

870108
3
2 ej

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

Incorporada a la Universidad Nacional Autónoma de México

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



EL CONTADOR PUBLICO LA TOMA DE DECISIONES
Y LA CONSULTORIA

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN CONTADURIA

PRESENTAN:

OCTAVIO MANUEL ALTAMIRANO MONROY
JOSE CARLOS GASTELUM MIRANDA
ALDO SAUL OCHOA FREGOSO

GUADALAJARA, JAL.

DICIEMBRE, 1984

FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

"EL LICENCIADO EN CONTADURIA, LA TOMA DE DECISIONES Y LA CONSULTORIA"

I N D I C E

	Pag.
INTRODUCCION	
CAPITULO I	
EL LICENCIADO EN CONTADURIA PUBLICA EN LA ACTUALIDAD	3
* Actividades que desempeña	3
* Preparación Académica	9
* Proyección futura de la profesión	11
CAPITULO II	
LAS DECISIONES ADMINISTRATIVAS	19
* Importancia de las decisiones	19
* El proceso de decidir	24
* Bases para tomar mejores decisiones	29
* Definición y objetivos de las decisiones	35
CAPITULO III	
INSTRUMENTOS PARA LA TOMA DE DECISIONES	38
* Teorías sobre decisiones	38
- Marginal	38
- Psicológica	39
- Matemática	40
* Clases de decisiones:	41
- Arboles de decisión	46
- Investigación de operaciones	46
* Las decisiones y la Consultoría	
CAPITULO IV	
LA CONSULTORIA DE EMPRESAS	51
* Antecedentes	51
* Definiciones	56
* Importancia	58

CAPITULO V

SERVICIOS DE CONSULTORIA POR EL CONTADOR PUBLICO 65

* Servicios posibles 65

* Empresas que pueden aprovechar tales servicios 71

* Ventajas y limitaciones 74

* Procedimientos establecidos para la ejecución de
estos servicios 75

CONCLUSIONES 80

BIBLIOGRAFIA 82

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

El presente trabajo, tiene como principal objeto dar algunas ideas generales sobre dos temas tan interesantes y bastos, como son la Toma de Decisiones y la Consultoría en la Administración.

El contenido de esta Tesis no pretende de ninguna manera tratar en forma exhaustiva los temas enunciados el principal motivo que nos inclinó a tratar este tema de Tesis, es de importancia que día a día ha ido alcanzando en la actividad profesional del contador público, la necesidad de capacitarse para servir mejor a su clientela, en una actividad que se ha denominado Consultoría en Administración.

Esta actividad se ha desarrollado paralelamente al crecimiento económico y social que ha tenido el país, en los últimos años.

Los ejecutivos de empresas cada día tienen la obligación de tomar mejores decisiones, y por lo tanto, exigen servicios profesionales de los mejores consultores.

CAPITULO I

CAPITULO I

"EL CONTADOR PUBLICO EN LA ACTUALIDAD"

** ACTIVIDADES QUE DESEMPEÑA*

La contaduría pública es una profesión que desempeña características fundamentales de una actividad profesional: Competencia, ética y responsabilidad.

La competencia se refiere al conjunto de conocimientos adquiridos en un plantel reconocido por las autoridades administrativas y educativas.

La ética implica la observancia de normas de conducta que regulen su actuación profesional, y

La responsabilidad, que se refiere al interés público que debe entenderse en forma preferente.

La actuación profesional más significativa del C. F. es la emisión de su opinión profesional respecto al examen de los estados financieros de un organismo social. Sin embargo, puede desempeñar otras funciones - no menos importantes que desarrolla como profesionista independiente.

Su intervención en las empresas puede ser formando parte del personal ejecutivo de las mismas, como organizador, ya sea independiente o dependiente, prestando sus servicios a empresas públicas, actividades docentes como maestro, como consultor, etc.

El campo natural del C. F. es desde luego la contabilidad, enton--

ces vamos a analizar sus actividades tomando como punto de partida las fases en que se puede dividir la misma:

- A) Fase Constructiva.
- B) Fase Ejecutiva
- C) Fase Supervisora o de Crítica
- D) Fase Asesora o de Consultoría.

FASE CONSTRUCTIVA.*

La fase constructiva del C. P. radica esencialmente en los servicios profesionales relacionados con la organización contable.

En general, la organización es un proceso de la Administración, pero cuando se enfoca hacia la determinación de los registros que acumularán las transacciones de una entidad y de los medios que se utilizarán para dicho fin recibe el nombre de organización Contable y el C. P. es un experto en esta materia.

Mediante la organización Contable una empresa dispone los elementos necesarios:

- 1) Establecer los controles a través de los cuales se reciba la información de las operaciones realizadas.
- 2) Registrar y clasificar en forma adecuada la información recibida
- 3) Informar veraz y oportunamente, mediante estados financieros -- apropiados de los resultados obtenidos en un período.

El Contador Público al proporcionar sus servicios para la implantación de sistemas contables, está creando un elemento constitutivo del control interno: La Contabilidad.

Además el C. P. debe cuidar los siguientes aspectos al realizar su trabajo de organización contable:

a) El sistema de contabilidad adoptado, debe proporcionar a la dirección de una empresa la información de todas las operaciones celebradas, ya sea, en forma analítica o sintética.

b) El diseño y manejo de las formas y registros contables, debe ser sencillo.

c) Deberán establecerse los registros que sean necesarios así como también los que establezcan las leyes.

d) La información que se obtenga y se proporcione a la administración, debe ser oportuna, correcta y accesible.

e) El sistema propuesto debe ser costeable y permitir la protección del patrimonio de la Empresa.

f) Cuando el volumen de operaciones a registrar sea considerable, - debe estudiarse la posibilidad de establecer registros contables mecanizados.

Todos los aspectos antes mencionados los puede desempeñar el C. P. ya sea con caracter externo o interno, lo cual trasciende en beneficio de la administración.

FASE EJECUTIVA.-

Las actividades de esta fase se refieren a la ejecución física de lo planeado en la fase constructiva. Aquí nos referimos a la presentación de resúmenes informativos por medio de documentos preponderantemente numéricos que se derivan de las operaciones celebradas, dichos docu-

mentos se denominan estados financieros.

Los estados financieros son herramientas valiosas para administrar, esta aserción la podemos apoyar con lo expresado por el C. P. Ricardo Mora Montes, (1) que se dice: "Los Estados Financieros están muy lejos de ser solo una comprobación numérica del trabajo del contador, Los Estados Financieros son instrumentos de control y medidas de productividad; fuentes de información y predicciones del futuro; los estados constituyen, en verdad, fuerzas sociales."

A demás, en esta fase quedan comprendidas las funciones relacionadas con el cumplimiento fiel de las obligaciones fiscales.

Todas estas actividades las puede desarrollar el C. P. de acuerdo con la posición que ocupe dentro de una empresa, es decir, puede planear, elaborar o supervisar actividades ocupando puestos tales como: Contador de Costos, de presupuestos, Contador General, Contralor, Auditor Interno, Gerente Administrativo de Planeación y Finanzas y desempeñará su labor de acuerdo a la magnitud de la empresa.

FASE SUPERVISORA

Se refiere a la actuación privativa del C. P. o sea al examen de Estados Financieros para efectos de dictaminar, actividad por la cual recibe el nombre de auditor externo o Contador Público independiente.

"El dictamen del Contador Público puede definirse como el documen-

(1) Mora Montes Ricardo C. P.
Once Conferencias sobre temas de Contabilidad.

to formas suscrito por el profesional conforme a las normas de su profesión, relativo a la naturaleza, alcance y resultados del examen realizado sobre los estados financieros de su cliente." (2)

La opinión reflejada en el dictamen añade confianza a los Estados Financieros de su cliente. Al respecto el Instituto Mexicano de Contadores Públicos expresa: "El auditor es llamado como un técnico independiente y de confianza para opinar sobre los Estados Financieros formulados por una empresa a efecto de que su opinión sea una garantía ulterior de credulidad respecto a esos estados financieros, para las personas que -- van a usarlos como base para sus "DECISIONES". (3)

El análisis e interpretación de los estados financieros se puede -- considerar dentro de la fase supervisora o de crítica del C. P. en virtud de que se deriva generalmente de la auditoría de estados financieros.

Dentro de la fase supervisora o de crítica, el C. P. ha tenido otra actuación profesional a partir de la creación de la Dirección de Auditoría Fiscal Federal en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Esa actuación creciente, ha dividido la revisión en dos aspectos:

- a) La revisión por parte del Auditor independiente.
- b) La revisión por parte del Auditor Fiscal.

En el primer caso el C. P. al emitir su dictamen, debe cumplir con las normas de auditoría generalmente aceptadas, las cuales pueden ser: PERSONALES.- Entrenamiento técnico y capacidad profesional

(2) El dictamen sobre Estados Financieros.- I.M.C.P. Bol. 21

(3) Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. I.M.C.P. Boletín No.3

Cuidado y diligencia profesionales

Independencia mental.

DE TRABAJO.- Planeación y supervisión

Estudio y Evaluación del control interno

Obtención de evidencia suficiente y competente

INFORMACION

DICTAMEN.- Aplicación de los principios de Contabilidad

generalmente aceptados

*Consistencia en la aplicación de los principios
de contabilidad*

Suficiencia en las declaraciones informativas

Salvedades

Negación de Opinión

Además del cumplimiento de las normas de Auditoría debe acatar las disposiciones del Código de Ética Profesional y los requisitos establecidos por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público a través del DAFF mediante esta actividad se reconoce por el gobierno la actuación profesional del C. P. lo que origina una gran responsabilidad para la profesión en general.

El segundo aspecto que reviste la auditoría de estados financieros para los efectos fiscales, se encuentra la prestación de servicios profesionales para el gobierno y he aquí la gran oportunidad que se tiene para demostrar la utilidad de los servicios del C. P. en las tareas del Estado.

FASE DE ASESORIA O DE CONSULTORIA.-

Tradicionalmente el C. P. ha sido un asesor de los hombres de empresa. Este servicio nace cuando se estudia algún aspecto y como consecuencia del mismo se asesora, aconseja y sugiere, etc. determinada solución.

Se le pide consejo al Contador Público por las siguientes razones:

1.- Generalmente el contador trabaja cerca del gerente o del director de la empresa, lo que origina que sea una persona de confianza para plantearle los problemas que surgen.

2.- El contador público conoce a la empresa a través de los informes que prepara o analiza. La actuación del C. P. está encaminada hacia la protección del patrimonio de la empresa, en virtud de tener a su cargo el control contable de la misma.

La consultoría en Administración de Empresas que actualmente presta el C. P. se ha derivado en tres circunstancias...

- a.- El crecimiento de las empresas y el aumento en la complejidad de sus problemas.
- b.- La actuación del C. P. como Auditor externo.
- c.- El desarrollo de la Administración Científica.

PREPARACION ACADEMICA

Con respecto a la preparación académica del C. P. podríamos aplicar el viejo refrán que dice "Todo es susceptible de mejorarse" y es verdad, que la responsabilidad que asume este profesionista en la actualidad en la ejecución de su trabajo no se puede comparar con la responsabilidad --

que se espera en el futuro.

Esto va a traer como consecuencia una necesidad inevitable de elevar los requisitos académicos actuales para la admisión de contadores públicos más capaces de enfrentarse a los problemas que el desarrollo de la profesión requiere.

Es importante señalar que la experiencia y el adecuado entrenamiento profesional, son indispensables para ayudar a madurar criterios que permitan al contador, la expresión de juicios objetivos e imparciales, así como para proporcionarle herramientas cuya creciente aplicación se traduce en mejores soluciones a los complejos problemas que ha de afrontar la enseñanza a nivel de profesional, esta es una manera de ayudar a acumular todo el bagaje de conocimientos para beneficio de las generaciones futuras.

No solo nos debe preocupar la preparación del C. P. para el presente, sino la planeación de la educación para las futuras generaciones, toda vez que las fuerzas económicas y las actuales tendencias sociales nos previenen que el Contador del futuro deberá desarrollarse en un ambiente en el que su responsabilidad hacia la sociedad y el Estado.

En consecuencia, la preparación del Contador deberá mejorarse, los programas de las materias tendrán que revisarse acuciosamente para actualizarlos en la época moderna.

Además, tendrán que incluir los programas, materias específicas de Finanzas, Técnicas de Planeación, Sistemas de Procesamiento de Datos, y otros campos como avanzar en la Administración de Personal, en otras pa

labras debemos preparar a generaciones futuras para una vida profesional más intensa y fructífera...

Para hacer frente adecuadamente a los diversos problemas a que se enfrenta la profesión, es indispensable fortalecer a nuestras organizaciones profesionales mediante la cooperación decidida de la mayoría de los Contadores, de manera que se logre una fuerza unida a la coordinación de todos los colegios e institutos del país, para que así permitan una mayor investigación y difusión de las técnicas y postulados de la profesión que demandamos.

Con el fomento de actividades y el mejoramiento de los programas vigentes, así como la preparación de maestros competentes se contribuirá al mejoramiento de nuestra profesión de la cual recibimos TODO.

PROYECCION FUTURA DE LA PROFESION

México es un país que se ha transformado aceleradamente en los últimos años, se han construido caminos, se han edificado escuelas tan apresuradamente como apresurada es la enseñanza que el país requiere, se ha mejorado el nivel de vida en general y se ha establecido un ambiente de paz, este clima de paz y de trabajo ha propiciado el desarrollo político económico y social, aún cuando todavía es evidente que subsisten carencias importantes.

Los resultados a pesar de algunas fallas han sido estimulantes, en todos los órdenes, y no podrá ser la excepción a este desarrollo la Contaduría Pública, la cual se ha abierto paso en un medio que era casi desconocida para ocupar el lugar respetado que ahora posee.

Los Contadores Públicos al servicio del sector privado, público o - en el ejercicio liberal de su profesión han realizado su finalidad de su perarse cada día más, especialmente en los últimos años en que se advier te la tendencia de permitir el acceso de pequeños inversionistas en el - capital y en el fomento de las empresas.

Ante esta situación, la profesión ha progresado bastante, no puede pensarse en que nos acerquemos a una participación cada vez mayor del pú blico en el capital empresarial, sin que exista una información finanze ra adecuada, veraz, que sea defensa efectiva contra el abuso y la incom petencia.

Los Contadores Públicos han ayudado en el proceso de otorgamiento - de crédito, en la confianza de efectuar inversiones, han prestado un ser vicio casi social despertando la conciencia cívica a los sujetos de im- puestos para que cumplan sus obligaciones fiscales, han auxiliado a los ejecutivos para que tomen mejores decisiones en aspectos de finanzas, - planeación y control y lleven a sus empresas al logro de los objetivos propuestos.

Si la profesión se desarrolla paralelamente al crecimiento de Méxi co, y ese crecimiento va a aumentar como esperamos, la utilidad de sus servicios debe considerarse como una base para efectuar proyecciones de nuestra carrera.

Se observa una tendencia en negocios bien administrados en aviso-- rar el futuro por medio de técnicas de planeación de utilidades. Esto - requiere no solo proyecciones a corto, mediano y largo plazo, sino unir

todos los elementos con los objetivos de la empresa enfocados al porvenir.

Es aquí donde empieza a vislumbrarse el cambio del énfasis en la contabilidad del pasado al futuro según Stemart en su conferencia del 1er. - "Congreso Internacional de Contadores" puede esperarse un aparente disminución en la precisión aritmética de los estados financieros y un aumento en juicio hábil en la formación de opiniones concretas, o sea adquirirá mayor importancia la forma de sacar observaciones a los resultados obtenidos.

Considerando los problemas de organización y planeación que tiene el país, una de sus principales miras como fundamento para lograr otras protecciones, será la de ayudar a promover la eficiencia administrativa, tanto en el sector privado como en el público, dentro del campo propio de la profesión.

En consecuencia, la colaboración de los C. P. dentro del estado será cada vez más necesaria a fin de mejorar la contabilidad gubernamental, -- los sistemas impositivos así como los controles del gasto público y de -- los contribuyentes.

La creciente intervención del Estado en la economía por medio de organismos descentralizados y empresas de participación estatal ofrecerá a la profesión mayores oportunidades de servir, no sólo en la auditoría externa, sino en la preparación de informes que proporcionen elementos -- que faciliten al poder público la toma de decisiones, el aumento en eficiencia que el C. P. puede promover coadyuva eficazmente al progreso de la nación.

Han aparecido en nuestro medio nuevos profesionistas administradores (Licenciados, Maestros, Doctores) los cuales al ocupar puestos de vanguardia en los negocios hará que la labor del C. P. en muchas actividades en las que en el pasado por su escaso número no era aconsejable.

La rapidez de comunicaciones y la industrialización han motivado la inversión internacional. Constantemente a pesar de problemas políticos y financieros que confrontan algunas naciones, grandes compañías establecen sucursales o compañías filiales en países distintos de aquel en que la Cfa. principal está establecida, la compra y fusión de empresas o la ayuda financiera o técnica se ha incrementado como consecuencia de dicha industrialización. Todas estas circunstancias proyectan a la profesión en el campo internacional. El número cada vez más creciente de Contadores Públicos como profesionistas probablemente se construya en la más de finida de las especialidades.

La creciente importancia que los impuestos tienen en la economía empresarial, hará que esta actividad se afirme como a un campo de sesesotía atribuible a las funciones del Contador Público.

De la misma manera la utilización de equipos electrónicos para procesar la información y agilizar labores tradicionalmente mecánicas tendrán, en el diseño e implantación de sistemas, amplias facilidades para la profesión.

La consultoría en Administración, como veremos más adelante, también se está convirtiendo rápidamente en un servicio que el Contador ofrece a su clientela.

Esto afectará a los despachos de profesionales, los cuales deberán adaptarse para prestar estos servicios mediante la preparación de su personal en estos campos o aceptando la colaboración de especialistas o bien mediante la transferencia de servicios de unos a otros.

Es natural la preocupación de que algunas de estas actividades lleguen a ser proporcionadas por otros profesionistas que surjan en el futuro como ha acontecido con los Licenciados en Administración de Empresas y en el futuro con los Licenciados en Relaciones Comerciales, sin embargo, los Contadores Públicos tienen una función que les es privativa: La emisión de opiniones para añadir confianza a la información financiera y económica, la cual por sí misma garantiza el desarrollo de la profesión.

La opinión sobre los estados financieros que se requerirá cada vez más, a medida que la propiedad de los negocios se entienda como una forma de acelerar el desarrollo del país. La participación en los negocios de hombres mejor preparados y de administradores profesionales, dará una oportunidad y una mejor comprensión del Dictamen y consecuentemente a un uso más entendido, especialmente como salvaguarda de la responsabilidad de éste frente a los dueños.

La creciente influencia que está ejerciendo en la sociedad moderna, la dictaminación puede llevar a la profesión a opinar sobre informaciones de planeación futura determinadas a base de inferencias sobre datos históricos.

Se espera un desarrollo notable en el campo de la auditoría admi--

nistrativa para analizar eficiencia y no únicamente cifras o resultados de la gestión administrativa.

Es posible que la contabilidad con miras al futuro "Planeación de utilidades" también requiera la intervención del Contador Público, esto planteará problemas, pero se deberá decidir si se puede servir a la comunidad honestamente en este campo.

Si la política de regulación de precios y subsidios seguida por el gobierno continúa, la opinión sobre costos de operación se hará más frecuente como medio en la TOMA DE DECISIONES. Esto puede ayudar en la fijación de precios más justos para todos los sectores interesados y para el otorgamiento de subsidios indispensables que realmente beneficien al público y no cubra ineficiencias y despilfarros. En todos estos casos el Auditor independiente puede proporcionar ayuda técnica porque no se encuentra directamente afectado por los problemas de políticos, con los que tropieza el personal a las órdenes de las dependencias oficiales.

Las intervenciones sobre circulación de periódicos y revistas tenderán a ser más comunes a medida que los anunciantes y público en general exijan conocer fielmente por cuanto están pagando y si en consecuencia son equitativas las tarifas que les cobran.

En todos éstos casos el Contador Público puede intervenir, sin embargo, pueden presentarse peligros con el Contador Público deberá evitar para no mezclar la profesión en situaciones que carezcan de seriedad y que afecten la tradicional dignidad de ésta.

CAPITULO II

CAPITULO II

"LAS DECISIONES ADMINISTRATIVAS"

IMPORTANCIA DE LAS DECISIONES

Es indudable que la facultad de decidir penetra absolutamente en toda actividad humana, existe en todas partes y concierne a todo asunto.

La toma de decisiones es por su esencia una actividad constante del ser humano que se realiza en todos los aspectos de su vida. Algunas decisiones se toman en forma intuitiva y en forma habitual y otras por contraponen el objeto de estudios profundos, de severas deliberaciones o del auxilio de personas especializadas llamadas Consultores.

En la pequeña empresa las decisiones se encuentran generalmente centralizadas a un solo individuo, en tanto que la empresa de gran tamaño - tenemos que hablar de la suma de las decisiones del conjunto de individuos que tienen facultades discrecionales dentro de la institución situación que da origen a la aplicación de las técnicas de la comunicación para lograr la coordinación, condición a su vez para la operación armoniosa y eficaz de todos los elementos de la empresa.

En la empresa del pasado y aún en la pequeña empresa del presente - triunfa el individuo con cualidades excepcionales:

Aquel que puede tomar las mejores decisiones con base en su propia inteligencia y en su propia experiencia. En cambio en la empresa del presente y más aún en la del futuro que avisoramos, solo puede triunfar el individuo que además de sus condiciones naturales, inteligencia y educa-

ción puedan utilizar las técnicas indispensables para mejorar el complejo mecanismo que en la empresa, actuando bajo situaciones de presión.

El elemento humano dentro de la empresa se reparte las tareas a realizar por grupos homogéneos que constituyen funciones y se establecen diferentes niveles o jerarquías para los efectos de poder actuar en forma eficiente; de ahí que la labor de algunos individuos sea la ejecución de algunas tareas rutinarias, algunas repetitivas, lo mismo que se trate de labores de manufactura, de ventas, distribución o de algunas de las actividades de servicio como lo son las finanzas, el manejo de personal, la contabilidad, etc.: en cambio la labor de otros consiste en supervisar, coordinar y dirigir a los primeros, de acuerdo con factores como el número de personas a supervisar, los factores geográficos, etc. que crean diferentes niveles intermedios entre la alta dirección de la estructura constituida por el gran núcleo de quienes realizan las tareas más elementales.

La naturaleza de la actividad de las personas en los diferentes niveles varía en cuanto a la proporción que dedican a labores de planeación, supervisión y control, y la que dedican a la ejecución de tareas concretas como el manejo de materiales, equipo o herramientas, o de papeles, la atención a los clientes, etc. Varía también el trabajo en cuanto a tiempo, número e importancia de las decisiones que cada quien tiene que tomar.

Evidentemente el obrero, el vendedor, el oficinista, toman decisiones con respecto a los útiles o herramientas que deben emplear a veces respecto a la frecuencia con que deben hacer tal o cual labor, en oca-

siones también respecto a la velocidad con que deben de realizarla. En cambio a medida que se asciende en los diferentes niveles de la pirámide de la organización las decisiones varían en cuanto a la naturaleza, alcance, e importancia con respecto de los fines de la empresa.

Qué artículo debe fabricar o comprar la institución de qué características, con qué especificaciones; a quien deben comprársele las materias primas o componentes, hasta que precio debe pagarse antes de cambiar a otro proveedor o substituir un componente por otro; en qué cantidad conviene comprar, con qué frecuencia, qué maquinaria debe emplearse para procesar tal o cual componente o si se debe darse a otra empresa para que lo fabrique o lo maquile para nosotros; como debe de presentarse el artículo; con qué envases con qué características; como debe anunciarse, a que precio debe de venderse, a través de quien debe ofrecerse, en qué cantidades debe producirse y en qué momento; como debemos financiar nuestros inventarios o nuestras inversiones en activo fijo; conviene más un crédito bancario o una emisión de obligaciones o de acciones; a quien debemos contratar para las diferentes funciones de la empresa; que debemos exigir de cada funcionario; cual es el salario justo que a cada nivel corresponde; cual debe ser el límite de la utilidad de cada quien como debe estimularse a cada individuo para que realice un mejor trabajo; que grado de supervisión debemos dar a tal o cual persona; hasta que grado debemos estandarizar la actuación de los empleados; que clase de informes es necesario producir dentro de la empresa para que cada quien haga mejorar su trabajo; como podemos lograr que las decisiones de los altos niveles se traduzcan prontamente en acción coordinada de parte de

las áreas afectadas.

Esta enumeración apenas nos da una idea del tipo de decisiones que confrontan los encargados de decidir en la empresa.

Las demandas del tiempo del tomador de decisiones siempre para exceder su capacidad. Decisiones de gran importancia aparecen mezcladas con decisiones triviales, pero ambas consumen tiempo.

Desde el punto de vista del individuo, la toma de decisiones hemos dicho ya, que es la actividad esencial en los puestos ejecutivos. Desde un punto de vista formal, se dice que la labor de un ejecutivo consiste en actividades de planeación, de dirección, de organización y de control, pero todas estas actividades que forman parte del proceso administrativo implican precisamente la toma de decisiones.

En la etapa de planeación el ejecutivo necesita constantemente fijar objetivos a corto o largo plazo para las áreas o funciones que tiene bajo su responsabilidad, y de acuerdo con los objetivos y políticas generales de la empresa, concretamente esos objetivos revisten la forma de problemas o cuestiones a resolver que requieren la formulación de programas o planes que deben ser llevados a cabo por los elementos de que dispone ese ejecutivo. En la etapa de planeación tiene que decidir que objetivos perseguir o atacar de inmediato y cuáles dejar en segundo término, o cuáles inclusive, postergar indefinidamente, y éstas son decisiones que debe tomar. Una vez establecida la prioridad de los problemas que debe atacar, debe el ejecutivo decidir que elementos materiales o humanos dedicará po-

ra la solución del problema o la ejecución del plan de que se trate. -- Siendo limitados los recursos de que dispone, llámense máquinas, equipos, capitales, locales o instalaciones, y el elemento humano constituido por sus empleados los consultores de que pueda echar mano, tendrá que decidir cuáles dedicar a ese plan en vez de a otra actividad. Estas son decisiones en el área de organización.

Posteriormente tendrá que decidir la clase de supervisión que realizar sobre los individuos a los que encomendó la tarea de que se trate, - tendrá que decidir la información y los medios de control que deban de operar para enterarse del resultado de la acción tomada y juzgarla respecto a los resultados operados para así nuevamente formular nuevas decisiones sobre labores a realizar, sobre individuos que deben realizarlas, sobre recursos que deban afectarse, etc.

Es indiscutible que las características de la personalidad juegan un papel importantísimo en el tipo de decisiones que toma el ejecutivo. El grado en que logra un ejecutivo controlar sus emociones evitar que los -- problemas del sentimiento afecten la imparcialidad de su juicio, o que -- sus problemas de falta de confianza en sí mismo, lo lleven a ser rígido - e inflexible en cuanto a sus propias ideas, o afecten su capacidad para - trabajar en equipo o la manera de relacionarse con sus jefes, y afecten - el grado de supervisión que requiera en su propio trabajo, etc., son todas estas cuestiones que no tienen que ver directamente con el tipo y características de la inteligencia del sujeto, pero si son factores que ayudan o entorpecen la aplicación de la inteligencia para la solución de los problemas.

EL PROCESO DE DECIDIR

El proceso lógico para tomar una buena decisión, es el conocer los hechos, evaluarlos y decidir, es decir, pensar antes de actuar, pero en muchas ocasiones esta mecánica de acción se invierte y primero decidimos y después pensamos, lo que nos lleva a resultados inesperados.

Muchas veces se comete el error de hacer un análisis incompleto y superficial de los hechos, planteando equivocadamente el problema. Si falta en esto, aunque la solución que encuentre sea correcta, no obtendré los resultados que busca.

Con frecuencia la principal dificultad consiste no en encontrar la solución de un problema sino en saber descubrir al problema mismo.

Un análisis concienzudo de los hechos presentes y pasados; una separación cuidadosa de las circunstancias accidentales de los aspectos modulares; una valuación e interpretación correcta de esos hechos clave; - son algunos de los procedimientos que deben emplearse para tener éxito - en el planteamiento del problema de cuya solución se trata.

La discusión del caso con otros ejecutivos, recoger y valorar sus -- opiniones y apreciar sin prejuicios sus puntos de vista, son también métodos de gran eficacia.

Todo lo anterior se podría resumir como la definición del problema.

Buscar la mejor Solución.

1.- Es preciso tener en cuenta los objetivos y las políticas genera-

les de la empresa.

Esto es importante porque la solución que se busca debe perseguir - determinado objetivo concreto, y éste debe armonizar con los objetivos - generales de la compañía.

*Ha sucedido en algunas ocasiones que el buscar la solución de un -- problema de gran trascendencia y el definir el objetivo concreto que ha de perseguirse, se ha advertido la necesidad imperiosa inclusive de modi-
ficar las finalidades generales de la empresa.*

2.- El Ejecutivo debe plantearse varias soluciones alternativas, por que precisamente de ello dependen las posibilidades de elección, decidiendo cual es el mejor curso de acción que debe seguirse.

Son peligrosos los falsos dilemas, es decir cuando no se ven más que dos alternativas. Puede suceder que existan otras, entre las cuales se - encuentren la de mayor valor.

Por supuesto, también aquí es sumamente útil la discusión con otros ejecutivos; recoger sugerencias, opiniones y puntos de vista, a fin de -- que el jefe encargado de la decisión pueda normar su criterio.

Evaluar las alternativas.

*Esto es lo anterior, al momento en que se toma la decisión final, pe-
ro para ello tendrá que hacer otro análisis y otro juicio. Se trata de -- analizar las posibilidades de acción derivadas de las diferentes alterna-
tivas que han sido propuestas. Debemos también tomar en consideración las*

características del futuro inmediato dentro del cual surtirán sus efectos la decisión que se tome. Y este juicio tendrá que apoyarse en los elementos que el ejecutivo pueda disponer en el momento de decidir, o de los que habrá de necesitar cuando su resolución se lleve a cabo, por ejemplo, recursos económicos, elementos humanos, medidas técnicas, etc.

En íntima relación con lo que se acaba de indicar, el ejecutivo debe aprovechar la mayor información posible sobre el desarrollo probable de los acontecimientos futuros, tanto de la empresa en particular, como del medio económico social dentro del que la compañía se encuentra, analizando los riesgos que se corren, la oportunidad en que la decisión se ha de ejecutar y el esfuerzo económico que todo ésto representa.

Decidir.

Una vez elegida la mejor alternativa se toma la decisión y se procede a ponerla en práctica, para ello el ejecutivo debe precisar una serie de puntos concretos, entre los cuales merecen mencionarse los siguientes:

- a).- Quién o quiénes deben intervenir como consultores o asesores técnicos.
- b).- Qué elementos materiales y humanos van a emplearse.
- c).- Qué procedimientos deberán aplicarse.
- d).- Qué controles se espera poner en marcha.

Vigilar el cumplimiento.

Esta es la última fase del procedimiento de tomar decisiones, y es

importante, ya que si no se cumplen los acuerdos tomados, pierde sentido el haberlos planeado.

El ejecutivo necesita conocer con el mayor detalle posible los resultados de sus decisiones y, para tal efecto, deberá recibir con toda la oportunidad y exactitud debidas, los reportes de quienes se han hecho responsables de su ejecución.

Estas medidas de control servirán para comprobar el valor y efectividad de las decisiones puestas en práctica y, muchas veces, es aquí donde se inicia un nuevo proceso con la planeación y más importantes actividades administrativas.

Tratando de resumir los puntos esenciales del procedimiento para tomar mejores decisiones, antes expuesto, podríamos citar:

- 1.- Definir el problema.
- 2.- Determinar las alternativas posibles.
- 3.- Evaluar las alternativas.
- 4.- Decidir.
- 5.- Vigilar el cumplimiento.

A continuación se tratará de explicar el proceso de la toma de una decisión desde que nace hasta que se controlan los resultados obtenidos por su implantación.

1.- El proceso se inicia cuando se prevé o se presenta un problema o aspecto determinado y se vislumbra necesario, tomar una acción determinada para encausar las repercusiones que origine. Es cuando se PLANEA un acuerdo o decisión.

2.- Para guiar la acción se comunica al personal subordinado la decisión, especialmente a nivel encargado de ponerla en práctica.

3.- Se establecen responsabilidades y autoridad con respecto al --- acuerdo y se comunica debidamente, ya que los subordinados no pueden asumir responsabilidades que no entienden y no las aceptarán si no obedecen a causas razonadas.

4.- Se establecen los registros o controles adecuados para obtener información acerca del cumplimiento de la orden dada, para conocer el resultado real y compararlo con el resultado planeado.

Gráficamente lo anterior se puede representar así:

DECISION

PLANEACION

Se establece la

forma de ponerlo

en práctica y --

los canales ade-

cuados

ORGANIZACION

Se supervisa

y se informan

los resultados

CONTROL

DIRECCION

Se comunica estableciéndose la Auditoriedad y Responsabilidad correspondiente.

La gráfica anterior nos muestra las etapas en que una decisión debe llevarse a cabo, el proceso planteado anteriormente tiene una similitud muy acentuada al proceso administrativo, ya que, al dictarse una decisión necesariamente debió ser PLANEADA antes, para que se ejecute eficientemente (DIRECCION) y por los conductos adecuados, deberá estar sujeta a una ORGANIZACION previa, y debe estar sujeta a un CONTROL para evaluar los resultados obtenidos y/o dictar las medidas correctivas en caso de que los resultados reales discrepen de los objetivos señalados en la planeación.

BASES PARA TOMAR MEJORES DECISIONES

Para tomar decisiones con mayores probabilidades de éxito, es decir, con menor riesgo, es necesario considerar los siguientes elementos:

- a).- LA INTUICION
- b).- LOS HECHOS
- c).- LA EXPERIENCIA
- d).- LA AUTORIDAD

LA INTUICION

El tomar decisiones por intuición equivale a guiarse por presentimientos o "corazonadas". Las sugerencias, la influencia, las preferencias y la condición psicológica de la persona que decide juegan un papel muy importante en la formulación de decisiones por intuición.

Estas decisiones deben ser objetivas y no subjetivas por lo que, en

casos normales este elemento no deberá prevalecer a los demás para evitar influencias al razonamiento lógico.

LOS HECHOS

Es necesario analizar, clasificar e interpretar los hechos que se piensa utilizar como base para tomar una decisión. El proceso de relacionar los hechos en su perspectiva correcta extrayendo la información esencial, requiere de cierta habilidad para no evaluar incorrectamente un problema actual relacionándolo con otro incurrido anteriormente.

LA EXPERIENCIA

La experiencia suministra guías para tomar decisiones, ayuda a contestar la pregunta de ¿Qué hacer? en determinadas situaciones.

La verdadera utilidad de la experiencia consiste en desarrollar --- cierta habilidad para escoger y generalizar situaciones y aplicarlas a hechos futuros con objetividad, es decir, si un problema fue resuelto en forma satisfactoria en el pasado y tiene características similares a algún problema actual, tendremos probabilidades de solucionarlo en forma -- acertada, como sucedió en el problema resuelto en el pasado.

LA AUTORIDAD

Muchas decisiones tiene por base la autoridad, aún cuando puedan considerarse como impositiva o dictatorial por parte de los subordinados, pero esa misma "Imposición" hace que las decisiones tomadas sean rápidamente aceptadas y obedecidas.

Lo anterior lo confirmamos en el siguiente ejemplo.

Cuando una decisión parte de un superior en línea recta es rápidamente ejecutada.

Cuando parte del mismo nivel horizontal para ejecutarse en otra línea de mando, primero es estudiada y discutida y después llevada a cabo.

Los cuatro elementos anteriores deben llevar un equilibrio en la práctica, ya que el exceso de cualquiera de ellos o la ausencia provocan situaciones anormales no deseables a una buena administración.

No obstante lo anterior, cuando más cerca de la cumbre haya ascendido el funcionario ejecutivo, tanto más probable es que dude de la posibilidad de que se llegue a enseñar un proceso tan complejo como es el "buen juicio".

Puede no ser capaz de articular los problemas del pensamiento dirigente, o de no tener ni tan siquiera conciencia de los mismos, pero probablemente estará convencido de que tales problemas son demasiado numerosos y complicados para que puedan resolverse con ninguna especie de instrucción o por ninguna batería de procedimientos de enseñanza.

Además de las bases anteriores, es necesario contar con cierta habilidad analítica para tomar mejores decisiones.

A continuación se enumeran diez habilidades analíticas clave que son las necesarias para sacar significados útiles de las situaciones. Todas o algunas de ellas las empleamos simultáneamente en mayor o menor grado, sin conciencia de que se trate de habilidades particulares, cuando nos dedicamos al análisis de un problema.

Dichas habilidades analíticas son:

- 1.- *Facilidad para establecer un marco de referencia*
- 2.- *Percepción de asociaciones*
- 3.- *Percepción de secuencias*
- 4.- *Elaboración*
- 5.- *Generalización*
- 6.- *Simbolización*
- 7.- *Organización*
- 8.- *Sentido de la estrategia*
- 9.- *Sentido y atención por las metas*
- 10.- *Objetividad y escepticismo*

FACILIDAD PARA ESTABLECER UN MARCO DE REFERENCIA

El marco de referencia lo constituye un cuerpo organizado de información, experiencia y opiniones que sirve de fondo o de antecedente con el que puedan compararse los problemas nuevos. El marco de referencia - se adquiere en forma indirecta. En primer lugar, tiene que haber guardado en la mente un cúmulo de observaciones, información y experiencias, relacionado todo con el problema y adquirido poco a poco durante cierto período de tiempo. Esta acumulación puede haberse hecho consciente o inconscientemente. El marco de referencia es lo que sacamos de la mente en respuesta a alguna clase de estímulo o de instrucción. Esto se produce - habitualmente en forma de observación consciente de un problema. Cuando se estimula a la mente de esta manera, la misma se pone a trabajar automáticamente para sacar a la superficie las corrientes de entrada escogidas del pasado en cuanto se relacionan con la situación actual.

PERCEPCION DE ASOCIACIONES

La capacidad para ver parecidas relaciones interdependientes, puede llamarse también percepción de asociaciones. Esta es la capacidad para reconocer las cosas que encajan unas con otras.

El procedimiento de las asociaciones constituyen el fundamento de cierto número de cursos innematecnicos. Cuando aprendemos algo nuevo, lo asociamos con algo distinto que ya conocemos bien.

El valor práctico que para el funcionario ejecutivo tiene la percepción de asociaciones es que le hace apto para aprovechar un conjunto de experiencias respecto a otra situación. También le capacita para que reconozca situaciones globales cuando solo percibe algunos de sus elementos.

PERCEPCION DE SECUENCIAS

La capacidad de ver los acontecimientos y fenómenos según una relación de tiempo que se remonta al pasado, avanza por el presente y se prolonga hacia el futuro, es lo que podemos llamar percepción de consecuencias. Esto constituye la esencia de la comprensión de las relaciones causa-efecto. La capacidad para pensar según el paso del tiempo es fundamental para el planeamiento y la programación, al fin y al cabo, todo acuerdo no es más que un instante en el tiempo.

ELABORACION

La capacidad de redondear (de ponerle carne al esqueleto) para proporcionar los detalles subsidiarios de un plan, es lo que podríamos lla-

mayor habilidad de elaboración.

En los niveles superiores de la dirección, tratamos forzosamente con conceptos resumidos.

GENERALIZACION

Es la capacidad para sacar deducciones de la parte del todo. Esto también comprende la capacidad para encontrar términos sencillos para describir muchos puntos similares o relacionados entre sí. Puede aplicarse a lo que existe a un mismo tiempo, o a situaciones o acontecimientos sucesivos. La generalización es la expresión abreviada del todo, sin embargo, cuando la mente posee esta facilidad, es también apta para poner a prueba la generalización comparando con ella distintos puntos esperados.

SIMBOLIZACION

La capacidad de simbolizar constituye una forma avanzada de la generalización. Es la capacidad de expresar pensamientos, cantidades, matemáticas y relaciones en formas abstractas o simbólicas. La expresión simbólica acelera el pensamiento y la comunicación en su uso más popular.

ORGANIZACION

El término organización no lo empleamos aquí en el entendido de conseguir que se hagan las cosas, sino en su sentido más literal de disponer o constituir en partes interdependientes, cada una de las cuales tiene una función o relación especial con el todo.

La capacidad de organizar es tomar el todo y dividirlo (y luego in-

terrelacionarlo) lógicamente según un esquema útil. Esto puede hacerse - con el fin de ordenar lógicamente la función de información.

La habilidad para organizar es un requisito previo para la división del esfuerzo. Esta a su vez es requisito previo para hacer y definir --- asignaciones de labores.

SENTIDO DE LA ESTRATEGIA

Una habilidad clave para la acción es la capacidad para identificar los hechos, pensamientos o acontecimientos clave de los que habrán de depender otros de dichos fenómenos. En sentido estructural, es la capacidad de ver cuando un determinado elemento constituye la piedra angular - de todo un arco. El sentido de la estrategia está implícito en la ordenación crítica del tiempo, es la capacidad para descubrir tendencias, la - facilidad para sentir la estrategia nos hace aptos para recoger o reconocer, así como para prever los obstáculos críticos.

SENTIDO Y ATENCIÓN POR LAS METAS

El sentido y atención por las metas es la capacidad de relacionar - el pensamiento y la acción para alcanzar lo ~~los~~ fines últimos. También es la capacidad de percibir y formular metas nuevas.

OBJETIVIDAD Y ESCEPTICISMO

Son dos atributos personales que gobiernan la aceptación o el rechazo de la información y las proposiciones. La persona objetiva es capaz - de remontarse por encima de las actitudes o presunciones personales, emocionales o no razonadas. Tiene la aptitud de adaptarse de sus conclusiones

nes anteriores, especialmente para adaptarlas, así como su pensamiento, a circunstancias nuevas, aunque es capaz de desprenderse de todo sentimiento, de todos puede respetarles y situarse por encima de ellas.

La actitud objetiva entre en la cualidad del escepticismo. Es este la impenetrabilidad a la hipnosis de la sugestión. No es exactamente la incredulidad como tal, es más bien la disposición a aceptar afirmaciones y proposiciones sujetas a prueba y a demostración de plausibilidad. Cuando estos atributos aparecen desarrollados en su grado máximo, el funcionario ejecutivo está en posibilidad de reconocer las cuestiones en las que puede tener prejuicios o predisposiciones de una especie a otra.

CAPITULO III

CAPITULO III

" INSTRUMENTOS PARA LA TOMA DE DECISIONES "

TEORIAS SOBRE DECISIONES

En esta parte, de la tesis, veremos brevemente las teorías sobre -
decisiones más importantes y un comentario sobre éstas.

TEORIA MARGINAL

La Teoría Marginal lleva en sí el concepto económico de los objetivos y se busca que si una decisión al ponerse en práctica, implica un -
incremento en el costo de la actividad, al beneficio deberá correspon--
der un incremento por lo menos proporcional a ese incremento de costo.

En consecuencia, las decisiones que caen dentro de esta categoría -
tendrán que apoyarse siempre en una búsqueda de diversos niveles de ac--
ción o bien escoger, dentro de ellos, el que más conviene a los fines --
que persiguen.

Como ya hemos dicho estas decisiones tienen como punto de apoyo el
concepto económico, requieren, como elemento indispensable, un conocimien
to completo del costo de la actividad respectiva para, posteriormente, -
llevar a cabo una estratificación de costos según diversos niveles de --
acción y decidirse por el adecuado al objetivo inmediato que se busca.

Por último hacemos un comentario breve sobre base de esta teoría --
que es el Análisis Marginal.

El Análisis Marginal, consiste en confrontar el ingreso marginal con

el costo marginal considerando, que: el ingreso marginal corresponde al aumento que reciben los ingresos totales por los ingresos atribuibles a la venta de una partida adicional de un producto o servicio determinado y costo marginal corresponde a la modificación sufrida en los costos totales de producción y distribución por la producción o venta de una partida adicional de un producto o servicio determinado.

TEORIA PSICOLOGICA

Esta corriente nos indica que las decisiones en las cuales la medición de los resultados no se debe hacer en expresión cuantitativa o en términos de valores, sino que, se buscan resultados de carácter cualitativo, es decir, cuando las decisiones se toman para mejorar calidad, -- prestar mejor servicio, mejorar atención, etc. aún cuando estas decisiones reduzcan las utilidades esperadas.

Las empresas de carácter no lucrativo fundamentalmente están influfdas por el aspecto psicológico, ya que, por general el móvil principal -- que las inspira no es el de obtener el máximo beneficio al costo más bajo posible.

En nuestro medio las empresas descentralizadas y los organismos de participación estatal, las cuales son unidades económicas y algunas de ellas están obligadas a obtener un rendimiento económico de su inversión, pero que sin embargo, en multitud de casos, conservan su equilibrio mediante subsidios oficiales o decididamente registran resultados negativos.

En esta clase de empresas, las decisiones, suponiendo que sean toma

da sobre bases conscientes y eminentemente técnicas, son de carácter -- psicológico.

TEORIA MATEMATICA

Esta teoría que representa la aplicación científica o problemas administrativos para ayudar a determinar en situaciones inciertas, alternativas que contengan un mayor grado de confiabilidad, ó en otros casos -- trata de alcanzar el beneficio máximo ó el costo mínimo.

Al analizar un problema siguiendo un orden y razonamiento lógicos - aplicando métodos estadísticos (probabilidades, muestreos gráficos de -- dispersión, métodos de situación etc.) ó desarrollando métodos matemáticos (investigación de operaciones programación lineal, Critical Path Method, Program Evaluation and Review Technique, teoría de los juegos etc.) nos auxilia para medir el riesgo que representa una decisión.

El estudio de la toma de decisiones lo podemos abordar desde dos án gulos que son complementarios. El primero intenta descubrir como la gente en general y en particular los ejecutivos, toman decisiones, o bien sea - individualmente o en grupos.

Dadas las alternativas y sus consecuencias, que clase de acciones en tren grupos se involucren, y que reglas aplicar para llegar a la selec-- ción preferida.

Esta dirección en forma de enfocar el problema, cae bajo el concepto general de "TEORIA DE LAS DECISIONES" y ha recibido una gran atención por muchos años por diversas disciplinas científicas: filosofía, psicología, -

matemáticas y economía. Los resultados tan poco prácticos obtenidos a -- la fecha, a pesar de todos éstos esfuerzos, son testimonio de la dificultad del problema.

El otro camino es el de estudiar las alternativas y sus consecuencias a fin de entender la naturaleza y la estructura de la toma de decisiones; enumerar y definir las variables controlables y no controlables, para establecer relaciones entre ellas; visualizar las decisiones. Esta es, en cierta forma, una meta menos ambiciosa, puesto que no intenta -- penetrar en la mente del tomador de decisiones. Más bien, estudia la naturaleza de su trabajo, y, por lo tanto, mejora la toma de decisiones. -- Se enfoca al análisis de los antecedentes y las consecuencias de las decisiones importantes y en cierta forma estudia de la actividad de la empresa.

Este enfoque de la toma de decisiones se tratará de analizar en el siguiente punto.

CLASES DE DECISIONES

El objetivo "COMERCIAL" ha significado tradicionalmente que la empresa es una organización socioeconómica intencionalmente motivada. Esto implica que el conjunto de objetivos o propósitos pueden identificarse en la mayor parte de las empresas, ya sea en forma explícita como una parte del plan comercial de la empresa, o bien implícitamente por medio de la historia y las motivaciones individuales del personal clave.

Tradicionalmente, el índice del éxito de una empresa comercial ha --

sido la utilidad, es decir, el exceso o diferencia de la recuperación sobre el costo incurrido, y este es el índice el que ha distinguido a una empresa comercial de otras organizaciones sociales, como son el gobierno la iglesia, el ejército, las fundaciones no lucrativas, etc.

El papel de la rentabilidad, como piedra angular de los negocios, recientemente ha sido objeto de severos cuestionarios, más aún el cuantificar esta rentabilidad representa tanto dificultades técnicas como problemas prácticos. Con el propósito de discutir la toma de decisiones administrativas a cada empresa puede atribuírsele un conjunto de objetivos y estos objetivos son la mejor guía en el proceso para la toma de decisiones.

Otra característica importante, la cual es esencial para comprender la toma de decisiones es el que toda empresa alcanza sus objetivos por medio de la utilidad, con la conversión de sus recursos en bienes y/o servicios obtenidos por lo tanto, la recuperación de éstos por medio de la venta a sus clientes. Existen tres tipos básicos de recursos:

FISICO (inventario, máquinas)

ECONOMICO (efectivo y crédito)

HUMANOS

Los tres se consumen durante el proceso de conversión las fábricas se vuelven obsoletas y la maquinaria se desgasta, el efectivo se paga en compras o gastos y los ejecutivos envejecen. A este respecto la supervivencia de la firma depende de las utilidades; a menos que se generen utilidades y éstas sean empleadas en la renovación de los recursos.

Puesto que esto origina multitud y diferentes decisiones, un estudio

del problema completo del proceso de la toma de decisiones puede facilitarse dividiendo el campo total de la toma de decisiones en distintas categorías:

- 1.- DECISIONES DE OPERACION
- 2.- DECISIONES ESTRATEGICAS
- 3.- DECISIONES ADMINISTRATIVAS

LAS DECISIONES DE OPERACION normalmente absorben la mayor parte del esfuerzo y la atención en la empresa. El objetivo debe ser el de optimizar la eficiencia del proceso de conversión de recursos; en otra palabra, optimizar el rendimiento de la operación actual, las áreas de mayor importancia en la toma de decisiones son la distribución de recursos (Presupuestos) entre las áreas funcionales, la programación de operaciones, el análisis de la ejecución (Dirección) y el control de las actividades.

La toma de decisiones clave, involucra los precios, el establecimiento de estrategias de mercado, la programación de la producción y niveles de inventario y decisiones relativas a volúmenes de gastos para hacer posible la investigación y el desarrollo del mercado y de las operaciones.

LAS DECISIONES ESTRATEGICAS, son las que tienen que ver, fundamentalmente, con los problemas externos de la empresa. Específicamente con la selección de la diversidad de productos que la empresa producirá y los mercados en los que los venderá.

El problema de estrategia se refiere a la interrelación entre la empresa y su medio ambiente, consiste en la definición de la actividad que

desarrolla actualmente la empresa y en que otras juzga que le convendría participar.

Las preguntas concretas que se hacen en el problema estratégico -- son:

¿Cuáles son los objetivos y meta de la empresa?

¿Debería la empresa, tratar de diversificarse, en qué áreas, que -- tan intensamente?

¿Cómo debería desarrollarse la empresa y explotar su posición actual en el mercado, etc. etc.?

Las características más importantes de todo el proceso de la toma de decisiones se manifiesta más acentuando en el problema estratégico. Es un hecho que la mayoría de las decisiones deben ser hechas dentro de la estructura del límite de recursos, independientemente de que tan grande o pequeña se a la empresa, las decisiones estratégicas juegan con la selección de las relaciones de recursos entre alternativas tales, como:

Dar mayor énfasis a los negocios presentes, evitando así la diversificación.

Dar un énfasis desmedido a la diversificación poniendo en peligro los productos actuales.

Cuidar el potencial económico para poder satisfacer los objetivos de la empresa.

LAS DECISIONES ADMINISTRATIVAS, se relacionan con la redistribución de los recursos de la empresa en forma tal que utilice al máximo el potencial de ejecución.

Una parte de los problemas administrativos tiene que ver con la organización estructuración de la autoridad y niveles de responsabilidad - flujos de trabajo, información requerida, canales de comunicación etc.

La otra parte, trata con la obtención y desarrollo de recursos designación de fuentes de abastecimiento de materias primas, desarrollo y capacitación de personal, financiamiento y obtención de equipo etc.

Los tres tipos de decisiones antes citados son interdependientes y complementarias por los que existe una interrelación entre ellas, como lo veremos a continuación.

Las decisiones estratégicas aseguran que los productos de la empresa y sus mercados estén bien seleccionados, que exista una demanda y que la empresa tiene capacidad para absorber una porción de esa demanda. La estrategia impone requerimientos de operación, decisiones sobre precio-costo oportunidad de concurrir para satisfacer la demanda, responsabilidad para introducir cambios de acuerdo con las necesidades del cliente, etc. La estructura administrativa, debe proporcionar el clima para lograr esto, por ejemplo un buen acoplamiento de organización para sacar demandas excesivas de trabajo.

Aún cuando haya una continua tendencia descendente de las utilidades o signos previos de una saturación del mercado, que firmemente indiquen la necesidad de revisar integralmente la posición del producto mercado, la tendencia natural es tratar de resolver el problema con mejores medidas de operación: La reducción de costos, la consolidación de las operaciones, el cambio del gerente de publicidad, y la más popular de todas,

La reorganización de la compañía, y sin embargo, el problema principal - puede ser la rápida declinación de la demanda de los productos vendidos o fabricados.

Dado que los problemas estratégicos, son difíciles de puntualizar - requieren especial atención a menos que se hagan previsiones específicas para todo lo concerniente a la estrategia, la empresa puede desperdiciar sus esfuerzos intentando mejorar la eficiencia de operación, cuando tal vez la atención a mediados de estrategia o posiciones agresivas pudieran producir una inmediata y más radical mejoría de los resultados de la empresa.

Se requieren dos clases de previsiones, la primera crear un medio - ambiente administrativo propicio para que se mantenga la atención balanceada de la gerencia a todas las áreas.

La otra es la de proporcionar a la gerencia un método de análisis - enfocado a la búsqueda de necesidades y oportunidades de la toma de decisiones estratégicas. Este rasgo es determinado en el método que debemos desarrollar para resolver el problema.

ARBOLES DE DECISION

En este trabajo explicamos un procedimiento que ha sido desarrollado en E. U. allá por el año de 1964, denominado "árbol de decision" que tiene extraordinarias posibilidades como instrumento para la toma de decisiones.

El Árbol de Decisión, puede aclarar en forma efectiva las alternati-

vas, los riesgos, los objetivos, las ganancias y las necesidades de información que presentan los problemas de planeación, de inversión y de organización etc., así como de un sin número de actividades.

Cuando se dibujan árboles de decisión, es preferible indicar con un cuadro los nudos en que existe una alternativa o debe tomarse una decisión; y con un círculo los correspondientes a hechos ciertos. Pueden utilizarse otros símbolos, como por ejemplo: líneas dobles, letras o colores no tiene importancia el método que se utilice para distinguirlos con tal que se les distinga.

Todo árbol de decisión por muy complicado que sea, estará siempre formado por combinaciones de opciones con eventos posibles o resultados de las opciones elegidas, las cuales dependen del azar o de circunstancias no controlables.

A continuación para ejemplificar lo anterior, transcribiremos un ejemplo desarrollado por John F. Megee en la revista de Harvard Business Review en el cual plantea un problema de expansión industrial y su presentación por medio del procedimiento de ARBOLES DE DECISION.

Una empresa debe elegir entre construir una planta pequeña o una grande, para la producción de un nuevo producto con un ciclo de vida calculado en 10 años. El factor básico para la decisión es la dimensión que tendrá el mercado.

En tal sentido, se considera posible que la demanda sea grande durante los dos primeros años, pero si al cabo de este término hubiera muchos -

clientes inconformes con el producto, caería de ahí a un nivel bajo. También puede ocurrir que una gran demanda inicial sea indicativa de demanda ulterior sostenida al mismo nivel: en tal caso, si la compañía decidiera construir la planta pequeña deberá ampliarla dentro de los dos años, por que de lo contrario aparecerían nuevos productos competitivos.

Si la compañía construyera una planta grande, no podría ya reducirla, cualquiera que fuese el volumen del mercado; si construyera una planta pequeña tendría la opción de ampliarla o no, aún si la demanda fuese grande durante el período de introducción y si en cambio ésta fuese baja, esa pequeña planta sería suficiente y podría operarse con una satisfactoria utilidad.

La dirección está indecisa; la empresa creció rápidamente durante la última década, manteniéndose a la par de la industria de su ramo. Si el mercado para el nuevo producto fuese grande, ello le daría a la actual dirección, la oportunidad de iniciar un nuevo período de lucrativo crecimiento. El departamento de desarrollo, en particular el director de proyectos, incita a construir la planta grande, deseoso de explotar al máximo el primer gran desarrollo del producto, obtenido por el departamento desde hace varios años.

Por su parte, el presidente y principal accionista está preocupado con el riesgo de llegar a tener una gran capacidad ociosa.

Se inclina por la construcción de la planta pequeña, aunque sabe la eventual expansión ulterior necesaria para atender una demanda grande implicaría mayor inversión y sería menos eficiente: asimismo sabe que si la

compañía no actuase rápidamente en caso de demanda elevada, sus competidores aprovecharían la oportunidad para lanzar al mercado productos similares.

El problema de esta empresa, pese a la forma simplista con que se ha descrito, es un ejemplo típico de las incertidumbres y situaciones -- que los empresarios deben resolver al tomar decisiones de inversión.

Con los datos del problema, excluyendo cantidades por el momento se construye el árbol que aparece a continuación y que nos muestra dos puntos de decisión y una serie de eventos aleatorios, comúnmente llamados - alternativas.

CAPITULO IV

CAPITULO IV

" LA CONSULTORIA DE EMPRESAS "

ANTECEDENTES

La Consultoría tiene su origen en los Estados Unidos de Norteamérica en el año 1881, en el que gracias a la decisión desinteresada y amor a las finanzas, el señor Joseph Wharton, quien era financiero y fabricante de hierro de Philadelphia, donó cuantiosa cantidad de dinero a la Universidad de Pensylvania, con el firme propósito e idea peculiar de que naciera o se formara un Departamento de Finanzas y economía que educara a los jóvenes de talento, fortuna y refinamiento en ese nuevo enfoque.

Wharton no podía vislumbrar que su innovación llegaría a ser la -- fuente principal de conocimiento y preparación de administración dando nacimiento a la primera Escuela Universitaria de Administración de negocios en el mundo.

Inaugurada como antes de indicarse en el año de 1881, con una presencia de 13 alumnos, inscritos en el plan de estudios de 3 años con asignaturas exclusivamente de: Historia, Literatura, Latín, Idiomas, Economía y fue la Escuela que durante 17 años imperó como única y soberana en su ramo, ya que hasta 1898, en Chicago y California se fundaron otras dos Universidades, notándose el gran desarrollo de estas escuelas y su demanda en 1911, año en que ya estaba trabajando 19 escuelas en las distintas Universidades de E. U. Frederick W. Taylor publica su libro "Adminis--

tración de Talleres" que inicia el estudio de métodos de investigación científica aplicados a los problemas del trabajo.

Posteriormente vino el auge descrito en apartados posteriores y -- con el mismo La importancia que la actualidad se le reconoce a la administración de negocios en el mundo entero.

En México tenemos antecedentes comerciales. En el año de 1845 la primera escuela destinada a estudios comerciales, la cual cerró sus puertas con motivo de la guerra con Los Estados Unidos.

Y, fue hasta el año de 1854 que se creó la Escuela Especial de Comercio por decreto del General Antonio López Santa Ana. Los estudios que se impartían durante 4 años de extensión cubrían las siguientes materias:

- 1.- CASTELLANO
- 2.- CORRESPONDENCIA MERCANTIL
- 3.- FRANCES, INGLES, Y ALEMAN
- 4.- CONTABILIDAD Y CALCULOS MERCANTILES
- 5.- ESTADISTICA COMERCIAL
- 6.- GEOGRAFIA
- 7.- DIBUJO DE PLANOS
- 8.- HISTORIA DEL COMERCIO
- 9.- LEGISLACION MERCANTIL
- 10.- ELEMENTOS DE ECONOMIA

Por lo antes citado y en comparación con la escuela que fundó Wharton la preparación que se impartía en México era notablemente mejor y en años también anteriores, sin embargo esta preparación era enfocada a la prepa-

ración de tenedores de libros y a la capacitación de empleados públicos fin completamente distinto al propuesto por Wharton.

En el año de 1943 el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores - de Monterrey, fundó el primer Instituto en México que estableció la licenciatura en administración de empresas, otorgando dicho grado a sus egresados.

En el año de 1956 se funda en la Escuela Nacional de Comercio y Administración de la U.N.A.M. el plan de estudios para la carrera de licenciados en administración de empresas con la idea básica de preparar a personas para ocupar puestos directivos en empresas.

Como resultado de las Investigaciones hechas por contadores públicos en los EE. UU. cerca de los principales fines de la Consultoría en Administración, se llegaron a las conclusiones que se indican en el folleto titulado "Informe de Consultoría en Administración de y Organización de Empresas" el cual menciona que el profesionista de esta especialidad deberá contar con sólidos conocimientos Administrativos y básicamente se les conducirá de acuerdo con sus inclinaciones a cualquiera de los siguientes -- campos.

1.- Actuar como integrante de una empresa particular formando parte del equipo humano que debe conducirla al alcanzar sus objetivos mediante la corrección y adecuada administración de sus recursos para obtener el máximo aprovechamiento de los mismos.

2.- Ejercer la profesión en forma independiente ofreciendo sus servicios a diferentes negocios con el carácter de consultor en administra-

ción de negocios.

Como se puede observar la idea original de implantar la carrera de Licenciado en Administración de Negocios era exclusivamente preparar directores de empresas y después se pensó en la posibilidad de actuar como consultores.

En 1962 entró en vigor la escuela superior de comercio y administración el plan de estudios para administración o ciencias administrativas en lo que se refiere a maestría y doctorado y el cual tiene los siguientes adelantos y objetivos:

OBJETIVOS PARA LA MAESTRIA

Los objetivos para graduar maestros en ciencias, en la especialidad de ciencias administrativas, son los siguientes:

1.- Proporcionar a la industria y al comercio ejecutivos que coadyuven eficientemente en su dirección administrativa, con lo cual se estará participando en el desarrollo económico-administrativo de México.

2.- Capacitar profesionistas para que actúen independientemente como consultores de nuestra industria y comercios en áreas diversas de la administración.

3.- Proporcionar al estado mexicano, funcionarios público. capacitados para ejercer actividades de organización y vigilancia de sus dependencias, incluyendo éstas, principalmente, las empresas descentralizadas y de participación estatal, así como técnicas en la formulación y control de presupuestos y en la organización de actividades administrativas de -

carácter público.

4.- Preparar profesores de alto nivel en el campo administrativo, a fin de que ejerzan la docencia dentro de un elevado grado académico.

El plan de estudios para la maestría, incluyendo un semestre introductorio, ha sido planeado para lograr los objetivos anteriores, participando en los planes del gobierno mexicano, tendientes a elevar académicamente la enseñanza superior.

OBJETIVOS DEL DOCTORADO

Los objetivos para graduar doctores en ciencias, en la especialidad de ciencias administrativas, son los siguientes:

1.- Formar investigadores de alto nivel académico dentro del campo administrativo, que participen en las actividades del centro de investigación administrativa de la escuela superior de comercio de administración, que actualmente está en proceso de organización, como parte integrante del programa académico.

2.- Formar investigadores de alto nivel académico dentro del campo administrativo, para que intervengan en el desarrollo de México a través de sus trabajos de investigación aplicada y/o pura, como asesores de la empresa pública y /o empresa privada.

3.- Capacitar profesores de alto nivel académico para que ejerzan la docencia en el campo de la administración pública y/o privada, como un indispensable participación en los planes actuales que tiene el gobierno mexicano de elevar académicamente el nivel de enseñanza superior.

Como se podrá deducir de lo antes expuesto ya se ha dado el primer paso decisivo en cuanto a formación y capacitación se refiere, solo falta la respuesta de los empresarios en cuanto a resultados obtenidos para lograr poco a poco una penetración cada vez mayor de la consultoría en México.

DEFINICION DE CONSULTORIA DE EMPRESAS.

La consultoría en administración, consultoría de empresas, servicios administrativos es el nombre con que se ha designado en México a los servicios que presta un Contador Público en áreas diferentes tradicionales a la contabilidad, auditoría en impuestos. Sin embargo, esta designación ha sido puesta en duda frecuentemente porque implica un campo de acción demasiado vasto, que ningún contador público, ni otro profesionista podría acabar.

La situación se ha solucionado con el hecho de mencionar que la consultoría debe ser desarrollada o ejercida por un grupo humano formado -- por especialistas para prestar un servicio más amplio y efectivo.

Volviendo al nombre con que se ha llamado a esta prestación de servicios, se ha tratado de limitar la actividad con nombres como consultoría financiera, consultoría en finanzas y control, consultoría técnicas contables y otras, pero estas especialidades no resuelven el problema, -- por lo que volvemos a insistir con que la consultoría se debe desempeñar en grupos formados por diferentes profesionistas como lo veremos en el capítulo siguiente.

Al respecto podemos inferir que los consultores ejercen una autoridad *de jure* en todo el sentido de la palabra por lo que:

- a) proporciona consejo e información
- b) presta un servicio específico
- c) proporciona inspección y control, generalmente se expresa por medio de los verbos: recomendar, aconsejar, servir, proporcionar ayuda, -- dar servicios, rendir servicios, proveer servicio.

En tal sentido el consultor al cumplir su función es un medio para que el ejecutivo tome decisiones mejores al tener un panorama estudiado por un experto.

Un concepto de consultoría emitido por el Instituto Mexicano de Consultores Públicos es el siguiente: "La consultoría 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 mira el aumento de la productividad".

Otro concepto de consultoría: "Consultoría en administración es la -- actividad profesional que consiste en opinar previa consulta, sobre los -- problemas que se le preguntan o que se presentan a un organismo social -- para lograr la máxima eficiencia en su estimación y operación".

Este concepto requiere la siguiente observación: la consultoría no -- es una actividad profesional, es decir, no se necesita título para realizarla, ya que un hombre de negocios con experiencia en alguna rama administrativa (producción, ventas, finanzas, control, personal, etc.) puede

ser consultor.

James E. Reffield, CPA en una edición publicada por la universidad de Texas define la consultoría administrativa proporcionada por contadores públicos en los siguientes términos:

"Los servicios de consultoría dados por contadores públicos pueden definirse como aquellos servicios que están dirigidos básicamente a dar consejo o asistencia a la gerencia a través de una relación profesional con respecto a la planeación, organización o control de cualquier fase de la actividad de los negocios.

Por los anteriores conceptos se puede concluir que: La consultoría administrativa es un servicio que se proporciona en forma independiente, aconsejando a la gerencia o dirección de una empresa sobre problemas resultantes de la actividad administrativa, ya sea en sus etapas (planeación, dirección y control), o en sus funciones (producción, ventas, finanzas, relaciones industriales, etc.) cuando este servicio es proporcionado por contadores públicos, reviste la característica, de relación profesional y por lo tanto, implica competencia, ética y responsabilidad profesionales.

IMPORTANCIA

El desarrollo económico y social de México en los últimos años ha aumentado sensiblemente y se espera un aumento aún mayor, este desenvolvimiento que se ha hecho patente en la industria, comercio, en los servicios públicos, no sólo en su calidad de auditores, sino en algunos servicios de consultoría administrativa.

Lo anterior se puede apoyar por lo asentado por el C. P. Gilberto Palacio U. en la VI Convención Nacional de Contadores Públicos, quien aseveró "es indiscutible que el Contador Público no debe dar ni la espalda ni a sus clientes ni al reto que para la profesión significa el que se vea llamado a intervenir en algunas áreas en las que anteriormente no participaban, no porque no fuese necesario, sino porque el propio enfoque de los directores de empresa no creaba esa necesidad; sin embargo, se puede asegurar que muchos de los contadores que actúan en forma independiente prestan algún servicio administrativo actualmente".

El campo administrativo que más concuerda con la preparación del Contador Público es el de finanzas, sin embargo en muchos aspectos de control puede rendir buen servicio como se verá en un aparato posterior.

El crecimiento económico lógicamente se traduce en un desarrollo empresarial, el cual a su vez ha traído consigo sus exigencias muy significativas. Dimensiones nuevas y poco familiares han complicado la tarea básica de la dirección de integrar eficazmente hombres, dinero, maquinaria, materiales y mercados. La pequeña empresa se ha convertido en una sociedad de proporciones medianas, y la firma de medianas proporciones se ha tomado en una corporación de gran tamaño, los grupos pequeños que operaban una actividad determinada, han encontrado la necesidad de buscar dirigentes preparados que puedan afrontar los nuevos problemas y capacitarse para encarar sus crecientes responsabilidades.

Todas estas circunstancias, a su vez, han creado la necesidad de una organización y una reestructuración de las operaciones de estas empresas.

Estas operaciones han dado lugar a nuevos problemas que no pueden ser -- resueltos con los métodos tradicionales que se emplearon con todo éxito en el pasado pero que se han vuelto obsoletos debido a los avances en to dos los órdenes.

Para dirigir hombres se requieren programas adecuados de entrena-- miento y desarrollo, una estructura de organización eficaz y relaciones apropiadas dentro de la misma. La administración del efectivo requiere de planeación adecuada de las finanzas y controles adecuados que facilitan a la dirección informes oportunos y veraces para apoyar decisiones. La dirección de máquinas y materiales exige una coordinación apropiada-- y control de los medios y resultados de la producción. La administración de ventas requiere el establecimiento de políticas, planes y programas - adecuados que muestren las ventajas del producto con claridad y motiven un ánimo adecuado en los posibles prospectos.

Estos y muchos otros problemas de la dirección de los negocios re-- quieren la revisión de las prácticas del momento actual, así como un ava lúo de la organización prevaeciente, su personal, su política y sus pro gramas, a fin de ajustarlas para responder a las necesidades del momento así como del futuro, desarrollando nuevos enfoques donde sea necesario.

Ante estos problemas los administradores se han tapado con otros re lativos al aumento de productividad en todos los órdenes: las ventas de-- ben incrementarse, deben reducirse los costos, las finanzas deben organi zarse debidamente, el personal debe ser preparado y entrenado en forma - que asegure continuidad en la dirección, se requieren controles senci--- llos y eficaces de manera que los ejecutivos puedan tomar decisiones más

acertadas.

Este panorama de desarrollo económico trajo como consecuencia un avance en la administración, este adelanto en los conocimientos motivó un desconocimiento parcial por parte de los dirigentes de las nuevas técnicas aplicables a sus negocios lo que creó la necesidad de asesorarse de personas capaces o especializadas para estudiar problemas específicos y tomar mejores decisiones.

Además de las razones anteriores los consultores se han necesitado por:

1.- Problemas de tiempo; El administrador tiene que supervisar continuamente la marcha de su negocio y su tiempo diario lo ocupa a atender este aspecto, lo cual le impide dedicarse personalmente al estudio de -- problemas especiales. Si tuviera tiempo suficiente podría trabajar en la misma forma que el consultor; pero, no lo tiene y como buen administrador, delega al consultor el análisis de problemas para tomar una decisión, con base en dicho estudio.

2.- Objetividad; La situación independiente del consultor lo capacita para analizar desde un punto de vista objetivo, los problemas del -- cliente, este le ayuda a reunir e interpretar los hechos sin prejuicio -- de hacer recomendaciones con imparcialidad. El no está identificado ni -- ligado con la política de la empresa.

3.- Ideas de otros negocios; El consultor al tratar diversos problemas de empresas también diferentes lo capacita para resolver problemas -- similares con prontitud, sin cometer ninguna intelecresión, es posible --

ayudar a la alta dirección a evitar errores cometidos por otros en circunstancias parecidas.

Por otra parte el cliente acude al consultor por las ventajas que representan las características principales de los servicios de consultoría administrativa que son:

- 1.- Se proporcionan en forma independiente, generalmente por especialistas en la materia, ya sean profesionales o no.
- 2.- Dichos servicios no son repetitivos ni de rutina.
- 3.- No existen procedimientos de carácter estandar para proporcionar estos servicios.
- 4.- Sus efectos no son, generalmente, para terceras personas, sino para fines internos de la empresa asesorada.
- 5.- El consultor se limita a aconsejar a su cliente no teniendo autoridad para ejecutar la decisión derivada de su examen.

Los servicios de consultoría pueden ser proporcionados por virtud de tres circunstancias:

- 1.- La dirección de una empresa encuentra uno o más problemas cuya solución le interesa lo lleve al cabo una persona extraña al cuerpo operativo o ejecutivo.
- 2.- El consultor al proporcionar sus servicios, puede detectar otros problemas distintos al que le fue solicitado.
- 3.- La dirección de una empresa puede solicitar una auditoría administrativa u operacional para localizar áreas problemas y planear la solución anticipada de aspectos simples antes de que se agraven.

Y, por último los consultores, además de preparar recomendaciones, --

pueden ayudar a vencer la inercia en un negocio y obtener resultados rápidos por las siguientes razones:

a) Tiene entrenamiento especial para averiguar los hechos esenciales e interpretar su significado.

b) Tiene experiencia en la preparación de programas prácticos y coordinados.

c) Sabe como presentar las recomendaciones en forma apropiada, ya sea por medio de informes, memoranda, conferencias, etc.

d) Tiene influencia con la alta dirección por razón de su situación personal.

CAPITULO V

CAPITULO V

"SERVICIOS DE CONSULTORIA POR EL CONTADOR PUBLICO"**SERVICIOS POSIBLES**

Los servicios que comprende la Consultoría en la Administración de Empresas son tantos como complejos los problemas de los negocios en la actualidad, sería difícil enunciarlos en su totalidad, sin embargo, mencionaremos los que en el informe formulado por la Comisión de Consultoría en Administración del Instituto Mexicano de Contadores Públicos dice:

"No se pretende que el Contador Público cubra todas las áreas de la consultoría, sino que el profesionista deberá dedicar su actividad de consultor básicamente en las áreas de finanzas y control y podrá prestar sus servicios en los diferentes campos de la administración, limitado sólo por su preparación, capacidad y experiencia.

El C. P. de acuerdo con lo anterior puede prestar Servicios de Consultoría en administración desde tres puntos de vista:

- a) De la competencia del Contador Público
- b) Del Contador Público con estudios de post-graduado y/o experiencia.
- c) Fuera de la competencia del C. P., mediante asesoramiento de otros profesionales.

- a) De la competencia del Contador Público

Dada la preparación y estudios particulares inherentes a la pro-

fesión, el campo de Consultoría queda limitado a aquellos aspectos que son materia de enseñanza en los planteles reconocidos por las autoridades educativas.

b) Del Contador Público con estudios de Post-graduado y/o con experiencia.

Aquí se aplican además de las actividades limitadas en el inciso anterior, aquellas que su experiencia y/o preparación los capacite para desempeñar.

c) Fuera de la competencia del C. P. mediante asesoramiento de otros profesionales.

En este apartado no se excluye ningún servicio, ya que se supone se cuenta con la ayuda técnica de consultores con preparación en todos los servicios posibles es decir, deben ser profesionistas en otras ramas, tales como: Licenciados en Economía, en Administración, en Derecho, Maestros en Administración, Ingenieros, Matemáticos, Licenciados en Relaciones Industriales, Técnicos de equipos electrónicos, etc.

Es importante hacer notar que para poder atender con éxito la Consultoría en administración debemos pensar en el C. P. organizado como despacho profesional, ya que si se supone un ejercicio individual, tendría que aceptarse un servicio de antemano restringido. Por lo tanto, es imprescindible pensar en firmas de C. P., ya que de este modo, pueden unir varias personas su preparación, experiencia y esfuerzo para el fiel cumplimiento de su función.

Enseguida veremos la clasificación de servicios que el Instituto Mexi

cano de Contadores Públicos emitió como guía y los cuales podrán ser utilizados y conceptuados como servicios de Consultoría.

I.- DIRECCION GENERAL Y DE ADMINISTRACION

A.- Políticas de dirección general.

- 1.- Políticas seguidas por la dirección
- 2.- Expansiones o reducciones de las mismas
- 3.- Condiciones en que se encuentra el negocio.

B.- Organización Interna.

- 1.- Recomendaciones acerca de la organización interna.
- 2.- Evaluación de las funciones y eficiencia de los ejecutivos.

C.- Controles Directivos.

- 1.- Diseño de reportes Internos y Externos
- 2.- Estudio de las Utilidades en relación con las inversiones.
- 3.- Implantación de controles de costos y gastos.

D.- Relaciones Públicas.

- 1.- Asistencia en la preparación de informes a los accionistas.
- 2.- Asistencia en la preparación de informes a los empleados.
(participación de utilidades)

E.- Investigaciones Especiales.

- 1.- Asesoramiento en la compra de un negocio
- 2.- Asesoramiento a los clientes en la venta de un negocio.

F.- Uso de otros Expertos

- 1.- Asesoría para el uso de otros profesionistas
- 2.- Asesoría sobre la necesidad de una valuación
- 3.- Asesoría sobre la necesidad de utilizar otros especialistas.

II.- FINANCIAMIENTO

A.- *Financiamiento Directivo*

1.- *Organización y reorganización de negocios*

- a) *Asesoría sobre la clase de organización del negocio.*
- b) *Asesoría sobre fuentes de capital*
- c) *Asesoría sobre distintos tipos de obligaciones que pueden emitirse.*
- d) *Asesoría sobre contratos o convenios.*

2.- *Financiamiento a largo plazo.*

- a) *Estudio de los requisitos de financiamiento a largo plazo.*
- b) *Diversos tipos de financiamiento a largo plazo.*

3.- *Financiamiento de operaciones en curso.*

- a) *Estudio de los requisitos de Capital de trabajo.*
- b) *Asesoría sobre fuentes de obtención de Capital de trabajo.*
- c) *Asesoría sobre políticas de dividendos*
- d) *Asesoría en la compra de Planta y Equipo.*

4.- *Análisis de los resultados de operación.*

- a) *Análisis de Estados financieros de operación*
- b) *Obtención de cifras de empresas similares*
- c) *Determinación del efecto en las fluctuaciones del nivel de precios.*

B.- *Crédito y Cobranzas.*

1.- *Asesoría en políticas de crédito*

2.- *Asesoría en operaciones de cobranza.*

C.- Presupuestos

- 1.- *Asesoría en el diseño y preparación de presupuestos de --
operación.*
- 2.- *Asesoría en el diseño y presupuestos de caja.*
- 3.- *Asesoría en el diseño y preparación de presupuestos de ca-
pital.*
- 4.- *Asesoría en el diseño y preparación de presupuestos flexi-
bles y control presupuestal.*

D.- Contabilidad de Costos

- 1.- *Implantación de costos estandar*
- 2.- *Implantación de los distintos métodos de Contabilidad de -
Costos y sus procesos.*
- 3.- *Estudio sobre distribución de gastos indirectos.*
- 4.- *Diseño e instalación de sistemas de contabilidad de costos.*

E.- Seguros y Fianzas.

- 1.- *Asesoría en los distintos tipos de seguros*
- 2.- *Asesoría en los registros contables de seguros.*

F.- Contratos con el Gobierno

- 1.- *Asesoría en lo relativo a Contratos, modificaciones, regula-
ciones y terminaciones de contratos.*

III.- PRODUCCION

A.- Planta y Equipo

B.- Métodos y Normas de producción

C.- Control de Producción

D.- Manejo y Control de Materiales

E.- Manejo de producción

IV.- VENTAS +

- A.- Distribución y Mercadotecnia
- B.- Manejo y Ventas
- C.- Empaque y Embarque
- D.- Publicidad
- E.- Investigación de Mercados.

V.- MANEJO DE OFICINAS.

A.- Sistemas y Registros

- 1.- Diseño y asesoría en la instalación de sistemas de contabilidad general.
- 2.- Estudios de papelería y formas de oficina y su proceso.
- 3.- Estudios sobre sistemas de archivo y guarda de registros.
- 4.- Desarrollo de la elaboración y proceso de información.

+ Por razones prácticas se omiten los incisos

- B.- Equipo de transporte
- C.- Manejo de Flotillas de Transportes.

VIII.- PERSONAL.

- A.- Contratación
- B.- Entrenamiento y desarrollo de Ejecutivos
- C.- Clasificación y evaluación de puestos
- D.- Compensaciones e Incentivos
- E.- Incentivos para el personal
- F.- Estudios de tiempos y movimientos
- G.- Relaciones Industriales
- H.- Localización, Evolución e Investigación de Personal capacitada

do para todas las áreas de la administración.

I.- Otros

J.- Programas de Salud y Seguridad

K.- Planes de retiro.

IX.- INVESTIGACION, DESARROLLO Y OTROS SERVICIOS PROFESIONALES

Al leer todas las actividades posibles de un Consultor en Administración no podemos menos que imaginar la cantidad de asesores posibles que deberá contar un despacho de consultoría que pudiera cubrir todos los aspectos antes citados.

EMPRESAS QUE PUEDEN APROVECHAR TALES SERVICIOS

Es obvio suponer que son las empresas de todo tipo, grandes y pequeñas, las que tienen necesidad de la Consultoría; sin embargo, es importante señalar que este servicio encuentra un radio de acción mucho más amplio en empresas medianas y pequeñas que en las grandes organizaciones, en vista de que éstas, generalmente se encuentran tan bien organizadas y en consecuencia, tienen controlados eficientemente todos los elementos de su organización.

En cambio las empresas medianas y pequeñas, sobre todo en el medio económico de México, carecen muchas de ellas de los más elementales principios de control y es mucho pedir si cuentan con programas de producción ó políticas de ventas, etc., no obstante tener los mismos problemas básicos que cualquier empresa grande; es normal encontrarnos con negocios pequeños, que la contabilidad la llevan en un talonario de cheques mal lle-

vado, la planeación financiera solamente existe, si es que existe, en la mente de los propietarios, los costos de los productos elaborados son estimados en forma rudimentaria, etc., con todas estas deficiencias, es lógico pensar que los negocios medianos ó pequeños, producirán mayores utilidades y estarían mejor capacitados para competir con las grandes -- empresas si sus funciones administrativas se realizaran mejor de lo que generalmente sucede.

Decir que un negocio es pequeño para poder tener una buena administración es situarse en los márgenes del fracazo y ya desde su origen competir en franca desmejoría con negocios bien organizados.

En la II Convención Nacional de Contadores, se delimitó el campo de acción del Contador Público en la Consultoría Administrativa, habiéndose llegado a las siguientes conclusiones:

En toda empresa se presentan cuatro áreas de investigación general a saber:

Investigación y desarrollo

Producción

Mercados

Finanzas y Control.

Esta declaración coincide con la que presenta el Instituto Americano de Contadores Públicos en su Boletín "El concepto de los servicios Administrativos por Contadores Públicos Titulados" que dice: Es un hecho -- generalmente aceptado que entre las cuatro áreas de mayor importancia -- que competen a la administración están las siguientes:

- 1.- Investigación y desarrollo
- 2.- Producción
- 3.- Mercados
- 4.- Finanzas y Control

Cada una de estas áreas comprende muchas funciones, a continuación veremos en que consisten cada una de las áreas:

FUNCION INVESTIGACION Y DESARROLLO

Se refiere a la aplicación de los procesos, operaciones y técnicas de la ciencia y la tecnología para crear productos, procesos o servicios que puedan beneficiar a una empresa.

FUNCION PRODUCCION

Implica preparar y efectuar las operaciones de producción en forma eficiente y económica, con la calidad requerida y con el plazo deseado.

FUNCION DISTRIBUCION

Se relaciona con la adopción de medidas que garanticen el flujo continuo de productos al mercado y que proporcione el óptimo beneficio tanto a la empresa como a los consumidores.

FUNCION FINANZAS Y CONTROL

Se refiere a prever y administrar los recursos monetarios, y créditos adecuados, por su cuantía y origen, para lograr el desarrollo de las operaciones de la empresa, y establecer información al ámbito directivo para que este se precate de que las decisiones emitidas se han cum-

plido.

El análisis de estas funciones, revela inmediatamente que el área a la cual los conocimientos y habilidad de los C. P. pueden ser más fácilmente adaptados para ser útiles a la administración a la función de finanzas y control.

La limitación establecida se juzga conveniente para evitar un posible descrédito en la profesión, pues sería insostenible una situación en que el C. P. como consultor, aceptara trabajos en los que no tuviera conocimientos ni la experiencia necesaria.

El dominio que sobre las distintas áreas de la administración pueda tener un C. P., difícilmente será suficiente para resolver con eficiencia todos los problemas que se le puedan presentar, siendo la única solución la especialización que deberá adquirirse desde la misma escuela.

VENTAJAS Y LIMITACIONES

La prestación de servicios de consultoría en administración por -- Contador Público representa ventajas, pero también limitaciones, entre las primeras podríamos señalar:

- A.- Emite un juicio independiente.*
- B.- Los conocimientos de ésta, le permiten de inmediato resolver -- consultas sobre las áreas de finanzas y control, fundamentales en cualquier organización.*
- C.- La disciplina académica del C. P. le permite adaptarse con una*

mayor facilidad a otros estudios post-graduados, y así invadir otras áreas para las cuales no estaba capacitado aunque no a todas.

- D.- Los conocimientos recibidos por el C. P., le permiten tener no nociones de otras áreas diferentes a las de finanzas y control, aunque en forma limitada.
- E.- El C. P. como Consultor, no solo se familiariza con la organización, sino con los dirigentes mismos.
- F.- En caso de actuar el C. P. como Auditor Externo, podrá pulsar los rendimientos originados de los servicios de consultoría.

Así como vimos las ventajas anteriores, veremos a continuación las limitaciones que tendrán que tener presentes los Contadores Públicos en su actuación en el campo de la consultoría.

- A.- Los estudios del C. P. no incluyen un amplio entrenamiento administrativo.
- B.- La consultoría demanda talento no típico de Contadores Públicos comunes y corrientes.
- C.- Los Contadores estamos acostumbrados a ver a las empresas desde el punto de vista contable y no desde el ángulo administrativo.
- D.- Existe poco intercambio de información de este tipo.
- E.- Un contador puede causar más daño que beneficio si opina sobre algo que no domina o no conoce en forma profunda.

PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS PARA LA EJECUCION DE ESTOS SERVICIOS.

En la actualidad aún no está regido la prestación de Servicios de Con

sultoría por ningún procedimiento específico, sin embargo, el resultado de esfuerzos unidos de Contadores Públicos y agrupaciones profesionales que existen, han trabajado incansablemente para tratar de establecerlos, ya que los servicios que se han estado llevando a cabo, han sido efectuados bajo los mismos procedimientos con que se efectúan otro tipo de trabajo como ejemplo las Auditorías de Estados Financieros, que son basadas prácticamente en los principios, procedimientos de contabilidad y normas de auditoría. Y en esas circunstancias el Contador Público ó despacho de Consultoría, bajo estas mismas bases podrá formar los lineamientos generales para organizar una firma que preste estos servicios, dentro de los cuales se pueden enumerar los siguientes para la mejor ejecución de los mismos.

- 1.- Establecer bases de política general de la firma respecto a sus servicios.
- 2.- Detallar cada uno de los servicios que se pueden prestar
- 3.- Formas de acercamiento con el cliente prospecto.

Por mediación personal.

a).- Realizar diversas entrevistas preliminares, para hacerle ver - el tipo de ayuda que la firma le puede proporcionar a su problema (Lográndose básicamente en estos contactos iniciales, de que el cliente se percata que el Servicio de Consultoría, le puede ser de gran utilidad, a la vez que conozca que existen técnicas modernas y que éstas pueden estar a su alcance).

b).- Estar seguros que se entienda el problema planteado, examinando

lo para conocer anticipadamente las causas que lo pueden estar originando y

c).- Proponer un control formal que establezca las bases de la intervención.

I.- Preparación de la carta de contratación.

La cual debe establecer con claridad y con la mayor precisión posible, la forma en que se conducirán las relaciones, principalmente de carácter económico entre el cliente y la firma de consultores, conteniendo datos siguientes que permitan al cliente conocer el panorama general del trabajo.

a).- Antecedentes sobre problemas del cliente.

b).- La solución propuesta para los mismos

c).- Alcance, objetivos y ventajas del trabajo.

d).- Forma y métodos que se usaron, para el desarrollo del trabajo.

e).- Tiempo aproximado que durará el estudio

f).- Costo del trabajo, comprendiendo éste, los honorarios y gastos adicionales en que se encierra. (Este aspecto es aproximado, - pero se pueden establecer límites, inferior y superior a fin - de que el cliente pueda tener una idea y pueda proveer el financiamiento.

g).- Forma en que se cobrarán los honorarios pactados.

h).- La organización del personal que será asignado.

i).- La fecha de iniciación del estudio

j).- La indicación del tipo de cooperación que se requerirá de parte del cliente y de su personal y

- k).- La designación por parte de la Empresa de funcionarios que --
formen el comité que se hará responsable de la implantación --
de los métodos sugeridos por el consultor.
- 2.- Preparación de un manual que establezca las normas generales de traba
bajo del despacho para el personal mismo.
- a).- Si el servicio requiere de ayudantes
- b).- Que preparación escolar de los mismos, así como su especializa
ción si es necesaria y
- c).- Su experiencia y el área o campos a los que se refiere esa expe
riencia.
- 3.- Establecer y estar convencido de la necesidad de dar entrenamiento --
al personal y, así tomarlo en cuenta en el plan general de trabajo.
- 4).- Formular un plan de estudios para el personal.
- 5).- Elaborar programas, cuestionarios e instructivos generales de trabajo
para cada tipo de servicios que haya decidido prestar la firma --
y para cada caso en particular que se contrata.
- 6).- Establecimiento de normas de control para enterarse del desarrollo
del trabajo, eficiencia rápidas, compararse con lo planeado y resolver
oportunamente los problemas.
- 7).- Instructivos para la preparación de informes y estados que deban --
rendirse.
- Establecer la política a seguir, para continuar en contacto con el

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

79

cliente después de elaborado el trabajo, con objeto de cerciorarse de --
que las recomendaciones hechas hayan sido practicadas, así como vigilar
que el trabajo cumpla con las aspiraciones y deseos tanto del cliente co
mo del propio despacho.

B).- Recordando que la "Prueba del Acido para el despacho como para el
Contador Público Consultor en especial, será cuando por sí solo el
cliente atendido, vuelva a solicitar los Servicios de Consultoría".

CONCLUSIONES

1.- El Contador Público tiene como obligación profesional, el actualizar sus conocimientos y capacitarse en las áreas que el medio y la época requieran y exijan.

La capacitación y actualización de los conocimientos, puede lograrse mediante el estudio de libros, revistas y otro tipo de bibliografía mediante la asistencia a cursos en entrenamiento, de capacitación, mesas redondas, seminarios, etc., o inclusive realizando estudios de --- post-graduado como pueden ser las maestrías y doctorados.

2.- A las fases tradicionales en que ha actuado el Contador Público --- (Constructiva, ejecutiva, supervisora o de crítica) es necesario agregar una nueva, que es la fase asesora ó de Consultoría.

En la actualidad la Consultoría en Administración es un servicio - que el C. P., con preparación adicional a la recibida en las aulas, debe proporcionar a su clientela.

3.- La teoría del proceso decisorio, la debe conocer el Contador Público, puesto que al actuar dentro o fuera de un organismo social se enfrenta a la necesidad de tomar decisiones, o aconsejar para que un ejecutivo las tome.

Lo anterior es imprescindible, para que el Contador Público efectúe su trabajo con apego a la más alta calidad profesional.

4.- En la gran empresa del presente y más aún en la del futuro solo tendrá cabida el individuo que además de su inteligencia y preparación aca-

démica, sepa utilizar las técnicas necesarias para tomar mejores decisiones, actuando constantemente bajo situaciones de presión.

Es indiscutible que ante esta situación, el C. P., no es la excepción.

5.- El Desarrollo económico y social de México, exige la actuación de Consultores debidamente preparados, y el C. P. debe responder a tal exigencia, si no quiere verse desplazado por otros profesionales.

6.- Los servicios de Consultoría prestados por el C. P., deben realizarse con estricto apego al Código de Ética Profesional absteniéndose de proporcionar algún servicio, cuando no se encuentre capacitado para ello logrando como resultado, que el ejecutivo, vea al C. P. Consultor, como un eficaz medio para normar su criterio, respecto a las decisiones importantes que ha de tomar.

7.- El C. P. al actuar dentro del vasto campo de la Consultoría en Administración, tiene como necesidad la especialización la cual se deberá iniciar desde la misma escuela.

BIBLIOGRAFIA

"LA PROYECCION CONTABLE Y SU FUTURO"

Instituto Mexicano de Contadores Públicos

"EL ARTE DE TOMAR ACUERDOS Y DECISIONES"

Trejo, Roberto

Editorial Herrero, 1968

Título 1º Ejecutivos, Negocios, Administración.

"LA CONSULTORIA DE EMPRESAS"

Traducido por Diego Brugada

Management Practices 1963.

"PRACTICAS DE LA DIRECCION DE EMPRESAS"

Richard Anderson.

Título original MANAGEMENT PRACTICES

1963

"PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION"

George R. Terry,

Ed. Continental 1978

Título en Ingles The Administrative managing of Information

"PRINCIPIOS DE ORGANIZACION Y DIRECCION"

Henry Albers

Ed' Lúmasa, 1969

Traducción de Programed Organization and Management Principles.

"PROBLEMAS DE LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS"

Isaac Guzman

Ed. CECSA, 1972

"LA CONTABILIDAD EN LA ADMINISTRACION DE LAS EMPRESAS"

Anthony Robert N.

Ed. UTHEA. 721 pags.

Traducido por Management, Accounting Text and Cases.

"ONCE CONFERENCIAS SOBRE TEMAS DE CONTABILIDAD"

Ricardo Mora Montes

México, D. F. 1976.

"A STUDY OF MANAGEMENT SERVICES BY CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS"

Bureau of Business Research

Ed. Jhonsón p. 380 Cap. II 1978.

"A MANAGERS GUIDE TO OPERATION RESEARCH"

Accoff L. Russell y Patrick Rivertt.

Ed. Francis, N. Y. 1969

págs. 1235

"BOLETINES DE LA COMISION DE PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA"

Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

"BOLETINES DE LA COMISION DE PROCEDIMIENTOS DE CONSULTORIA"

Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

"REVISTA HARVARD BUSINESS REVIEW"

Varios números

"REVISTA DIRECCION Y CONTROL"

Ejemplar No. 46

"APUNTES DE CLASE"

"MANAGEMENT AND ADMINISTRATION"

Shodenbersk, Peter

2a. Edición: N. Y. John Wiley, 1971, 561 págs.