y que se les prestó dicho servicio:

- Empresas de capital nacional
- Con participación de capital extranjero
- Descentralizadas y Paraestatales
- Gobierno.

De lo anterior podemos apreciar lo siguiente: que la empresa de capital nacional es el mayor cliente que contrata los servicios de Consultoría, pues estas empresas representan aproximadamente el 65% del total de las organizaciones usuarios de esos servicios.

Otros datos importantes que pudimos encontrar; son datos acerca de las personas que trabajan a tiempo completo en labores de Consultoría. Con estos datos pretendemos mostrar, la tendencia del incremento de servicios que -- prestan los profesionistas que se dedican a esta actividad.

- Contadores Públicos	49%
- Licenciados en Administración	32%
- Ingenieros en Sistemas	5%
- Ingenieros Industriales	6%
- Otros	8%

En el cuadro anterior podemos observar que a pesar de que los Contadores Públicos predominan con 49% de personal total de Consultoría, es notable que el aumento que ha habido de Licenciados en Administración esta tomando fuerza en el ramo; ya que ésta carrera está aportando el 32% del personal total.

En cuanto a la relación del personal de Consultoría con el resto del despacho aportan otras carreras el 19%.

Los servicios que proporciona el Departamento de Consultoría los enunciamos a continuación:

- Planeación y control financiero	27.0%
- Organización	25.8%
- Procesamiento electrónico de información	14.5%
- Ayuda a auditoría en procesamiento electrónico de información	8.2%
- Asesoría de Recursos Humanos	1.5%
- Ingeniería Industrial	2.7%
- Mercadotecnia	1.9%

- Aplicaciones matemáticas a la admi  
nistración 1.3%
- Reclutamiento de ejecutivos. 16.8%

2.- Áreas de mayor demanda a futuro:

De los datos anteriores podemos observar que las áreas de mayor importancia para el Licenciado en Administración son:

- Implantación de sistemas.
- Procesamiento electrónico de datos.
- Capacitación y desarrollo de personal.

Creemos que aunque estas áreas se encuentran en segundo término, es necesario que el Licenciado en Administración abarque estos servicios, ya que de acuerdo a su preparación académica y con la experiencia que adquiriera en la práctica, estamos seguros que podrá realizar eficientemente estos servicios.

El Licenciado en Administración debe abarcar áreas como planeación y control financiero, auditoría en procesamiento electrónico de información, Ingeniería Industrial y otras; debido a que estas áreas las abarcan otros profesionales con visión de especialistas por lo que pierden de vista el conjunto, sabemos los administradores que también podríamos participar y demonstrar capacidad en ellas.

Consideramos que el Licenciado en Administración debe prepararse a conciencia, para que domine las técnicas en las áreas de naturaleza administrativa y no sea desplazado por otros especialistas.

También consideramos que el Licenciado en Administración no se ha dedicado a prestar servicios de Consultoría por falta de preparación. Creemos necesario que el profesional que se dedique a esta actividad, lleve a cabo esta labor tan importante y le de difusión, de esta manera, será conocida y practicada cada vez mejor y con más responsabilidad.

3.- Actividades empresariales en que se aplica:

Las actividades y giros de empresas a las que se aplican los servicios de - Consultoría Administrativa, actualmente son las siguientes en el orden e importancia:

1.- Industriales:

- a) Industriales manufactureras diversas.
- b) Construcción y materiales de construcción.
- c) Alimentos y productos derivados de fabricación.
- d) Industria del metal.
- e) Química y productos derivados.
- f) Productos y textiles y confección de ropa.
- g) Artes gráficas y editoriales.
- h) Papel y productos derivados.
- i) Muebles y enseres.
- j) Instrumentos profesionales, de control y científicos, artículos ópticos y fotográficos, relojes.
- k) Productos de piedra, barro y vidrio.
- l) Productos de caucho, plástico, hule, etc.
- m) Minería.
- n) Embotelladoras.
- ñ) Maquinaria y equipo.

2.- Comercio:

- a) Comercio al mayoreo.
- b) Comercio al menudeo.

- c) Bienes raíces, desarrollo y compra venta.
- d) Exportadores e importadores.
- e) Cinematográfica-distribución.
- f) Servicios comerciales.
- g) Maquinaria.
- h) Reparación de automóviles y refacciones.

3.- Servicios:

- a) Bancos e instituciones financieras.
- b) Hoteles, restaurantes y bares.
- c) Organizaciones no lucrativas.
- d) Servicios profesionales.
- e) Servicios de comunicación.
- f) Hospitales y servicios médicos.
- g) Renta y arrendamientos.
- h) Compañía de seguros.
- i) Servicios educativos.
- j) Transporte.

4.- Gobierno:

- a) Gobierno Federal.
- b) Gobierno Estatal.
- c) Gobierno Municipal.
- d) Fuera de la República (extranjera).

5.- *Actividades agropecuarias:*

- a) *Ganadería.*
- b) *Agricultura y servicios agrícolas.*
- c) *Explotación de bosques y productos de madera.*
- d) *Plantaciones (algodón, tabaco, café, caucho, henequén, etc.)*

## VI) OBSERVACIONES A LA CONSULTORIA EN ADMINISTRACION

A continuación enunciamos algunos conceptos que aunque suenan obvios consideramos deben ser tomados en cuenta por el Licenciado en Administración que pretenda dedicarse al ejercicio de la consultoría administrativa.

- 1.- La administración es la herramienta principal de que disponen los ejecutivos para el logro de las metas fijadas en sus Organizaciones.
- 2.- Para los Directores de la alta gerencia es casi imposible dominar todas las áreas de la administración moderna, por lo que son indispensables los servicios de consultoría externa.
- 3.- Las cualidades más valiosas de un consultor son: conocimientos y experiencias adquiridas durante la práctica profesional.
- 4.- Todos los consultores en administración deben propugnar porque se instituya un organismo que norme y regule el ejercicio profesional de la consultoría administrativa y con esto evitar que cualquier técnico -- pretenda ejercer esta actividad sin tener la preparación adecuada.
- 5.- Hay que hacerle saber a los clientes que la consultoría da resultados generalmente a mediano plazo, y depende de la dinámica de la empresa.
- 6.- Los servicios de Consultoría son en gran parte intangibles, pero dan resultados concretos.

- 7.- *El Licenciado en Administración sin experiencia sólida en una determinada área y con la sola preparación de la Licenciatura, es difícil -- que ejerza eficientemente la Consultoría Administrativa.*
- 8.- *Es conveniente que el Licenciado en Administración se prepare en cursos de postgrado y especialización para poder ejercer eficientemente la función de Consultoría en una determinada área.*

#### COMENTARIOS SOBRE ADMINISTRACIÓN

- 1.- *"La Administración es interdisciplinaria".*
- 2.- *"La Administración por la administración no existe".*
- 3.- *"Las Organizaciones se forman no para administrarse, sino para obtener un producto o servicio".*
- 4.- *"El error de algunos administradores teóricos es creer que se administra para administrar".*
- 5.- *"La Administración no es una meta en sí misma, se administra para obtener algo".*
- 6.- *"La Administración se da en todo, desde el punto de vista de la administración como sistema".*

7.- Un proceso administrativo es similar a un proceso biológico considerando a ambos como sistemas que contienen estructuras, funciones, fases y objetivos.

Finalmente debemos señalar que pocas profesiones como la del Licenciado en Administración requieren alternar la teoría estudiada en la Universidad, con la práctica aplicada en el trabajo.

Esta combinación de trabajo y estudio establecerá un equilibrio, ya que le presentará al estudiante la situación real en que se desenvolverá cuando deje la Universidad.

## VII) CONCLUSION FINAL

En cualquier área en que se aplique la Consultoría Administrativa, ya sea - Finanzas, Producción, Informática, Mercadotecnia, etc., siempre deberá estar orientada a obtener los siguientes beneficios:

- a) Ahorro de recursos.
- b) Incrementar la producción.
- c) Mejorar la calidad de los bienes y servicios producidos.
- d) Aumentar la eficacia y eficiencia en los procedimientos de trabajo manuales y mecánicos.
- e) Simplificar los trabajos repetitivos.
- f) Diseñar mejores técnicas en el flujo de información.

Los puntos anteriores si se aplican adecuadamente traerán consigo un beneficio directo al cliente que se reflejará en la generación de riqueza con su consiguiente beneficio a la empresa y al país.

El mundo vive actualmente una situación de crisis generalizada que se manifiesta a través de la escasez de bienes y servicios, carestía, desempleo, inestabilidad monetaria y descontento social y político. El origen de Esta crisis puede resumirse en una sola palabra "Falta de Productividad".

Consideramos que la única forma de resolver el problema de productividad -- que vivimos es la práctica de una administración eficiente de los Recursos

*Humanos, Técnicos y Financieros, utilizando sistemas adecuados de información, que nos permitan tomar decisiones para producir y comercializar los productos y servicios con el máximo de eficiencia.*

## BIBLIOGRAFIA

*Teoría de la Administración* - Paul de Bruyne.

*Curso de Administración Moderna* - Komnts y Od' Onell.

*Administración de Empresas, Teoría y Práctica primera y segunda parte* - Agustín Reyes Ponce - Ed. Limusa.

*Principios de Administración* - George R. Terry - Ed. C.E.C.S.A.

*Administración de los Sistemas de Producción* - Gustavo Velázquez Mastretta - Ed. Limusa.

*Administración de Recursos Humanos* - Fernando Arlas Galicia - Ed. Trillas.

*Dirección y Control del Colegio de Contadores Públicos de México*, A. C. No. 187, marzo de 1978.

*Dirección y Control del Colegio de Contadores Públicos de México*, A. C. No. 190.

*Revista Informática*, números 23, 25 y 34 de los meses de octubre de 1977, enero de 1978 y noviembre de 1979.

*Boletín del C.L.A.E.M.* - 1971.

*El Contador Público dentro de la actividad profesional de Consultoría* - UNAM 1975 - F.C.A. - Lara Delgado José Antonio.

"*La Consultoría Administrativa Rol del C.P.*" - UNAM-F.C.A. 1973  
Rodríguez Valencia José Luis.

*Vocabulario administrativo* - Karie Ettinger - Ed. Herrero Hnos., S. A. México, D. F.