

318502



UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL

ESCUELA DE ADMINISTRACION  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
1985 - 1989

17  
209

ANALISIS DE LA OFERTA DE SERVICIOS DE  
CONSULTORIA EN ADMINISTRACION EN EL  
DISTRITO FEDERAL

TESIS CON  
EXAMEN DE DEFENSA

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**P R E S E N T A :**

**HECTOR DAVID LARA JARDON**

ASESOR DE TESIS:  
LIC. FERNANDO OLVERA HERNANDEZ

MEXICO, D. F.

1992



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 está 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.

## INDICE

	PAGINA
INTRODUCCION	1
<b>CAPITULO I: ANTECEDENTES DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORIA</b>	<b>4</b>
<b>1.1. MARCO TEORICO:</b>	<b>5</b>
1.1.1. Qué es consultoría	5
1.1.2. Qué es la consultoría en Administración	5
1.1.3. Funciones que desempeña el consultor en Administración	6
1.1.4. Formas en las que la consultoría en Administración se ofrece	7
1.1.5. Ventajas de la consultoría en Administración	9
1.1.6. Servicios que ofrece la consultoría en Administración	11
1.1.7. El proceso administrativo y la consultoría en Administración	14
<b>1.2. EVOLUCION HISTORICA DE LA CONSULTORIA EN ADMINISTRACION</b>	<b>18</b>
1.2.1. Evolución en el mundo:	18
- Antigua Roma	
- Edad Media	
- Siglo XIX	
- Siglo XX	
1.2.2. Evolución en México:	23
- Epoca prehispánica	
- Epoca de la colonia	
- Siglo XIX Y XX	

	PAGINA
<b>CAPITULO II: ESTRUCTURA DE LOS ORGANISMOS DE CONSULTORIA EN ADMINISTRACION</b>	<b>27</b>
2.1. ESTRUCTURA ORGANICA	28
2.2. FUNCIONES DEPARTAMENTALES	29
2.3. RECURSOS CON LOS SE SE CUENTA	35
2.3.1. Recursos Humanos	35
2.3.2. Recursos Materiales	36
2.3.3. Recursos Técnicos	37
2.4. ASPECTOS LEGALES	38
- PARTE I: Ejercicio en el Pais de la Consultoria Totalmente Nacional	38
- PARTE II: Ejercicio en el Pais de la Consultoria Extranjera: Consultoria propiamente extranjera o con participación nacional	44
- PARTE III: Ejercicio de la Consultoria Nacional en el Exterior	50
<b>CAPITULO III: ANALISIS DE LA OFERTA</b>	<b>52</b>
3.1. LOCALIZACION Y SERVICIOS QUE OFRECEN LOS ORGANISMOS DE CONSULTORIA EN ADMINISTRACION	53
3.2. COMPORTAMIENTO HISTORICO DE LA OFERTA (CUALITATIVO)	60
3.3. PERSPECTIVAS (PLANES DE CRECIMIENTO)	61

<b>3.4. COMERCIALIZACION</b>	<b>PAGINA</b>
	62
- PARTE I: Comercialización Directa e Indirecta	63
- PARTE II: Estrategia de Comercialización sobre Servicios de Consultoría	65
<b>CAPITULO IV: METODOLOGIA</b>	69
4.1. PROBLEMATICA	70
4.2. HIPOTESIS	70
4.3. PROPUESTA DE SOLUCION	71
4.4. OBJETIVOS DE LA TESIS	71
4.5. DESCRIPCION DE LA SECUENCIA DE LA TESIS	73
4.6. CUESTIONARIO PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACION	74
4.7. DISEÑO DE LA MUESTRA	74
4.8. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION	76
<b>CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	84
<b>ANEXO</b>	90
ANEXO I: CUESTIONARIO BASICO PARA LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACION	91
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	

***INTRODUCCION***

La actual problemática económico-social de los países en desarrollo, como es el caso de México, involucra fenómenos tales como la inflación, la explosión demográfica, el éxodo de la población rural a las ciudades, el desempleo y el subempleo, la insuficiencia de producción de alimentos, la dificultad para proporcionar educación, salubridad, vivienda, etc.

Han sido múltiples y muy diversas las soluciones apuntadas para resolver tales problemas, e indudablemente cada una de ellas contribuye, dentro de la esfera de su aplicación, a generar una mejor manera de vivir para la población de los países en desarrollo. Sin embargo, tanto los gobiernos como los particulares coinciden en que la clave para minimizar paulatinamente las causas que originan la problemática citada, es el incremento de la productividad.

Los países desarrollados también han sido afectados por la inflación; sin embargo, las características cuantitativas y cualitativas de su problemática socio-económica son diferentes a las de los países pobres. Quizá las diferencias fundamentales radican en la cantidad y calidad disponibles de los tres recursos básicos para el desarrollo: los financieros, los tecnológicos y los administrativos.

Los servicios de consultoría están esencialmente vinculados al concepto de productividad, hecho que destaca su importancia en los actuales momentos por los que pasa nuestro país.

La palabra administración significa tanto una función como las personas que la realizan; una posición social y una disciplina o campo de estudio. Tomaremos en cuenta el enfoque que hace Peter F. Drucker de la administración, la cual dice "La administración es

simultáneamente un órgano, trabajo, un conjunto de tareas, una disciplina, práctica y, sobre todo, gente". (1)

Dicho lo anterior, existe una importante relación entre sociedad y administración, por lo cual la administración puede llegar a ser un fenómeno clave del desarrollo socio-económico de la nueva sociedad, por medio del desarrollo de la productividad en cada país.

Dado que la productividad es un punto clave en el desarrollo de México y que la administración cuenta a la productividad como una de sus principales responsabilidades, es importante la acción que ejerce la consultoría administrativa en estos tiempos.

La contratación de los servicios de consultoría administrativa por parte de las instituciones usuarias, reviste una serie de ventajas importantes relacionadas con el tiempo, los conocimientos, experiencia, objetividad e imparcialidad de los consultores.

Así pues la unión de la consultoría con la administración da como resultado una actividad profesional cuyo principal objetivo es promover la productividad de las instituciones, a través del apoyo técnico-administrativo a los administradores de las mismas, dando así un nuevo rumbo al futuro de nuestro país.

---

(1) NACIONAL FINANCIERA, Memorias de la Reunión Latinoamericana y del Caribe sobre Servicios de Consultoría, México, 1975.



***CAPITULO I:  
ANTECEDENTES DE LOS  
SERVICIOS DE CONSULTORIA***

## 1.1. MARCO TEORICO

### 1.1.1. QUE ES CONSULTORIA

Un primer criterio para definir la actividad de Consultoría consiste en considerar consultor a quien posea una alta calificación basada en sus antecedentes y experiencia. Conforme a esta caracterización, caben dentro de la Consultoría los profesionales individuales.

Considero muy importante distinguir, como lo hace M. Kamenetzky (2) entre la creación de conocimientos a través de la investigación y el desarrollo, la Consultoría que organiza los conocimientos para ejecutar un proyecto de inversión, y el ejercicio de la ingeniería que en base a los conocimientos diseña, calcula y construye instalaciones productivas.

"La Consultoría, escribe este autor, sería la acción de organizar económicamente el conocimiento tecnológico y relacionar sus posibilidades y modo de utilización a la realidad socio-económica, al medio ambiente físico y humano. La Consultoría es básicamente interdisciplinaria. Necesita de la colaboración de ingenieros para seleccionar y evaluar las alternativas tecnológicas de un proyecto, de economistas y administradores para establecer los costos y beneficios privados y sociales; de psicólogos sociales y ecologistas para estudiar el impacto del proyecto sobre la sociedad y el medio ambiente".

### 1.1.2. QUE ES LA CONSULTORIA EN ADMINISTRACION

La Consultoría en administración es un servicio de tipo profesional que puede ser prestado por individuos de distintas áreas, como son los Administradores, Economistas, Ingenieros Industriales e Ingenieros en Sistemas. Estos servicios pueden enfocarse a nivel de alta dirección visualizando a la institución en su conjunto, a nivel de fases de proceso administrativo, a nivel de áreas funcionales, a nivel de sistemas, o una combinación de lo anterior, según se trate de resolver problemas, de tomar decisiones, de implementar

(2) KAMENETZKY M., Ingeniería y Tecnología a Escala, Buenos Aires, 1975.

innovaciones. Sin embargo cualquiera que sea el enfoque que se adopte, el objetivo de este tipo de servicios es siempre promover la eficiencia y eficacia administrativas, con el fin de lograr el incremento de la productividad en la institución, a efecto de que ésta logre sus objetivos. (3)

"El consultor en administración es una persona calificada por su grado de instrucción, experiencia, competencia técnica y temperamento para asesorar o prestar asistencia de índole profesional a fin de determinar, definir y resolver problemas concretos de administración en los que intervengan los aspectos de organización, planificación, dirección, control y funcionamiento de un organismo. Actúa en la empresa como asesor imparcial y objetivo." (4)

Otra de las definiciones importantes, es la que nos da la Association of Management Consulting Firms (AMCF, Inc.) que define a la Consultoría en administración como "El servicio ofrecido por personas independientes o profesionales, o por un grupo organizado como compañía, que ayuda a los administradores de las empresas a analizar y diagnosticar problemas operacionales o de gestión".(5)

### 1.1.3. FUNCIONES QUE DESEMPEÑA EN CONSULTOR EN ADMINISTRACION

Las funciones del consultor en administración son, por lo general, las siguientes:

- a) Realizar el diagnóstico de la empresa, detectando las causas de los problemas.
- b) Presentar recomendaciones e indicar las medidas a adoptar para resolver estos problemas.
- c) Asesorar y ayudar a los clientes en cuanto a la aplicación de las medidas recomendadas.

---

(3) NACIONAL FINANCIERA, Memorias de la Reunión Latinamericana y del Caribe sobre Servicios de Consultoría, México, 1975.

(4) O.N.U., Desarrollo de los Servicios de Consultoría, Nueva York, 1986.

(5) CARL HEYEL, Enciclopedia de Gestión y Administración de Empresas, Edit. Grijalbo, Barcelona, 1982.

- d) Evaluar y seguir los resultados de esa aplicación.

El consultor en administración debe ser también quien enseñe los principios y técnicas relativas a ésta y que induzca a sus clientes a realizar el estudio recomendado.

#### 1.1.4. FORMAS EN LAS QUE LA CONSULTORIA EN ADMINISTRACION SE OFRECE

Los servicios de Consultoría en administración se pueden ofrecer de diferentes maneras, desde un consultor hasta organismos muy amplios divididos en diferentes departamentos, los cuales se enfocan a diversos servicios e industrias, estos tipos de organización son: (6)

- **Consultores Individuales:** Es un profesional con experiencia y capacidad reconocida que ofrece servicios de consulta en una o más esferas de actividad.
- **Empresas Consultoras:** El rápido avance y la complejidad de la tecnología, así como las consecuencias económicas de gran escala han sido los factores principales para la creación de organismos especializados. Estos organismos cuentan con la colaboración directa de especialistas reunidos en equipo logrando así un servicio rápido y global.
- **Institutos de Investigación Administrativa:** Prestan servicios de investigación en esferas como las de finanzas y dirección. Apoyo en viabilidad de proyectos, estudio de comercialización, asistencia a predicción a largo plazo, etc.. En México se cuenta con varios institutos de investigación los cuales están patrocinados y financiados, directa o indirectamente por el Gobierno de la República; pero también los hay fundados por organizaciones privadas.
- **Universidades:** Las Universidades han empezado a tomar el compromiso de aceptar acuerdos de consulta participando en actividades de desarrollo socioeconómico. En el

---

(6) Naciones Unidas, Manual Sobre el Empleo de Consultores en Paises en Desarrollo, Nueva York, 1972.

plano administrativo tocan puntos como los estudios de recursos, capacitación de personal de dirección y otras actividades análogas.

- **Organismos Oficiales:** El gobierno de México, encargado del desarrollo económico y social ofrece diversos servicios a la industria. Estos organismos tienen por lo general personal profesional y técnico muy capacitado. Estas dependencias están reguladas por Nacional Financiera.
  
- **Gobiernos Extranjeros:** Existen muchos programas de asistencia técnica a los países en desarrollo, como es el caso de México. Estos programas son de carácter bilateral, multilateral o internacional, patrocinados por diversas organizaciones oficiales extranjeras y por organizaciones internacionales. Es importante citar en este caso el Programa de Servicios Industriales Especiales de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), que se desarrolla en nuestro país.

### 1.1.5. VENTAJAS DE LA CONSULTORIA EN ADMINISTRACION

Las principales ventajas son:

- a) La disponibilidad inmediata de conocimientos especializados como resultado de la formación y experiencia de los consultores.
- b) La aplicación de tales conocimientos a los problemas de administración.
- c) El empleo de un enfoque objetivo y científico.
- d) La posibilidad de abreviar la ejecución de proyectos administrativos por la rápida proporción de información necesaria para la ejecución de los planes.
- e) La ética profesional y la dedicación absoluta de todo consultor experimentado.

En muchos sectores industriales se manifiesta una clara tendencia por parte del personal administrativo a ir perdiendo contacto con las nuevas técnicas de administración y los últimos avances científicos y tecnológicos. Cuando esto pasa, puede ocurrir que los productos industriales pierdan su competitividad, que bajen las ventas, que baje la producción o suban los costos, impidiendo así la posible creación de nuevos productos con la debida oportunidad. El personal administrativo ignora a menudo la realidad de los problemas que ocasionan estas dificultades, o si la conoce, es incapaz de dar las soluciones adecuadas.

La Consultoria en administración es una profesión seria y objetiva. Los profesionales son recios y agresivos y tienen en mente el único propósito de lograr un cambio constructivo en el proyecto del cliente a quien están tratando. Debido a esto el impacto del consultor en las empresas es grande, aunque muchas de ellas no se den cuenta que su presencia puede significar la diferencia entre la subsistencia o la desaparición en el mercado.

Se llama a un consultor para que colabore dentro de una empresa y ambos ataquen un problema crítico o molesto, con lo que cada una de las partes se complementa. El consultor aporta mayores habilidades y experiencias que están a tono con las condiciones presentes

de la empresa, puede ser objetivo y está menos comprometido con las políticas de la empresa. Es más, el consultor puede concentrar toda su atención en efectuar una tarea específica dentro de un término de tiempo definido, mediante el empleo de técnicas de investigación comprobadas y de metodologías sólidamente estructuradas. La contribución de la gerencia de la empresa, por otra parte, consiste en la experiencia que tiene dentro de la industria; el conocimiento íntimo de la compañía; la comprensión de las políticas, los procedimientos, los sistemas y los proyectos existentes a largo plazo; el conocimiento de los mercados, productos, posibilidades propias y condiciones financieras; y una conciencia global de los puntos fuertes y débiles dentro de la organización y su personal.

La Consultoría en administración es por lo tanto un conjunto de servicios personales que exige una relación íntima con el cliente para llegar a obtener mejores soluciones.

### 1.1.6. SERVICIOS QUE OFRECE LA CONSULTORIA EN ADMINISTRACION

Una empresa de Consultoría en Administración, proporciona los siguientes servicios:(7)

- a) **Estudios de productividad.** Estos, están destinados a perfeccionar métodos y sistemas, y tienen una gran importancia, inclusive en economías como la mexicana en la que abunda la mano de obra barata y el desempleo. Estos estudios pueden contribuir a determinar si existe o no una viabilidad económica fundamental, y sentar una buena base para pasar después a las operaciones de mayor escala.
- b) **Estudio de organización y política.** Es frecuente que las grandes empresas de los países en desarrollo tengan una gran influencia sobre la economía de su país, ya sea mediante decisiones comerciales, de política o indirectamente. El consultor en administración contratado para una de esas empresas prestará su asistencia examinando la organización de la misma y recomendando un plan de simplificación para el crecimiento posterior de la empresa.
- c) **Estudios de viabilidad.** Algunas empresas consultoras cuentan con el personal especializado en los conocimientos prácticos y teóricos para llevar acabo estudios de viabilidad completos, que pueden abarcar desde las necesidades fundamentales del sector público en materia de servicios públicos, como lo es las carreteras, la luz y el agua hasta estudios relativos a nuevas inversiones, como lo es el de bienes de capital.
- d) **Estudios de desarrollo industrial.** Algunas empresas de Consultoría en administración disponen del personal con los conocimientos técnicos necesarios para emprender estudios sobre la economía en general o sobre determinados sectores. Estos estudios son importantes en esferas como la determinación de prioridades nacionales, la creación de parques industriales, y la atracción de inversiones en diferentes sectores industriales.
- e) **Proporcionar conocimientos de técnicas analíticas.** Las empresas de Consultoría en administración pueden aportar a los estudios antes dichos métodos de análisis avanzados. Sus expertos tienen experiencia en materia de diagnósticos, y conocen a

(7) O.N.U., Desarrollo de los Servicios de Consultoría, Nueva York, 1986.



fondo la forma de cristalizar un problema y exponerlo de la mejor manera. Así mismo, la empresa consultora tiene experiencia en reunir diversos especialistas en diversas disciplinas para el análisis de un tema particular, y posteriormente a la ejecución de una plan elaborado. El enfoque multidisciplinario, es una parte importante en la labor de muchos consultores hoy en día.

- f) **Acceso a conocimientos de índole internacional.** La empresa de Consultoría en administración, también puede proporcionar acceso inmediato a conocimientos, informaciones y experiencias de índole internacional.
- g) **Aplicación de tecnologías avanzadas.** Algunas veces, la tecnología de los países occidentales puede resultar pertinente para la elaboración de decisiones en los países en desarrollo. Esto puede ser determinado con la ayuda de la Consultoría en administración.
- h) **Movilización de recursos.** Para hacer frente a las necesidades de un proyecto en un país en desarrollo, la empresa de Consultoría en administración puede movilizar recursos materiales, financieros y humanos del mundo entero.
- i) **Distribución de material.** Muchos particulares y empresas ofrecen servicios de Consultoría en relación con la distribución de materiales. Entre los servicios y estudios relacionados con el control, circulación y almacenamiento de materiales dentro del sistema total de fabricación figuran los siguientes: organización de almacenes y manutención de materiales; circulación y almacenamiento de materiales y productos; recogida y embarques de pedidos; recepción de partidas; envasado de productos; tráfico y transporte; diseño de la red general de distribución de material; gestión y control de existencias; tramitación de pedidos; preparación de documentos de embarque; y determinación y diseño de equipo utilizable para los servicios de distribución de material. En un país en desarrollo como lo es México, la eficiencia con que se distribuyen los productos de exportación tiene especial importancia. Además, al ir creciendo la economía del país es prioritario el hacer llegar el producto al consumidor con la máxima eficiencia.
- j) **Problemas de comercialización.** Son los problemas relativos a los siguientes aspectos: estrategia de la comercialización y planificación a largo plazo, planificación del surtido de productos, controles y procedimientos de comercialización; organización de la

comercialización; remuneración del personal de los servicios de comercialización; métodos y costos de distribución; dirección y organización de los servicios de ventas; sondeo de mercados; investigación sobre participación de nuevos mercados por medio de agentes, distribuidores, concesionarios o empresas mixtas y búsqueda de filiales.

- k) **Control contable-financiero.** En México debido a la escasez de recursos son muchas las empresas que carecen de servicios modernos de contabilidad de costos. Los consultores en administración es entonces cuando pueden, idear e implantar sistemas de contabilidad, incluida la de costos; asesorar en política financiera y en la implantación de mejores procedimientos. Este perfeccionamiento en las técnicas contables da mayor eficacia a los análisis de productividad y a los sistemas de planificación y control financiero y presupuestario.
- l) **Tratamiento electrónico de datos.** Los consultores en administración pueden aplicar sus conocimientos principalmente en los sistemas existentes, a la integración de datos, a los estudios de viabilidad por medio de computadoras, a la especificación y selección de equipo, al control de costos y de calidad, a las exigencias de la organización y a la dotación de personal especializado, y cuando no sea así, a la capacitación del personal que lo requiera.
- m) **Capacitación en Consultoría:** La empresa de Consultoría en administración puede resultar instrumento de enseñanza muy útil. Este tipo de empresa puede capacitar a consultores en las técnicas de la profesión y en la comprensión de los problemas que la misma exige y trabajar en relación con grupos de consultores del país.
- n) **Auditoría administrativa:** Bajo este rubro suelen considerarse los problemas relacionados con la disposición de material, organización interna de oficinas, simplificación de trabajo, volumen de costos de los servicios administrativos, perfeccionamiento de la calidad, sistemas y equipo de archivo, correspondencia e informes y ordenamiento de los servicios de documentación.
- o) **Investigación operativa:** En los últimos años se ha venido utilizando más el análisis matemático para saber las relaciones que rigen las operaciones industriales o gubernamentales complejas, estas técnicas pueden usarse para la asignación y el empleo de recursos. Los métodos utilizados son el de "camino crítico" (CPM), la "técnica de evaluación y revisión de programas" (PERT), así como la simulación.

### 1.1.7. EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LA CONSULTORIA EN ADMINISTRACION

Es importante destacar dentro de los servicios que ofrece la Consultoría en administración el enfoque administrativo, ya que por medio de él se da solución a los diferentes problemas que se tienen. Para esto existen diferentes procesos como el de Federico Taylor o el de Henry Fayol, pero para este trabajo tomaremos en cuenta el criterio de Urwick. Las partes de su enfoque administrativo son: (8)

- 1) **Previsión:** La Consultoría se ayuda de este elemento para determinar, lo que las empresas desean lograr, así como para la investigación y valoración de condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse hasta la determinación de los diversos cursos de acción posibles de existir y aceptar. Lo anterior se logra por medio de las cuatro etapas que conforman a la previsión las cuales son los objetivos, la fijación de fines, la investigación y cursos alternativos.

En primer lugar la previsión se apoya en la Consultoría para:

- Definición de Cursos de Acción
- Asesoría para la Definición de Objetivos a Corto y Largo Plazo.
- Determinación de Cursos de Acción

- 2) **Planeación:** Por medio de la planeación el consultor podrá determinar el curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que han de presidir y orientar la secuencia de operaciones necesarias para lograrlo, así como para fijar los tiempos o unidades para realizarlo. Las etapas de la planeación de las cuales se valdrá el consultor son las políticas, principios para orientar la acción, procedimientos, secuencia de operaciones y/o métodos, programas y fijación de tiempos requeridos.

En la planeación los campos de acción del consultor se dan en los siguientes rubros:

- Definición de Objetivos y Políticas
- Planeación Financiera:
  - Presupuestos de operación
  - Pronóstico de caja

---

(8) NACIONAL FINANCIERA, Memorias de la Reunión Latinoamericana y del Caribe Sobre Servicios de Consultoría, México, 1975.

Presupuestos de inversiones

- Estudios sobre Adquisiciones y Fusiones
  - Técnicas de planeación
  - PERT
  - Camino crítico

- 3) **Organización:** Por medio del elemento de la organización la Consultoría se apoyara para dar estructura técnica a las relaciones que deben darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones de un organismo, con el fin de darle mayor eficiencia. Las etapas de este elemento son las jerarquías, fijaciones de autoridad y responsabilidad, funciones, determinación de la división de las actividades, las obligaciones y la concretización de cada unidad de trabajo.

En la organización los campos del consultor son:

- Definición de Estructuras de Organización
    - Totales
    - Divisionales
    - Departamentales
    - Definición de deberes y responsabilidades
    - Señalamiento de límites de autoridad
  - Selección de Ejecutivos y Empleados
  - Selección de Equipo para Procesamiento de Datos
- 4) **Integración:** Este elemento ayuda a que el consultor pueda dotar a los organismos que necesitan de su asesoría de los medios para su eficiente funcionamiento, escogiendolos, introduciendolos y articulándolos para su mejor desarrollo. Las etapas que componen a la integración son la selección de medios, técnicas para encontrar y seleccionar elementos, la articulación de nuevos elementos en la organización y el desarrollo de los mismos.

Al proceso de integración lo ayuda en:

- Búsqueda e Implementación de Nuevos Métodos
  - Desarrollo de Ventajas Internas de la Organización
  - Asesoría para la Selección de nuevas Técnicas de Integración
- 5) **Dirección:** El impulso, coordinación y vigilancia de las acciones de cada miembro de

un organismo social conforman el elemento de la dirección con lo que el consultor en administración podrá lograr que en conjunto se realicen los planes señalados. Los componentes de este elemento son el mando, la comunicación y la supervisión.

En lo que respecta a la dirección los campos en que la Consultoría ofrece su apoyo son:

- **Diseño o Simplificación de Sistemas Operativos**
  - Contabilidad general
  - Contabilidad de costos
  - Sistemas de registro y proceso de información
- **Diseño de Sistemas para la Administración de**
  - Efectivo
  - Cuentas por cobrar
  - Inventarios
  - Inversiones fijas
  - Otros activos
- **Diseño y Simplificación de Procedimientos Administrativos y Departamentales**
  - Definición de gráficas de flujo
  - Diseño de formularios y registros
- **Establecimiento de Programas de Reducción de Costos y Gastos**
- **Evaluación del Personal Administrativo Existente**
- **Definición de Métodos de Entrenamiento y Capacitación en Técnicas Administrativas**

- 6) **Control:** Consiste en establecer sistemas que permitan medir resultados actuales y pasados, con el fin de conocer si se han obtenido los que se esperaban y corregir, mejorar o formular nuevos planes. Las etapas por las que pasa este elemento y de las que se vale el consultor son el establecimiento de normas, la operación de los controles y la interpretación de los resultados.

Por último en la parte de control se tiene acceso a la ayuda de consultores en las siguientes áreas:

- **Diseño de Sistemas de Información para el Control de**  
**Mercadotecnia y ventas**

**Tráfico y distribución**

**Costos de producción**

**Programas de inversiones**

**Flujos reales de caja**

- **Sistemas de Control Interno**
- **Programas y Procedimientos de Auditoría Interna**

## 1.2. EVOLUCION HISTORICA DE LA CONSULTORIA EN ADMINISTRACION

### 1.2.1. EVOLUCION EN EL MUNDO.

#### Antigua Roma

La historia señala que siempre ha existido la Consultoría, o sea, el parecer o dictamen que por escrito o palabra se pide acerca de una cosa.

En la antigua Roma se dio el nombre de consulta a un consejo deliberado, creado originalmente durante la época de los Césares. En un principio se integró por ocho consultores que a su cargo tenían lo relativo a asuntos extranjeros y redactaban los tratados internacionales; posteriormente se convirtió en Consejo de Estado, otorgándosele nuevos atributos. Además existió en Roma y en toda Italia el llamado Consejo del Príncipe en asuntos civiles y a las personas que integraban estos consejos se les nombraba consultores.

#### Edad Media

En la Edad Media, esto es, desde el final de la Antigüedad Clásica hasta el Renacimiento, la Administración se organizó fundamentalmente dentro de una estructura feudal; incluso entonces se hicieron notables progresos.

Maquiavelo estableció ciertos preceptos de administración como asesor para el éxito del gobierno del Estado, de los que destacan el contar con el consentimiento del pueblo, la coherencia de la organización, la dirección de los asuntos públicos y la supervivencia.

#### Siglo XIX

Durante la Revolución Industrial que tuvo lugar en Inglaterra en el siglo XVIII, surgió una nueva tecnología en la cual se insistía en el enfoque analítico de las áreas de administración, estos métodos fueron utilizados y difundidos por científicos como Isaac Newton y John Locke, entre otros. Ellos empezaron a aplicar estos principios para la dirección de las actividades de las principales empresas en Escocia. La aplicación de estos principios fueron los que llevaron a las empresas en esa época al éxito.

En el siglo XIX diversas colonias británicas y otros países europeos recibieron una amplia asistencia en Consultoría de administración.

El Ministerio de Industria del Japón inició en 1870 un programa global de Consultoría en Administración. En 1879 dedicó la mitad de su presupuesto a pagar a expertos extranjeros en ferrocarriles, talleres mecánicos y laboreo de minas. Se contrató cierto número de expertos británicos para las fábricas textiles. Así mismo, se emplearon expertos en la fabricación de cemento, fertilizantes, papel y vidrio para crear fábricas, capacitar a técnicos y enseñar las técnicas industriales.

En los Estados Unidos la enseñanza de la administración científica viene a implantarse hacia el año de 1881 por Joseph Wharton, quien fundó la primera escuela de administración. Esta inició sus labores con 13 alumnos, con un plan de estudios de tres años, en los cuales se impartían materias como historia, literatura, latín, idiomas modernos y economía. Durante 17 años esta fue la única escuela en su tipo, hasta que en 1899 iniciaron sus labores otras dos en las Universidades de Chicago y California. Para 1911 ya estaban en funcionamiento 19 escuelas en diferentes universidades de Norteamérica.

En esta época surgieron los principales precursores de la administración como el Ing. Federico Winston Taylor, quien se preocupó por aplicar los métodos científicos al manejo del trabajo y publicó un libro llamado "Principios del Manejo Científico del Trabajo", los avances en este libro contenidos produjeron grandes beneficios, ya que ayudaron en la reducción de tiempos y dando mayor productividad a las labores. La personalidad de Taylor no puede pasar inadvertida ya que legó dos métodos muy importantes que son: El funcional y el científico raciocinio. Las labores hechas por Taylor son netamente de Consultoría ya que se dedico a tratar de resolver problemas acerca de las labores en las empresas, por medio de la observación de movimientos independientes, o elementos de cada tarea, anotando el tiempo que duraba el desarrollo de cada elemento con el fin de establecer técnicas nuevas para un mejor desempeño de las labores, o sea, proporcionar una base científica u objetiva para el diseño y desempeño de la tareas. Este tipo de prácticas le ganaron a Taylor el título de "padre de la administración científica". Su trabajo fue aclamado y otras personas lo utilizaron con el fin de eficientar a la industria.

Uno de los contemporáneos de Taylor que tuvo más éxito fue Frank Gilbreth, quien junto con su esposa Lillian, aplicó los estudios de movimientos a la industria. Los Gilbreth identificaron 17 unidades de movimiento o pensamiento que denominaron therbligs (su



apellido ligeramente deletreado al revés). Estos movimientos incluían operaciones como buscar, encontrar, escoger, transportar, colocar y pensar; con el fin de reducir el tiempo requerido para cada uno. Taylor y los Gilbreth se concentraron en investigar mediante observaciones precisas, todo el conocimiento informal e intuitivo de los trabajadores y transformarlo en la mejor manera de desempeñar su trabajo. Estos conocimientos los fueron aplicando a las industrias más importantes de su tiempo en los Estados Unidos, dando así principio a la Consultoría administrativa en esos campos.

### Siglo XX

En Francia, alrededor de 1910 uno de los grandes precursores de la administración llamado Henry Fayol, comenzaba a dar forma a sus teorías. Fayol buscaba algo más que el mejor desempeño de las tareas y los orígenes del trabajo en equipo, trataba de identificar y compartir las claves de una administración efectiva de la organización total. Fayol observaba la organización total como un "cuerpo social". Las actividades del cuerpo encajaban en seis funciones: técnica, comercial, financiera, de seguridad, de contabilidad y de administración. De los estudios de Fayol nacieron los principios que aún rigen a la administración los cuales son:

- 1) La división del trabajo
- 2) Autoridad
- 3) Disciplina
- 4) Unidad de mando
- 5) Subordinación del interés individual al interés general
- 6) Remuneración del personal
- 7) Centralización
- 8) Jerarquía
- 9) Orden
- 10) Equidad
- 11) Estabilidad en la conservación del personal
- 12) Unidad de dirección
- 13) Iniciativa
- 14) Espíritu de equipo

Esta serie de preceptos otorgados por Fayol a la administración, están íntimamente ligados a las actividades de los consultores en administración ya que en base a ellos y a el

proceso administrativo se pueden dar las soluciones correctas. En Francia la Escuela Nacional de Administración fue fundada en 1945 con la finalidad de formar personas con capacidad superior en la administración pública.

Durante 1918, en la primera guerra mundial, las empresas norteamericanas establecidas en Europa proporcionaron una considerable asistencia en materia de Consultoría de administración, y el Programa de los Estados Unidos para la Recuperación Económica de Europa (Plan Marshall), que se aplicó después de la Segunda Guerra Mundial, señaló el principio de la ayuda internacional a proyectos de Consultoría en el mundo entero. Desde entonces, se han emprendido varias misiones de Consultoría de administración en todos los continentes para clientes pertenecientes al sector Público y Privado, así como organismos de ayuda internacional.

Antes de la Segunda Guerra Mundial, la industria estaba tornándose más compleja y estaba claro que una perspectiva más amplia que la que podía proporcionar el ingeniero industrial era necesaria.

Los problemas de mercadeo, logística y distribución se complicaban más. Los tenedores de libros se convertían en contadores. Los ingenieros ya podían darse el lujo de alimentar un producto durante muchos años de investigaciones solitarias. Su talento tenía que mezclarse con la necesidad constante de la administración de las empresas para elaborar nuevos productos y métodos. Estos años fueron testigos del nacimiento de nuevos especialistas en actividades tales como adquisiciones, tráfico, control de producción, administración de personal, administración de oficinas, sistemas y procedimientos, presupuestos, relaciones públicas y mercadotecnia. Las capacidades de estos hombres tenían que ser coordinadas y dirigidas. Fue así cuando se empezaron a crear los principales grupos de consultores en administración en los Estados Unidos. Conforme estos grupos se fueron expandiendo, encontraron ciertos problemas para lograr el reconocimiento del valor de sus servicios. Mientras que el ingeniero industrial podía mostrar resultados cuantitativos por ejemplo en el aumento de la productividad, el consultor en administración tenía que vender un servicio intangible que resultaba extremadamente difícil medir. En esta misma época nacieron en los Estados Unidos 164 escuelas superiores en negocios y para 1960 existían más de 860 escuelas de administración. Este gran cambio tiene importantes repercusiones en el país, por lo que se hace necesario la creación de la Consultoría en instituciones o grandes oficinas constituidas por personas que prestan sus servicios en forma independiente a los clientes.

Para 1920 en la Universidad de Pensylvania, un australiano llamado Elton Mayo fundó el movimiento de relaciones humanas en la industria, introduciendo un punto de vista muy diferente al de Taylor. La esencia del concepto de Mayo y su diferencia con los conceptos convencionales de la administración científica de Taylor están implícitos en esta afirmación: " La teoría económica es lamentablemente inadecuada en cuanto a su aspecto humano; en realidad es absurda. No se describe a la humanidad en forma adecuada como una horda de individuos, cada uno de ellos es movido por el propio interés...(9)

Los estudios de Mayo duraron de 1920 a 1930 y los resultados fueron aplicados en grandes empresas con mucho éxito. Para Mayo los administradores no sólo necesitan planificar, organizar, dirigir y controlar el trabajo, como Taylor insistía, sino que necesitan también integrar en forma constante una organización social humana.

Un contraste más claro de las suposiciones de la administración científica y la de relaciones humanas fue resumido por Douglas McGregor que denominó Teoría X a las suposiciones tradicionales y Teoría Y a las contrastantes.

Otros importantes precursores de los principios administrativos fueron Gulik y Urwik, quienes resumieron la versión de los procesos o funciones administrativas para la conservación de la organización, en el acrónimo POSDCORB (planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, and budgeting). Estos escritores no menospreciaron los logros de Taylor y Mayo pero dirigieron, al igual que Fayol, su atención al problema del desarrollo de las condiciones administrativas para la integración completa de personas y tareas.

Para mediados de los años setenta, surgieron nuevas teorías en la administración las cuales fueron y son usadas para consultas acerca de problemas de personal, la cual es una de las áreas que la Consultoría en administración estudia. La primera es la "Teoría de las Necesidades Secundarias y las Necesidades Primarias" dada por Peter Druker, en ella el autor describe que los administradores deberán motivar a sus empleados de acuerdo a sus necesidades para contribuir al logro de los objetivos que la organización requiere. Las necesidades primarias son aquellas que son necesarias para la supervivencia del sujeto y las

---

(9) ELTON MAYO, *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Harvard University, 1947.

secundarias son las que el individuo adquiere con el tiempo, es aquí en donde el administrador puede otorgársela y así fomentar una motivación en el empleado.

Otra importante teoría es la llamada "Teoría de la Jerarquía de las Necesidades", iniciada por A. H. Maslow, en la cual dice que la motivación de las personas depende de cinco distintos tipos de necesidades: fisiológicas, de seguridad, de afecto, de estima y de autorrealización.

La Consultoría en Administración no está tan sólo dentro de los límites de las naciones económicamente adelantadas, y no lo ha estado nunca. En su función de asistencia de la transmisión de las técnicas de administración, ha sido siempre una actividad internacional.

### 1.2.2. EVOLUCION EN MEXICO

#### Epoca Prehispánica

En nuestro país desde antes de la colonia existía un grupo de consejeros que desempeñaron un papel importante dentro del sistema gubernamental. Eran llamados Consejo Permanente del Monarca, este consejo estaba integrado por cuatro personas, quienes se encargaban de resolver los asuntos más difíciles e importantes del reino (Código Mendicino). Durante el reinado de Moctezuma Ilhuicamina, emperador azteca, figuró un hombre llamado Tlacaélel que fungió como consejero, su principal actividad fue la de realizar reformas en los campos político, económico, administrativo y religioso.

Los Aztecas y los Mayas contaban con administración en todos los aspectos, tanto judicial como de caminos, educación y obras públicas. La Asesoría directa al Rey provenía de un consejo de cuatro nobles. (10)

#### Epoca de la Colonia

Los conquistadores españoles implantaron una administración muy eficaz a pesar de las complicaciones por las que pasaban. Era fundamentalmente igual que en España, pero se trató de adaptarlo a la vida y costumbre de los pueblos sojuzgados. Los órganos de consulta principales eran el Consejo Real de Indias y las Audiencias con sede en España.

(10) JOSE ROGELIO ALVAREZ, Enciclopedia de México, México, 1978.

Localmente fueron el Virrey como autoridad máxima política y administrativa, los Gobernadores, los adelantados, los intendentes, los corregidores y los ayuntamientos. Era por medio de estos entes que la monarquía española tenía el poder sobre las colonias, así como consulta en los diferentes problemas que sobresalían. (11)

#### Siglo XIX y XX

En nuestro país hacia el año de 1845 se estableció la primera escuela de estudios comerciales. Años más tarde, en 1854 se creó una escuela especial de comercio, estos fueron los principios de una educación enfocada a la administración. En México correspondió al Instituto Tecnológico de Monterrey el honor de ser la primera escuela que otorgaba el grado de Administrador de Empresas en 1943. Para 1956 se establece en al Universidad Nacional Autónoma de México la Escuela Nacional de Comercio y Administración.

Para 1950, unos años antes de la Segunda Guerra Mundial se tenían los problemas de supervivencia de gran parte de la humanidad. Estos graves problemas no podían resolverse con improvisaciones. Por tal razón se revisaron las posibles soluciones y se elaboraron proyectos de inversión prioritarios.

México no se sustrajo a la situación económica mundial que confrontaba serias carencias con el inicio de un incremento demográfico, que a la fecha no se ha detenido. México tenía la necesidad de buenos proyectos para aprovechar la disponibilidad de financiamiento externo como resultado de la creación del Banco Mundial y la posterior del Banco Interamericano de Desarrollo. De esta época data la creación de diversos grupos de estudio, con el fin de apoyar y hacer crecer los programas de desarrollo.

Fue en el año de 1957 cuando en México la Consultoría en administración toma su verdadero desarrollo como consecuencia del viaje hecho a Estados Unidos por un grupo de nueve profesionistas en administración, con el fin de estudiar a las principales firmas de consultores en administración. Años después, en 1964 y debido a las grandes perspectivas que ofreció este campo, se fomentó que otro grupo de profesionistas en administración organizaran un conjunto de reuniones con los despachos de Estados Unidos, con el fin de intercambiar experiencias y así impulsar la Consultoría en administración en nuestro país.

---

(11) JOSE ROGELIO ALVAREZ, Enciclopedia de México, México, 1978.

En México, concretamente, la Consultoría se ha desarrollado en los últimos 32 años; sin embargo, desde sus comienzos en 1960, los consultores nacionales han colaborado en varios trabajos con países latinoamericanos. Gracias al apoyo de instituciones internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Banco Mundial.

El crecimiento industrial y económico en la última década ha sido enorme y se requiere de mayores exigencias significativas para la integración eficaz del hombre, el dinero, la maquinaria, los materiales y los mercados, se ha encontrado que es necesario buscar diferentes profesionales que puedan afrontar los problemas con sus crecientes responsabilidades. Es entonces cuando los administradores pueden hacer uso de sus conocimientos para apoyar las necesidades internas.

En nuestro país, como en muchos otros países en proceso de desarrollo, se padeció una situación crítica debido a tres factores:

- Necesidad de impulsar el desarrollo
- Disponibilidad limitada de recursos económicos
- Carencia de estudios suficientes para seleccionar correctamente los proyectos de inversión más convenientes para el país. Los limitados recursos económicos se destinaban muchas veces a proyectos incompletos que muchas veces no estaban justificados.

El 8 de noviembre de 1968, por decreto del Gobierno Federal, a través de un fideicomiso administrado por Nacional Financiera, S.A. se iniciaron las actividades del FONEP (Fondo Nacional de Estudios y Proyectos). Gracias al apoyo del BID. El objeto del Fondo, fue financiar estudios de preinversión destinados a identificar inversiones, tanto del sector público como del privado, con el propósito de impulsar el desarrollo económico y social de la nación. (12)

Las primeras instituciones en utilizar los servicios de Consultoría en México, fueron los organismos públicos.

A partir de agosto de 1978, FONEP financia estudios de prefactibilidad y de factibilidad técnica, económica y financiera, estudios complementarios de proyectos de ingeniería básica y de diseño. Adicionalmente, considera el financiamiento de estudios de

---

(12) NACIONAL FINANCIERA, Memorias de la Reunión Latinoamericana y del Caribe Sobre Servicios de Consultoría, México, 1975.

gestión que permitan tomar decisiones respecto a la confianza y oportunidad de diversos proyectos.

Además de este fondo, se empezaron a crear otras fuentes financieras para la contratación de servicios de Consultoría, como es el Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos (BANOBRAS), el Fondo Mexicano para la Exportación (FOMEX), el Banco Nacional de México (BANAMEX), y el Banco de Comercio (BANCOMER).

La Consultoría en administración en esta época moderna se ha convertido en el recipiente universal de pensamientos, de donde salen los últimos conceptos en administración dirigidos a empresarios y a ejecutivos de empresas. En todos los niveles ejecutivos, el contacto con los consultores se ha convertido en algo común. Son contratados cuando una gerencia que se apoya en ellos quiere elaborar un nuevo proyecto, pudiendo reestructurar una organización dándole nueva vida. Los consultores pueden elaborar sistemas especializados e indicados para cada empresa en lo particular, pueden hacer programación en software para el proceso de toma de decisiones gerenciales con el fin de solucionar complejos problemas empresariales, pueden aplicar diferentes técnicas para la aplicación de suposiciones y probabilidades.

***CAPITULO II:  
ESTRUCTURA DE LOS ORGANISMOS  
DE CONSULTORIA EN ADMINISTRACION***



## 2.1. ESTRUCTURA ORGANICA

En México los primeros servicios de consultoría eran individuales o de grupos muy reducidos y cubrían especialidades preponderantemente de ingeniería que atendían proyectos sobre disponibilidad de los recursos naturales. Más tarde fueron creados por el Gobierno los Fondos de Fomento que ayudaron al desarrollo de la consultoría ya no individualmente, sino a gran escala. Esto se logró por medio de la contratación de diversos especialistas en diversas ramas que al unir sus conocimientos daban un servicio muy completo.

En nuestros días la estructura de los organismos de consultoría en administración, así como la de los demás servicios que ofrecen los consultores se encuentra diversificada de la siguiente manera:

- 1) Servicios personalizados: Estos servicios destacan por ser prestados por profesionales con capacidad y experiencia reconocida. Se distinguen por ser especialistas en ciertas áreas y porque casi siempre trabajan con el apoyo de otros consultores u organizaciones.
- 2) Empresas consultoras: Son las uniones de varios profesionistas que con el tiempo se han dado cuenta que su trabajo necesita de especialistas en diversas áreas del conocimiento. Así mismo las empresas consultoras por su tamaño se dividen en:
  - a) Asociaciones pequeñas: Fundadas por pocos expertos cuyas especialidades se complementan para abarcar un conjunto relativamente reducido de una disciplina en particular.
  - b) Sociedades medianas o grandes: Emplean gran número de profesionales, especialistas y trabajadores de servicios generales, y mantienen a menudo, además de la oficina central, sucursales en distintas zonas. Adicionalmente en México se ofrece la facilidad para la instalación de empresas transnacionales de consultoría con gran experiencia en problemas administrativos.
- 3) Dependencias del Gobierno: Estas cuentan con amplio y preparado personal técnico y profesional los cuales están enfocados a los problemas de más importancia para el desarrollo nacional. Dentro de este rubro se encuentran las diferentes Secretarías de

que se apoya el Gobierno Federal, Institutos de Investigación, los Bancos de Desarrollo y las Universidades del Gobierno.

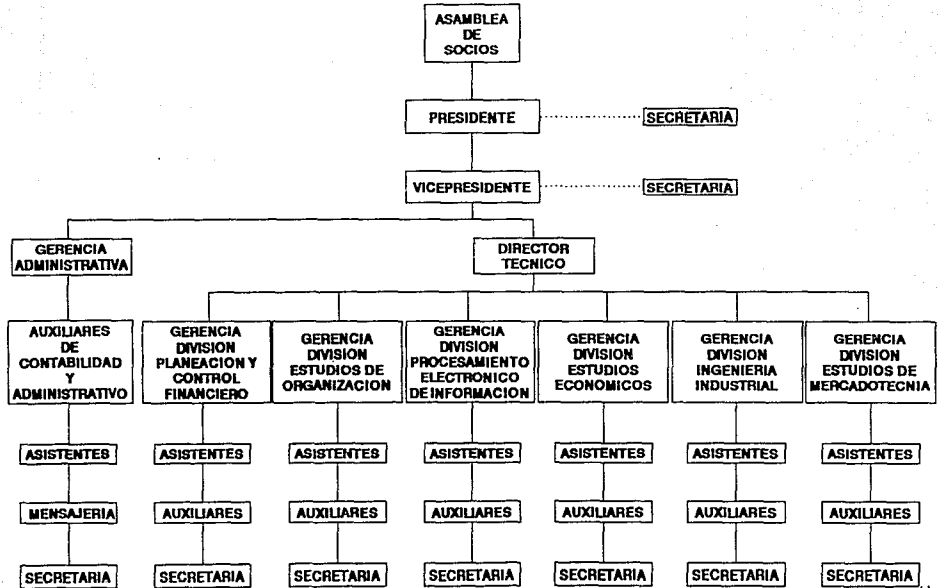
## 2.2. FUNCIONES DEPARTAMENTALES

Como hemos visto la estructura de los organismos de consultoría es muy variable ya que va desde un profesional que ofrece su experiencia, hasta empresas medianas y grandes constituidas por un gran número de profesionales y técnicos para el desarrollo de proyectos.

La distinción entre las organizaciones pequeñas, medianas y grandes no es tanto de especie como de grado. Su forma de operar es igual, pero el sistema de organización y administración de las sociedades más grandes tiende a adoptar formas mejor determinadas. Por lo general los grupos más grandes, ofrecen también mayor número y diversidad de profesionales y una gama más amplia de servicios que las sociedades pequeñas.

Las organismos medianos y grandes cuentan en la mayoría de las veces con diversos departamentos debido a la gran cantidad de servicios que ofrecen. A fin de poder tener una visión más amplia de la organización de un organismo de consultoría a continuación se ofrece una estructura típica de los departamentos que lo conforman, así como una descripción de cada uno de los puestos de manera amplia. Esta descripción de puestos abarca los siguientes puntos:

# ORGANIGRAMA DE UN ORGANISMO DE CONSULTORIA EN ADMINISTRACION



AREAS	OBJETIVO	FUNCIONES	INTERACCION	INFORMA A	LE INFORMA
<u>ASAMBLEA DE SECCION</u>	EVALUAR LOS RESULTADOS OBTENIDOS	TOMA DE DECISIONES	BOCOS	ASAMBLEA DE BOCOS	PRESDENTE
<u>PRESDENCIA</u>	DIRIGE LAS OPERACIONES DE LA FIRMA PLANEANDO LAS POLITICAS Y PLANES DE ACCION	ESTABLECER PLANES Y POLITICAS DE OPERACION, RECLUTAR, DESPACHAR Y COORDINAR LAS ACTIVIDADES PROMOCIONALES, APROBAR LOS PROGRAMAS DE TRABAJO DE ASESORES EXTERNOS, REALIZAR LA PROMOCION Y VENTA DE LOS SERVICIOS PROFESIONALES	PRESDENTE	ASAMBLEA DE BOCOS	VICE-PRESIDENTE ASESORES EXTERNOS GERENTE ADMINISTRATIVO, PARA LA PRESENTACION DE LOS ESTADIOS FINANCIEROS Y ASESORER FINANCIEROS
<u>VICE-PRESIDENCIA</u>	SUPERVISAR QUE LA DIRECCION TECNICA Y LAS DIVISIONES CUMPLAN SUS OBJETIVOS A TRAVES DE LAS POLITICAS Y PLANES DE ACCION PLANEADOS EN COORDINACION CON LA PRESIDENCIA	COORDINAR Y DESARROLLAR LOS PROGRAMAS AUTORIZADOS POR LA PRESIDENCIA, REVISAR Y CONTROLAR LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS INTERNAS, PROMOVER LA VENTA DE SERVICIOS DE CONSULTORIA EN COORDINACION CON LA PRESIDENCIA, PARA POLITICAS	VICE-PRESIDENTE	PRESDENTE	GERENTE ADMINISTRATIVO, PARA LA REVISION DE LA INFORMACION FINANCIERA ANTES DE SU PRESENTACION A LA PRESIDENCIA DIRECTOR TECNICO, PARA INFORMAR DEL RESULTADO DE LOS TRABAJOS
<u>DIRECTOR TECNICO</u>	SUPERVISAR, EVALUAR Y COORDINAR LAS FUNCIONES DE LAS DIVISIONES DE PLANEACION Y CONTROL FINANCIERA, ESTUDIOS DE ORGANIZACION, PROCESAMIENTO ELECTRONICO DE INFORMACION, ESTUDIOS ECONOMICO, INDUSTRIA INDUSTRIAL, Y ESTUDIOS DE MERCADOTECNA.	SUPERVISAR QUE SE CUMPLAN LOS CONTROLES DE CALIDAD, TIEMPO Y COSTO DE ESTUDIOS, REVISAR Y EVALUAR LOS ESTUDIOS TERMINADOS PARA PRESENTARLOS AL CLIENTE O A LA PRESIDENCIA, SELECCIONAR AL PERSONAL DE NUEVA CONTRATACION EN EL AREA TECNICA EN COORDINACION CON LAS DIVISIONES DE ESTUDIOS.	DIRECTOR TECNICO SECRETARIA	PRESDENTE VICE-PRESIDENTE	GERENTE DE PLANEACION Y CONTROL FINANCIERO GERENTE DE ESTUDIOS DE ORGANIZACION GERENTE DE PROCESAMIENTO ELECTRONICO DE INFORMACION GERENTE DE ESTUDIOS ECONOMICO GERENTE DE INDUSTRIA INDUSTRIAL GERENTE DE ESTUDIOS DE MERCADOTECNA

AREAS	OBJETIVOS	FUNCIONES	INTERACCION	INFORMA A:	LE INFORMAN
<u>GERENCIA DE SERVICIOS PRINCIPALES</u>	TENER COMO OBJETIVO PROPORCIONAR AL CLIENTE UN SERVICIO PROFESIONAL TOTAL, ADECUADO Y OPERATIVO	REALIZAR LOS ESTUDIOS EMANADOS DE LA PRESIDENCIA, VICE-PRESIDENCIA Y DIRECCION TECNICA. ESTABLECER LOS METODOS DE TRABAJO PARA ALCANZAR OBJETIVOS FIJADOS. SELECCIONAR AL PERSONAL QUE REQUIERA LA DIVISION. ES RESPONSABLE DEL CABAL CUMPLIMIENTO DE LA POLITICA DE SU AREA, ASI COMO DE LA CALIDAD DE LOS TRABAJOS. ELABORAR OPINAS CUYO CONTENIDO ESTE DENTRO DE LAS AREAS DE ESPECIALIZACION DE LA DIVISION. LLEVAR A CABO LAS ASERCIAS QUE SEAN CONTRATADAS AL RESPECTO. HACER QUE RE- EEFIEREN Y CUMPLAN LAS FUNCIONES DE GEREN- ADMINISTRATIVO EN SU AREA. EVALUAR Y CALIFICAR LOS TRABAJOS REALIZADOS EN LA DIVISION, PARA LA EVALUACION FINAL DEL DIRECTOR TECNICO.	GERENCIA PLANEACION Y CONTROL FINANCIERO GERENCIA ESTUDIOS DE ORGANIZACION GERENCIA PROCESAMIENTO ELECTRONICO DE INFORMACION GERENCIA ESTUDIOS ECONOMICOS GERENCIA INGENIERIA INDUSTRIAL GERENCIA ESTUDIOS DE MECANOTRIBNA.		
<u>GERENCIA DE PLANEACION Y CONTROL FINANCIERO</u>	REALIZAR ESTUDIOS REFERENTES A ASPECTOS FINANCIEROS, TALES COMO: PLANEACION DE UTILIDADES, ESTUDIOS Y SISTEMAS DE CONTOS, CONTROLES DE PLAZO DE EFECTIVO, PRESUPUESTO DE CAJA Y DE OPERACION, SISTEMAS DE CONTABILIDAD, PLANEACION DE NECESIDADES DE CAPITAL, EFECTUO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO, EVALUACION DE OPORTUNIDADES DE INVERSION, PRESUPUESTO DE INVERSION DE ACTIVOS FIJOS		GERENTE DE PLANEACION Y CONTROL FINANCIERO  SECRETARIA ASISTENTES AUTILLARES	VICE PRESIDENTE DIRECTOR TECNICO	ASISTENTES DE PLANEACION Y CONTROL FINANCIERO  AUTILLARES SECRETARIA
<u>GERENCIA DE ESTUDIOS DE ORGANIZACION</u>	EJECUTAR ESTUDIOS RELACIONADOS CON ASPECTOS DE ORGANIZACION, DESARROLLANDO LOS DIVERSOS SERVICIOS DIAGNOSTICO Y AUDITORIA ADMINISTRATIVA, SISTEMAS DE INFORMACION A LA GERENCIA, ORGANIZACION GENERAL, SIMPLIFICACION DE OPERACIONES, SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DE OFICINA, ORGANIZACION DE FUNCIONES DE ALTO NIVEL.		GERENTE DE ESTUDIOS DE ORGANIZACION  SECRETARIA ASISTENTES AUTILLARES	VICE-PRESIDENCIA DIRECTOR TECNICO	ASISTENTES DE PROCESAMIENTO ELECTRONICO DE INFORMACION  AUTILLARES SECRETARIA

ÁREAS	OBJETIVOS	FUNCIÓNES	INTRODUCCIÓN	INFORMA A:	LE SUPERAN
GERENCIA DE PROCESAMIENTO ELECTRONICO DE INFORMACION	REALIZAR TRABAJOS CONCERNIENTES AL PROCESAMIENTO DE INFORMACION, TALES COMO IMPLANTACION DE SISTEMAS ELECTRONICOS, EVALUACION DE LA OPERACION DE CONTROL DE COMPUTO, IMPLANTACION DE SISTEMAS MECANICOS, SISTEMAS DE VARIABLES, CIRCUITOS ROLES INFORMÁTICA, MAQUILA DE PROCESAMIENTO		GERENTE DE PROCESAMIENTO ELECTRONICO DE INFORMACION  ASISTENTES  AJUDAJES	VICE-PRESIDENCIA  DIRECTOR TECNICO	ASISTENTES DE PROCESAMIENTO ELECTRONICO DE INFORMACION  AJUDAJES  SECRETARIA
GERENCIA DE ESTUDIOS ECONOMICOS	REALIZAR ESTUDIOS DE CARACTER ECONOMICAMENTE ECONOMICOS, DESARROLLANDO LOS SIGUIENTES SERVICIOS PERFILES ECONOMICOS, ASesorIAS ECONOMICAS, ESTUDIOS DE FIE-FACTIBILIDAD, DIAGNOSTICO ECONOMICO, ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD, DESARROLLO EMPRESARIAL		GERENTE DE ESTUDIOS ECONOMICOS  SECRETARIA  ASISTENTES  AJUDAJES	VICE-PRESIDENCIA  DIRECTOR TECNICO	ASISTENTES DE ESTUDIOS ECONOMICOS  AJUDAJES  SECRETARIA
GERENCIA DE INGENIERIA INDUSTRIAL	DESARROLLAR ESTUDIOS CONCERNIENTES A LA INGENIERIA INDUSTRIAL DESARROLLANDO LOS SIGUIENTES SERVICIOS: PLANEACION Y CONTROL DE INVENTARIOS, PROGRAMACION Y CONTROL DE PRODUCCION, ESTUDIOS DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS, MANEJO DE MATERIALES, DETERMINACION DE LOTES ECONOMICOS DE PRODUCCION, UTILIZACION OPTIMA DEL EQUIPO, LOCALIZACION DE PLANTAS		GERENTE DE INGENIERIA INDUSTRIAL  SECRETARIA  ASISTENTES  AJUDAJES	VICE-PRESIDENCIA  DIRECTOR TECNICO	ASISTENTES DE INGENIERIA INDUSTRIAL  AJUDAJES  SECRETARIA
GERENCIA DE ESTUDIOS DE MERCADOTECNIA	REALIZAR ESTUDIOS CONCERNIENTES A LA MERCADOTECNIA TALES COMO ESTUDIOS DE MERCADO, REPTAS DE ALMACENAJE Y DISTRIBUCION, ESTUDIOS DE PRECIOS Y DE CANALES DE DISTRIBUCION, ENCUESTA DE OPINION, SISTEMAS DE INFORMACION SOBRE MERCADOTECNIA, PLANEACION DE NUEVOS PRODUCTOS, ESTUDIOS DE CIRCULACION, ESTUDIOS DE TARIFFAS DE PUBLICIDAD		GERENTE DE MERCADOTECNIA  SECRETARIA  ASISTENTES  AJUDAJES	VICE-PRESIDENCIA  DIRECTOR TECNICO	ASISTENTES DE MERCADOTECNIA  AJUDAJES  SECRETARIA

ÁREAS	OBJETIVOS	FUNCIONES	INTERACCION	EQUIPO A.	LE INFORMAN
GERENCIA ADMINISTRATIVA	PROPORCIONAR OPORTUNA Y ADECUADAMENTE LA INFORMACION FINANCIERA DEMANDADA DE LAS OPERACIONES EFECTUADAS POR LA FIRMA ANTE LA PRESIDENCIA PARA LA TOMA DE DECISIONES. FACILITAR LOS SERVICIOS ADMINISTRATIVOS A LAS DIFERENTES ÁREAS PARA EL CUMPLIMIENTO DE SUS FUNCIONES	REGISTRAR OPORTUNAMENTE LOS MOVIMIENTOS CONTABLES QUE SE OBSERVEN DE LAS OPERACIONES HABIDAS QUE EFECTUA LA FIRMA. ELABORACION MENSUAL DE ESTADOS FINANCIEROS, PRESUPUESTOS DE INGRESOS Y GASTOS Y TODA LA INFORMACION DE ESTA NATURALEZA REQUERIDA POR LA PRESIDENCIA. FORMULACION DE LAS DECLARACIONES DE IMPUESTOS, ASÍ COMO TODAS LAS OBLIGACIONES FISCALES A QUE ESTE SUJETA LA FIRMA. SUPERVISAR QUE SE PROPORCIONEN ADECUADAMENTE LOS SERVICIOS DE BÚSQUEDA ADMINISTRATIVA (PAPELERIA, MATERIALES, CORREO, MENSAJERIA, ETC.) A LAS DIFERENTES DIVISIONES	GERENTE ADMINISTRATIVO SECRETARIA CONTADOR ASISTENTE DE CONTABILIDAD MENSAJEROS BIBLIOTECARIO	PRESIDENTE VICE-PRESIDENTE	CONTADOR ASISTENTES DE CONTABILIDAD ENCARGADO DE MANTENIMIENTO BIBLIOTECARIO SECRETARIA

### 2.3. RECURSOS CON LOS QUE SE CUENTA

La importancia del estudio de los recursos con los que se cuenta en una organización de servicios de consultoría es muy importante, ya que a diferencia de una empresa manufacturera en donde lo primordial es la materia prima. En los organismos de consultoría el principal recurso es el humano, ya que dependiendo de las capacidades de éste serán los alcances y profundidad de los estudios que se puedan realizar.

#### 2.3.1. RECURSOS HUMANOS

Este tema es muy complejo, ya que la formación de los consultores en administración depende del desarrollo económico de la zona. Evidentemente la consultoría en administración, junto con otros agentes de crecimiento, sirven de apoyo al desarrollo económico y por lo general se recurre a ellos por su especialización, experiencia, flexibilidad e independencia (imparciales es sus investigaciones). Existe diversidad en el tamaño de los organismos en nuestro país, por lo que el alcance de los proyectos por ellos realizados es muy variable y de esto depende el desarrollo y experiencias de el personal. Así mismo al tener gran variedad de proyectos es necesario el contar con una amplia gama de tipos de consultores. Por lo que es preciso contar con consultores de la propia empresa, de consultores externos y de grupos de consultores suministrados por los organismos gubernamentales o internacionales.

La capacitación ha de costar tanto de enseñanza teórica como de práctica. Un consultor que se inicia debe aprender a conocer como afrontarse a problemas, formulación de propuestas, y como relacionarse con las gentes con las que deberá trabajar. La capacitación del consultor debe orientarse a utilizar las técnicas de administración más apropiadas, entre las que deben figurar no sólo los instrumentos de su especialidad, las técnicas contables y de planificación, sino también nociones de como debe moverse en determinada situación administrativa.

Es importante debido a la experiencia que se va adquiriendo a través de su trabajo que el consultor se capacite en aspectos especializados, sobre todo en temas de:



### 2.3.3. RECURSOS TECNICOS

Dado que en los últimos años se han venido dando cambios importantes en el manejo de información en el mundo y en México, la consultoría no es ajena a estos cambios por lo que ha ido adaptando diferentes mecanismos para tener mayor acceso a información a nivel mundial.

Es así que el manejo de computadoras personales y micro computadoras ha sido muy necesaria en los últimos años, con el fin de dar fluidez a la información y también para manejar de manera más rápida las diferentes variables con que se cuentan como son los datos estadísticos y de mercado.

Otros mecanismos de los que se vale la consultoría son los de tipo audiovisual y de software, con el fin de poder ofrecer asesoría especializada. Como hemos visto antes dentro de los servicios que ofrecen los organismos de consultoría están el de ofrecer cursos y capacitación a las empresas, esto gracias a la experiencia que los consultores adquieren durante su trabajo, estos cursos serían difíciles de impartir si no se contara con medios audiovisuales como el proyector de objetos opacos, el proyector de acetatos, así como de las computadoras, por medio de las cuales el consultor y el alumno tienen acceso a los conocimientos de manera más rápida y eficaz.

En algunos casos se da la formación de un área de edición dedicada especialmente a la formación del cuerpo de los reportes que elabora el organismo. Este departamento basa su importancia en la ayuda que ofrece al consultor para disponer de su tiempo en actividades preponderantemente de análisis y desarrollo del proyecto, sin tener que ocuparse de la edición del mismo.

En medida de las posibilidades de los organismos de consultoría se da el contar con sistemas computarizados con acceso a bancos de datos nacionales y extranjeros. Por estos medios se puede llegar a reducir una búsqueda de varios días o semanas a unas cuantas horas, todo esto mediante una previa capacitación ya que el costo de estos medios, la mayoría de las veces, llega a ser muy caro por las grandes facilidades que ofrece.

- Técnicas computarizadas para la gerencia
- Planificación a largo plazo
- Gestión de ventas
- Sistemas de control de la administración
- Presupuestos de capital
- Ampliación y administración de empresas

Dada la amplitud de conocimientos y áreas en que tienen acceso los servicios de consultoría en administración, los organismos se pueden conformar por diversas profesiones como ingenieros industriales, administradores de empresas, economistas, etc..

### **2.3.2. RECURSOS MATERIALES**

Las empresas de consultoría deben contar con las instalaciones y herramientas necesarias para eficientar los servicios que ofrecen, esto se refiere a:

- Instalaciones:
  - Recepción
  - Oficinas de consultoría
  - Oficinas de administración
  - Auditorio
  - Aulas de capacitación
  - Salas de juntas
  - Salas de conferencias
  - Comedor
  - Estacionamiento
- Biblioteca:
  - Enciclopedias
  - Directorios industriales
  - Información estadística
  - Patentes
  - Marcas, y toda información editada necesaria

#### 2.4. ASPECTOS LEGALES

El Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos decidió conjuntamente con las autoridades de otros países Latinoamericanos y del Caribe con la cooperación del Banco Interamericano de Desarrollo, realizar una reunión destinada a analizar la importancia que tienen los consultores en el desarrollo económico y social del continente americano. En esta reunión se realizó el más reciente análisis sobre los aspectos legales de la consultoría.

La totalidad de la información para la elaboración de este capítulo fue tomada de las "Memorias de la Reunión Latinoamericana y del Caribe sobre Servicios de Consultoría" los cuales fueron elaborados por Nacional Financiera.(13)

Para México, se diseñó un esquema destinado a sistematizar el contenido, el cual se presenta dividido en tres partes.

#### PARTE I "EJERCICIO EN EL PAIS DE CONSULTORIA TOTALMENTE NACIONAL"

##### I. DISPOSICIONES LEGALES APLICABLES A LA ACTIVIDAD DE CONSULTORIA.

1.1. Normas de tipo general aplicables a la organización, funcionamiento y tratamiento de las empresas consultoras.

- Constitución Nacional
- Ley Reglamentaria de los Art. 4 y 5 constitucionales relativos al ejercicio de los profesionales.

Derecho Civil:

- Ley General de Sociedades Mercantiles

Derecho Civil:

- Código Civil Título X. Contrato de prestación de servicios.

Derecho Mercantil:

- Ley de las Cámaras de Comercio y de las Industrias Tributarias:
- Ley del Impuesto sobre la Renta.
- Ley del Impuesto sobre Ingresos Mercantiles.

---

(13) NACIONAL FINANCIERA, Memorias de la Reunión Latinoamericana y del Caribe sobre Servicios de Consultoría, México, 1975.

- Disposiciones de control de capitales extranjeros y transferencia de tecnología:
- Ley para Promover la Inversión Extranjera y promover la inversión extranjera.
- Reglamento del Registro Nacional de Investigaciones Extranjeras.
- Ley sobre el Registro de la Transferencia de Tecnología y Uso y Explotación de Patentes y Marcas.

Laboral:

- Ley Federal del Trabajo.

## 1.2. Disposiciones que regulan especialmente o se refieren a la actividad de consultoría.

En México no hay disposiciones que regulen especialmente o que se refieran a la actividad de las empresas consultoras.

La consultoría se desarrolla como una actividad profesional, pero regida en muchos casos por los reglamentos de actividades semicomerciales.

En los contratos con el Estado son aplicables las disposiciones de la Ley de Inspección de Contratos y obras Públicas y su Reglamento. En virtud de tales textos legales se dictaron las Bases y Normas Generales de los Contratos y Ejecución de Obras Públicas.

La Ley establece una Comisión Técnica Consultiva de Contratos y Obras Públicas y asigna a la Secretaría de Minas e Industria Paraestatal vigilar la contratación y ejecución de las obras.

## 1.3. Disposiciones legales que reglamentan los Colegios o Agrupaciones Profesionales.

La Ley reglamentaria de los artículos 4o. y 5o. constitucionales relativos al ejercicio de las profesiones, indica las condiciones para constituir Colegios de Profesionales y especifica las funciones de los mismos.

## 2. CONSTITUCION Y ORGANIZACION DE LAS EMPRESAS CONSULTORAS

### 2.1. Normas generales y/o especiales aplicables a la constitución y organización de empresas consultoras.

Se aplican las normas societarias generales que son: 1) en nombre colectivo, 2) en comandita simple, 3) de responsabilidad limitada, 4) anónima, 5) en comandita por acciones, 6) de capital variable, 7) asociación en participación.

**2.2. Práctica de la organización de consultoras.**

Usualmente las empresas consultoras se constituyen como sociedades anónimas, sociedades civiles y asociaciones de profesionales.

**2.3. Descripción de eventuales normas especiales**

No hay disposición legal específica.

**2.4. Definiciones legales de consultoría, consultor y empresa consultora.**

No hay disposición legal específica.

**2.5. Descripción de requisitos legales aplicables a la consultoría.**

Los profesionales consultores deben cumplir en ciertos casos, requisitos de registro y si se organizan como sociedades, satisfacer las normas societarias respectivas.

**2.6. La obligación de registro.**

**2.6.1. Disposiciones que establecen registros generales para la consultoría.**

**Empresas:**

No existen en México obligaciones generales de registro de una empresa de consultoría. Sin embargo, las compañías o firmas consultoras que trabajan para entidades gubernamentales deben registrarse en la Secretaría de Minas e Industria Paraestatal.

**Profesionales:**

En cuanto a los profesionales deben estar registrados en la Dirección General de Profesiones que depende de la Secretaría de Educación Pública. También en el Colegio de Profesionistas respectivo.

**Modalidades:**

a) Autoridad correspondiente.

Secretaría de Gobernación.

b) Requisitos y contenido.

1. Solicitar por escrito la inscripción manifestando la capacidad técnica y financiera.

Si se trata de persona moral, exhibir copia certificada, de la escritura constitutiva.

2.- Comprobar que es miembro de la Cámara de Industria que le corresponde.

3.- Acreditar su filiación en el Registro Federal de Causantes.

La Secretaría de Gobernación señalará para cada contratista registrado un número progresivo y clasificará por especialidades.

2.6.3. Disposiciones que establecen registros especiales para la consultoría.

No hay disposición legal específica, sin embargo los ministerios y otras instituciones oficiales que otorgan trabajos de consultoría establecen sus propios registros.

## 2.7 Requisitos legales aplicables según las tipos de consultoría.

### 2.7.1. Tipos de Consultoría.

No hay requisitos especiales en la práctica se ejercen en México todo tipo de consultoría. La naturaleza de estos trabajos se da en los sectores público y privado.

### 2.7.2. Naturaleza de los Trabajos.

No hay requisitos especiales. En la práctica los clientes del sector privado acostumbran encargar al consultor estudios de prefactibilidad y proyectos.

## 2.8. Descripción de las formulas juridicas empleadas con mayor frecuencia por las empresas consultoras.

Las fórmulas jurídicas más usuales son las de sociedades anónimas y las sociedades civiles.

En la primera, la nómina de socios puede variar sin que el hecho sea conocido por el público. En las segundas su composición es más evidente porque aparecen los nombres de los socios.

### a) Sociedades Anónimas:

Deben tener 5 socios mínimo y un capital de 25,000 pesos mexicanos por lo menos. El capital se representa en acciones que pueden ser al portador o nominativo o tener distintas prioridades. Las administra una Asamblea de Socios o Consejo de Administración. (L. de Sociedades Mercantiles/34, arts. 89, 111 y sig. 143)

### b) Sociedades civiles:

No se exige capital mínimo. Son agrupaciones de personas para desarrollar un trabajo y éstas pueden aportar capital, bienes o servicios.

2.9 El ejercicio de la consultoría individual no es muy común en México, ya que predominan las firmas consultoras.

Los consultores individuales deben cumplir los requisitos de registro ya descritos (ver 2.6)

Para la presentación en concursos y adjudicaciones de contratos del Estado, la Ley pone en un mismo plano a las personas morales y físicas.

### 3. ACTIVIDAD DE LAS EMPRESAS CONSULTORAS

3.1. Normas que rigen la actividad consultora en sus distintos tipos y especialidades.

3.1.1. Reglas sobre los contratos.

La adjudicación obliga a la dependencia a encomendar el proyecto al contratista respectivo y a ambos a firmar el contrato correspondiente.

Si el adjudicatario no firmara el contrato dentro del término de 20 días naturales contados desde que se dé a conocer el fallo de adjudicación se hará efectiva la garantía que hubiere otorgado para participar en el concurso. En este caso la dependencia podrá adjudicar el contrato al participante siguiente y en su caso a los subsiguientes.

3.1.2. Remuneración de los servicios de consultoría.

En el caso de que el cliente sea el sector gobierno, todos los contratos deberán celebrarse sobre la base de precios unitarios, permitiéndose ejecutar trabajos por administración a través del contratista que no excedan del 20% del monto del proyecto contratado.

Se entiende por precio unitario el importe de la remuneración o pago total que deba cubrirse al contratista por proyecto, en cada uno de los conceptos de trabajo que tenga encomendados.

3.1.3. Relaciones entre el cliente y consultor.

Para el caso de obras públicas ver 3.1.2.

Para el caso de obras privadas se aplicaran las disposiciones generales de la prestación de servicios.

#### **3.1.4. Asociación o cooperación de empresas.**

La Ley permite y dispone que las empresas solas o agrupadas (Bases y normas generales/70. art. 1.4).

En la práctica se acostumbra, aunque no frecuentemente, los consorcios para trabajos determinados.

### **4. ASPECTOS LABORALES**

#### **4.1. Beneficios sociales que deben otorgarse a los trabajadores:**

- a) Vacaciones pagadas y primas de vacaciones.
- b) Indemnización por despido injustificado.
- c) Prima de antigüedad.
- d) Aguinaldo anual.
- e) Inscripción en el Instituto Mexicano del Seguro Social.
- f) Aportes al Instituto del Fondo Nacional de Vivienda (INFONAVIT).
- g) Repartición de utilidades entre los trabajadores de la firma.
- H) Sistema de Ahorro para el Retiro.



**PARTE II "EJERCICIO EN EL PAIS DE LA CONSULTORIA EXTRANJERA:  
CONSULTORIA PROPIAMENTE EXTRANJERA O CON PARTICIPACION  
NACIONAL"**

**1. NORMAS LEGALES APLICABLES.**

**1.1. Normas generales**

Ver I.1.1.

**1.2. Normas especiales para el ejercicio de la consultoría extranjera.**

- Ley de Inspección de Contratos y Obras Públicas.
- Reglamento a esta misma Ley.
- Bases y normas generales para la contratación de obras públicas.
- Código de Comercio, arts. 13, 14, 15, 24 y 25.
- Ley General de Sociedades Mercantiles, arts. 250 y 251.
- Ley General de Población.
- Ley de Nacionalidad y Naturalización; 5/1/1934.
- Acuerdo Presidencial; 30/X/1926.
- Circular No. 318; 23/VIII/1926.

**2. DEFINICIONES LEGALES O ADMINISTRATIVAS.**

No hay disposición legal específica.

**3. REQUISITOS APLICABLES A LAS EMPRESAS CONSULTORAS EXTRANJERAS.**

**3.1. Autorización y registro.**

**Autorización**

Las sociedades legalmente constituidas en el extranjero que se establezcan en México o tengan alguna agencia o sucursal podrán ejercer el comercio sujetándose a las prescripciones del Código de Comercio.

Si desearán establecerse o crear sucursales en México presentarán y anotarán en el Registro, además del testimonio de la protocolización de sus estatutos, contratos y demás documentos referentes a su constitución, el inventario, o último balance y un certificado de estar constituidas y autorizadas con arreglo a las leyes del país respectivo, expedido por el representante que allí tenga acreditado México, o en su

respectivo, expedido por el representante que allí tenga acreditado México, o en su defecto, por el cónsul mexicano (Código de Comercio arts. 15, 24 y 25).

Las sociedades extranjeras legalmente constituidas tienen personalidad jurídica en la República. Sólo podrán ejercer el comercio desde su inscripción en el Registro. Procede autorización previa de la Secretaría de Hacienda Y Crédito Público si cumplen determinados requisitos (Ley General de Sociedades Mercantiles/34, arts. 250 y 251).

Los extranjeros y las personas morales extranjeras, así como las sociedades mexicanas que tengan o puedan tener socios extranjeros, no pueden obtener concesiones ni celebrar contratos con los Ayuntamientos, Gobiernos Locales ni autoridades federales sin previo aviso a la Secretaría de Relaciones Exteriores, el cual podrá concederse siempre que los interesados convengan ante la propia Secretaría en considerarse como mexicanos respecto de dichos contratos y en no invocar en lo que a ellos se refiere, la protección de sus gobiernos, bajo la pena que en cada caso establecerá la Secretaría de Relaciones Exteriores (Ley de Nacionalidad y Naturalización/40; Acuerdo Presidencial del 30/IV/1926 relativo a la circular 294; Circular 23/VIII/1926.

#### Registro

En los concursos para la adjudicación de los contratos de obras públicas sólo participarán personas físicas o morales mexicanas, por sí agrupadas, inscritas en el Padrón de Contratistas (Ver 1.2.6.)

Solamente en el caso de que existan financiamientos extranjeros, técnicas especiales de construcción u otras razones que justifiquen la presencia de concursantes extranjeros, se aceptará la participación de éstos, los que podrán concursar sin estar inscritos previamente en el Padrón de Contratistas mencionado con anterioridad, sin perjuicio de cumplir los requisitos de otras disposiciones aplicables (ver I, 3.1.1.)

### 3.2. Disposiciones que establecen registros especiales para la consultoría extranjera.

Se aplican las normas generales sobre registro (Ver 1.2.6.).

#### 4. INGRESO DE BIENES, EQUIPOS O MAQUINARIAS PARA LA REALIZACION DE TRABAJOS DE CONSULTORIA.

##### 4.1. Aplicación del régimen de admisión temporal.

No hay disposición legal específica. El régimen de importación temporal reglamentado por Acuerdo de la Secretaría de Industria y Comercio del 7/III/1971, no contempla la internación temporal de aparatos, máquinas o equipos destinados a la prestación de servicios.

#### 5. INGRESO DE CONSULTORES EXTRANJEROS

5.1. Disposiciones legales aplicables al ingreso de extranjeros. Ley General de Población 27/XII/1947.

##### 5.2. Tipos de visa.

Los extranjeros pueden entrar al país como inmigrantes para varios fines, entre ellos: ejercer una profesión en casos excepcionales y según las leyes vigentes y para desempeñar servicios técnicos o especializados que no pueden ser prestados por residentes. (Ley General de Población/47, art. 48 numerales 14 y VI).

También pueden entrar como no inmigrantes, temporalmente como turistas, transmigrantes, visitantes, asilados políticos y estudiantes. Los que ingresan como visitantes pueden dedicarse al ejercicio de alguna actividad lucrativa o no lícita y permanecer en el país por 6 meses prorrogables por una sola vez. (Ley General de Población/47, art. 50).

##### 5.3. Práctica en la materia.

Ver nota 1, Introducción.

##### 5.4. Convenios bi o multilaterales relativos al ingreso de consultores

Ver nota 1, Introducción.

## 6. ORGANIZACION DE LAS EMPRESAS CONSULTORAS EXTRANJERAS

### 6.1. Exigencias legales de participación local.

No hay disposición legal específica.

### 6.2. Requisitos sobre el origen del capital extranjero.

No hay disposición legal específica.

### 6.3. Modalidades.

No hay disposición legal específica.

### 6.4. Tipos de aportes posibles. Práctica.

No hay disposición legal específica. En la práctica no hay restricciones para ningún tipo de servicio proveniente del exterior.

Si el servicio se aporta al establecimiento de una empresa se rige por las normas de la inversión extranjera.

## 7. REQUISITOS ESPECIALES

### 7.1. Antecedentes y antigüedad en el ejercicio de la consultoría.

No hay disposición legal específica.

### 7.2. Acceso a contrataciones por parte del Estado.

Como se dijo, sólo existiendo financiación externa, necesidad de técnicos especiales u otras razones similares se justifica la presentación de consultores extranjeros.

## 8. TRATAMIENTO DE LA CONSULTORIA EXTRANJERA

### 8.1. Crédito.

#### 8.1.1. Crédito interno.

No hay disposición legal específica. En la práctica el monto de créditos para consultoría es reducido. Por otra parte, hay disposición por la cual la Secretaría de

Hacienda por medio de reglas generales puede fijar la proporción máxima de créditos que se conceden a empresas controladas directa o indirectamente por extranjeros.

#### 8.1.2. Avaluos y garantías.

#### 8.1.3. Crédito externo.

No hay disposición específica. En general los créditos externos no están sujetos a reglas de registro, autorización ni control.

#### 8.1.4. Avaluos y garantías.

No hay disposición específica. Las garantías de préstamos externos se rigen por los usos generales. Los avalos del Gobierno Federal para préstamos externos no se conceden habitualmente a empresas con capital mayoritario extranjero.

### 8.2. Tributación.

#### 8.2.1. Impuesto sobre las ganancias.

Las sociedades consultoras con participación de extranjeros tributan el impuesto sobre la renta en iguales condiciones que todas las sociedades (Ver I,4.2.1.). la distribución de dividendos a socios en el exterior sufre una retención del 20% sobre el monto de esos dividendos ( Ley del Impuesto sobre la Renta/65, art. 74).

#### 8.2.2. Tasa

Ver II, 8.2.1.

#### 8.2.3. Impuesto sobre las remesas por servicios de consultoría.

No existe un impuesto especial sobre remesas. El impuesto sobre la renta grava los pagos por tecnología hechas al exterior con tasa progresiva de hasta 42% del ingreso bruto del beneficiario en el exterior (Ley del Impuesto sobre la Renta/65 art. 34).

#### 8.2.4. Disposiciones tributarias aplicables a la prestación de servicios por consultores extranjeros.

El impuesto sobre Ingresos Mercantiles también alcanza a todo pago hecho por no residentes, con tasas del 4%

#### **8.2.5. Aplicación de convenios de doble tributación.**

**No se registran convenios firmados por México.**

### **8.3. Aspectos laborales.**

#### **8.3.1. Protección al mercado nacional.**

En toda empresa de cualquier naturaleza, el patrón no podrá emplear menos de un 90% de trabajadores mexicanos en cada una de la categorías de técnicos y no calificados. La Junta de Conciliación y Arbitraje respectiva puede autorizarlos si se trata de técnicos, a reducir temporalmente ese porcentaje.

La anterior prevención sólo regirá cuando el número total de trabajadores empleados sea mayor de cinco, pues en caso contrario el tanto por ciento que se ha hecho referencia será del 80%.

Esto no se aplica a los gerentes, directores, administradores, superintendentes y jefes generales de las empresas.

No se permite establecer diferencias en los salarios por razones de nacionalidad (Ley Federal del Trabajo arts. 9 y 22).

## PARTE III "EJERCICIO DE LA CONSULTORIA NACIONAL EN EL EXTERIOR"

### 1. DISPOSICIONES LEGALES APLICABLES.

#### 1.1. Disposiciones legales generales.

No existe un régimen general de salida de servicios y recursos tecnológicos. Sin embargo es posible realizarla.

### 2. RECURSOS SUSCEPTIBLES DE SALIR AL EXTERIOR.

#### 2.1. Tipos de recursos.

Los servicios mexicanos de todo tipo son susceptibles de ser prestados en el exterior. Para estos efectos gozan de ventajas crediticias (Ver II,3).

#### 2.2. Salida de recursos a otros países.

No hay normas especiales.

### 3. ESTIMULOS AL EJERCICIO DE LA CONSULTORIA EN EL EXTERIOR.

#### 3.1. Ventajas tributarias u otras.

Ver nota I, Introducción.

#### 3.2. Utilización del crédito interno para consultoría en el exterior.

Las operaciones de redescuento, de garantía y de compensación por costo de garantía bancaria del exterior, que realiza el Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (ESCOFIA) debe referirse a las exportaciones que tengan las siguientes características:

1. La materia de la exportación deberá estar constituida por un servicio mexicano.
2. El pago del servicio se debe pactar en moneda mexicana o dólares de los Estados Unidos de América.
3. Cuando el pago del servicio se pacte en cuotas, el plazo y formas de amortización del crédito y la proporción que este represente del precio del servicio, deberán estar

de acuerdo, en todo caso, con las prácticas del mercado internacional, respecto del servicio de que se trate.

El Banco de México podrá descontar con cargo a la ESCOFIA, a los bancos de depósito y ahorro y a las sociedades financieras del país, créditos relacionados con prestación de servicios al exterior.

La institución interesada en utilizar las facilidades de redescuento a la Secretaría solicitará al Banco de México el otorgamiento de una línea de crédito con la institución interesada. Esta debe dar a conocer, en forma previa a toda operación, las características de esta o la contratación respectiva. (Circular 1068/67 L, A y B).

### 3.3. Regímenes especiales para honorarios y utilidades percibidos en el extranjero.

No existen restricciones para operar en el mercado de cambios.

### 3.4. Obtención de pasajes de avión en compañías nacionales en condiciones especiales.



***CAPITULO III:  
ANALISIS DE LA OFERTA***

### **3.1 LOCALIZACION Y SERVICIOS QUE OFRECEN LOS ORGANISMOS DE CONSULTORIA EN ADMINISTRACION**

#### **LOCALIZACION DE LOS ORGANISMOS**

Debido a la importancia que tiene para el desarrollo de la presente tesis la localización de los organismos de Consultoría dentro del Distrito Federal, se formó el presente capítulo para definir en que zonas de la ciudad se encuentran concentrados estos, así como la variedad de servicios administrativos que ofrecen cada uno de ellos.

La búsqueda de información referente a este punto fue elaborada en base a tres fuentes, las cuales fueron: el Directorio de la Cámara Nacional de Empresas de Consultoría, elaborado por la misma Cámara; el Mexico Export Directory y el Directorio de Agentes Tecnológicos, ambos elaborados por INFOTEC (Fondo de Información Y Documentación para la Industria).

Del total de universo que comprendió a 155 organismos se realizó una selección en base a los servicios que ofrecen con ello se elaboró un listado con la información necesaria para su localización. Este listado contiene los siguientes datos:

- a) Dirección
- b) Colonia
- c) Código Postal
- d) Teléfonos
- e) Responsable del Organismo
- f) Actividades de Consultoría Administrativa que Ofrecen

Para la realización de ésta base de datos se tomó en cuenta que los organismos desarrollaran por lo menos uno de los servicios administrativos que a continuación se describen:

<i>NUMERO DE ACTIVIDAD</i>	<i>TIPO DE SERVICIO</i>
1	Información tecnológica
2	Bancos de datos
3	Conferencias, cursos, seminarios
4	Estudios de factibilidad
5	Estudios de mercado
6	Planeación estratégica
7	Coordinación y supervisión
8	Administración y finanzas
9	Gerencia de coordinación
10	Presupuestos y control de costos
11	Servicio de organización
12	Servicios de informática
13	Apoyo en sistemas
14	Estudios de preinversión
15	Estudios de prefactibilidad
16	Estudios de evaluación
17	Estudios económico-financieros
18	Estudios económicos y de planeación

El listado se presenta a continuación:

ORGANISMOS QUE OFRECEN SERVICIOS DE CONSULTORIA EN ADMINISTRACION EN EL DISTRITO FEDERAL

ORGANISMO	DIRECCION	COLOMA	POBLACION	C.P.	TELEFONO	TELEFONO	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1 ACOMSA CONSULTORES, S.A. DE C.V.	San Francisco No. 1274-302	Del Valle	México	03100	575-2620		Francisco Javier Moncochero	7,10
2 ADEP CONSULTORES, S.A. DE C.V.	Guarapeto No. 93-A	Ramos Bu	México	08700	536-8817		Arnaldo Carlos García T.	14,18
3 ADOFO PHOTEO SERVICIOS ADMINISTRATIVOS, S.A. DE C.V.	América No. 282	Del Valle	México	03100	543-8829		Adolfo Prieto Velázquez	18,17,18
4 ADOFA CONSULTORES ALIMENTARIOS S.C.	Lerdoña No. 107-402	San Simón	México	03860	536-5727	532-9504	Aspersion García-Rufo Torres	1,4,11,18
5 ALPE CONSULTORES, S.A. DE C.V.	San Francisco No. 1274-101	Del Valle	México	03100	558-8594		Alfonso López del C.	11,12,13
6 ANPOL CONSULTORES, S.A. DE C.V.	San Francisco No. 1274	Del Valle	México	03100	575-8220		José Antonio Cortés B.	7,9,10
7 ARQUITECTURA NACIONAL OCATEDIPORANAMA, S.A. DE C.V.	Av. Ejército Otisopolos No. 120-1	Barrio Aj	México	05050	525-1529		Helena Ferrando Hofmann Jara	7,18
8 ARTHUR A. LITTLE MEDICANA, S.A. DE C.V.	Barrón No. 148, 18a Piso	Ramos Bu	México	08700	525-1325			4,5,8,7,8,9
9 ARTIBAS CONOHADO JOSE ANTONIO	Pedernales No. 235-0	Nuevoarre	México	03020	373-8558		Artigas Coronado José Antonio	7,8,9
10 ASESORAMIENTO EN SISTEMAS DE INFORMÁTICA, S.A.	La Querencia No. 53	Huacahua	México	05020	519-3883		José Manuel Aguilar Casas	11,12,13
11 ASESORES EN PLANEACION ESTRATEGICA, S.C.	Huacahua No. 530-181	Peñoles	México	11870	290-3759		Juan Enrique Vivas	14,16,17,18
12 ASESORES LIBRES PARA EMPRESAS, S.A. DE C.V.	San Francisco No. 1274-101	Del Valle	México	03100	578-0862		Aspersion Ferrández del Cuervo	11,12,13
13 ASOC. DE BUJETES DE CONSULTORIA, A.C.	Puercupal No. 77	Lomas de Virreyes	México	11000	540-6792		Roberto Reyna González	8,11,12,18
14 ASOC. NACIONAL DE INDUSTRIAS DEL PLASTICO, A.C.	México No. 186	San Rafael	México	06470	548-7486		Carlos Rojas Mata Valencia	1,2,3
15 BIOGENETICA MEDICANA, S.A. DE C.V.	Shakaparete No. 27	Lomas	México	11500	533-6228	533-6229	Alfredo B. Salgado Cigarroa	3,6
16 BOOZ, ALLEN & HAMILTON DE MEXICO, S.A. DE C.V.	Monte Pedernales 130	Antares	México	11000	540-0123			4,5,8,7,8,9
17 BUJETE DE ADMINISTRACION INTERNA Y ESTADISTICA, S.A.	Cad. México-Toluca No. 817-401	Puebla	México	04520	327-0246		Ernesto Lugoquis Muñoz	11,12,13
18 BUJETE DE ASESORIA Y CONTROL DE OBRAS, S.A.	Cad. México-Toluca No. 4	Puercupal de San Francisco	México	04320	856-7972		Jorge Chávez Salgado	7,9
19 BUJETE DE ASISTENCIA TECNICA, S.A. DE C.V.	Industria No. 280-307	Cd. de los Departes	México	03710	543-4243		Rosario Portuquillo del Cuervo	7,9
20 BURO DE INVESTIGACIONES DE MERCADO, S.A.	Irigoyen No. 108	Irigoyen	México	11500	567-4433		Carlos Ortega Gómez	4,5
21 CAAP CONSULTORES ASOCIADOS, S.C.	Biga California No. 748-702	Guadalupe	México	06170	566-8814	566-8811	Humberto González Rubio y Hernández	4,8
22 CALMECAC CONSULTORES, S.A. DE C.V.	Tehuacan No. 125	Ramos Bu	México	06760	576-7832	566-9484	Miguel Sandoval	4,7
23 CENTRI CONSULTORIA, S.A. DE C.V.	Cruceño Río Barrón No. 10	Pedernales de Churubusco	México	09030			Rubén Herrera	14,18,19
24 CENTRO DE CONTROL TOTAL DE CALIDAD, S.A.	Prueba No. 281-1	Ayala	México	05700	625-4010	814-1902	José Carlos Álvarez Rivera	5,6
25 CIA. MEDICANA AEROFOTO, S.A.	11 de Abril No. 338	Escandón	México	11800	518-0740	518-2652	Wage Dawson Davis	4
26 CIRCO CORPORACION DE SERVICIOS DE ING. S.A. DE C.V.	Huacahua No. 121	Barrón Unión Campes	México	04650			José Luis Tamayo Grijalva	7,11,18
27 COHIB INGENIERIA, S.A. DE C.V.	Av. Toluca-Toluca No. 54, 3o. Piso	Escandón	México	11800	277-8152		Eduardo Hernández Flores	7,10
28 COMPRO PRETACIONES Y SERVICIOS, S.A. DE C.V.	Capitán No. 371	Capitán Universidad	México	24360	586-0238		José Carlos Rodríguez	7,8
29 COMPUTARAS S.A. DE C.V.	F. Anaya Huacahua No. 188	San Francisco No. 1274	México	05860	672-7136		Luisberto S. Vázquez Acosta	7,10,12,18
30 COMEX, S.C.	San Francisco No. 1274	Del Valle	México	03210	579-8220		José Antonio Cortés B.	7,8,9
31 COMPANIA EN SERVICIOS TECNICOS Y PROFESIONALES, S.A.	Toluca No. 186	Guadalupe	México	06140	623-2960		María Featag Cortés	7,8
32 CONSORCIO DE INGENIEROS, S.A.	Compañía Barranquillo No. 628-A Dvop. 8	Del Valle	México	03100	663-1461		Hector Guerrero Villalón	7,18
33 CONSTRUCTORES, CONDUCTORES Y PAVIMENTOS, S.A.	Yucatán Miguel Alemán No. 81	Toluca	México	11870	277-8838	277-3138	Raymundo Álvarez Valdez	4
34 CONSTRUCTORA S. L. INTERNACIONAL, S.A. DE C.V.	Sapoteles No. 703-D	Huacahua	México	03020	967-2867		Pedro Francisco González Luna	7
35 CONSTRUCTORA Y CONSULTORIA DUAL, S.A. DE C.V.	Cad. del Puerto No. 7	Vista Campes	México	14360	564-8877		Juan Diego Huerta	7,11
36 CONSULTORAMA CONSULTORES ASOCIADOS, S.A. DE C.V.	Inauguración Bur. Joe 302-112	Ramos Bu	México	06780	568-8879		Olga O. Barrera Pérez	7,11,18
37 CONSULTORES EN INGENIERIA, PLANEACION Y URBANISMO, S.C.	Pedernales No. 543	Lerdoña Valle	México	03850	675-2480	678-2511	Daniel Cervantes Castro	4
38 CONSULTORES EN PLANEACION Y DISEÑO URBANO, S.C.	Fernando Villalón No. 43-8	Industria Campes	México	01205	546-5297	548-4131	Jorge Alvarado Belmonte	4
39 CONSULTORES INTERNACIONALES, S.C.	José María Ruiz No. 88	Del Valle	México	03100	663-1323		Carlos A. Ortega R.	14,16,17,18
40 CONSULTORES PARA PROYECTOS DE DESARROLLO, S.A.	José Luis Pedernales No. 11 Dvop. 43	Tehuacan	México	08020	703-154		Aquino Valdez Castañón	14,16,16,17,18
41 CONSULTORES TECNICOS EN DESARROLLO, S.A.	Miguel Alemán No. 14	Del Valle	México	03100	967-8845		Alfonso Torres Torres	14,18,19
42 CONSULTORIA COSTOS, PROGRAMACION Y SUPERVISION DE OBRAS	Barrón No. 222	Ramos Bu	México	06720	563-2144		Carlos Baldero Beltrán	1
43 CONSULTORIA MEDICANA, S.A. DE C.V.	Santos Espino No. 134, 1er. piso	Lomas de Virreyes	México	11000	540-1901	540-8623	Abelardo Orta Alba	1,6
44 CONSULTORIA Y PRODUCCION DE EMPRESAS ALBER S.A.	Av. Independencia Bur. No. 421-1101	Lomas de Virreyes	México	08140	548-8620	554-8022	Antonio del Río Casas	4,8,14,15,16,18
45 CONTROL DE OBRAS PINTER, S.A. DE C.V.	Protección San Miguel No. 95	Barrón de San Lucas	México	04060	544-3832		B. Romo Usón y Torres	7,10,11,18
46 COORDINACION TECNICA ADMINISTRATIVA DE OBRAS, S.A.	Progreso No. 117	Escandón	México	11800	271-6254		Norma Sorblina Díaz	7,10
47 COORDINACION TOTAL, S.A. DE C.V.	Barrón No. 158, Lda. 8	Antares	México	03400	518-8888		Gabriel Portales Reyna	7,8,9

FUENTE: DIRECTORIO DE LA CAMARA NACIONAL DE EMPRESAS DE CONSULTORIA, CHCO, MEXICO, 1980  
 MEXICO EXPORT DIRECTORY, BANCOMEXT-IPOTEC, MEXICO, 1980  
 DIRECTORIO DE AGENTES TECNOLOGICOS, IPOTEC, MEXICO, 1981

ORGANISMOS QUE OFRECEN SERVICIOS DE CONSULTORIA EN ADMINISTRACION EN EL DISTRITO FEDERAL

ORGANISMO	DIRECCION	COLONIA	POBLACION	C.P.	TELEFONO	TELEFONO	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	
46	CORPORACION INTERNACIONAL TECHNOCONSULT, S.A. DE C.V.	Monte Líbano No. 850	Lomas de Chapultepec	México	51000	540-3875	Enrique Talavera Mendez	7	
47	CORTINA Y ASOCIADOS, S.A. DE C.V.	San Francisco No. 1214-201	Del Valle	México	02010	575-3308	José Antonio Carrón Bueset	7, 9, 11	
48	CORTOS RACIONAL, ABOGADOS, S.A.	Av. Insurgentes Sur No. 359, 3to. Piso	Nápoles	México	02010	538-0622	546-2862	Osvaldo Álvarez de la Cruz	4, 15
51	CINCO SERVICIOS DE INGENIERIA, S.A.	Barras Terceras No. 2-101	Palma María Arroyo	México	02340	880-2577	Ernesto Zúñiga León	7, 8	
52	CYTAC, S.A.	Paseo Sahuatlil Calli No. 44-004	Conjunto Lomas Arroyo	México	17200	567-0817	Luis García Moreno Cisneros	7, 10	
53	DAS PANAMERICANA, S. C.	Bld. Adolfo López Mateos No. 48	Conjunturas	México	02030	611-4237	Marcelino Capote Ferrer	7, 8	
54	DATACONSULT, S.A. DE C.V.	Av. Insurgentes Sur No. 810-022	Nápoles	México	02010	538-0872	José J. Bustamante	2, 4	
55	DE BEVELLA PÉREZ Y ASOCIADOS, S. C.	Calle de Melchor Ocampo No. 4	Polanco del San Francisco	México	04520	558-7977	Manuel del Barco Puerto	7, 8	
56	DE MARTELLO EMPRESARIAL, S. C.	Monterrey Ocampo No. 236-A	Condominio	México	06500	525-0861	298-8478	Enrique Sotomayor Cuevas	3, 5
57	DIAGNOSTICO INDUSTRIAL CORPORATIVO, S.A. DE C.V.	Hortaleza No. 118	Sancti Spiritus	México	06400	541-3364	Rafael Thierry Pardo	7, 11, 16	
58	DISELEM, S.A. DE C.V.	Empreses No. 136, 4to. Piso	Insurgencias Extraordinarias	México	02740	853-8337	Rafael Trillo Valdez	7	
59	DIPRO DIRECCION DE PROYECTOS, S. C.	Dutco Ofis No. 157-B	Coyunturas	México	04010	354-8230	Ernesto Figueroa Pablos	7, 10	
60	DIPRAC, S.A. DE C.V.	Av. Insurgentes Sur No. 1189 P.H.	Del Valle	México	02100	575-8428	508-3855	Marcos Luis Salazar Zúñiga	6, 7, 8, 9
61	DIPROCON INGENIEROS, S. C.	Aconitas No. 111	Barrio María de la Ribera	México	06400	547-9147	José Luis Domínguez	7, 8, 9, 10	
62	DIRECCION TECNICA DE OBRAS, S.A. DE C.V.	Durand No. 8-1103	Huapac	México	02110	548-1822	José Luis Domínguez	7, 8, 9	
63	DIREFO RACIONAL, S. C.	Av. Insurgentes Sur No. 1198-11	Del Valle	México	02100	575-8813	Guillermo Soto Espinosa	7	
64	EDF DE MEXICO, S.A. DE C.V.	Lago Victoria No. 74 11a. Piso	Ampliación Granada	México	11520	250-2811	Jorge Amador Díaz	11, 12, 13	
65	EDY ABOGADOS ASOCIADOS, S. C.	Brisas No. 22-101	Roma	México	07100	286-3632	Manuel Díaz Olvera	7	
66	EMPRESAS CONSULTORAS, S.A. DE C.V.	San Francisco No. 1628-103 y 104	Del Valle	México	02100	860-1180	Carlos Velázquez Escobar	7	
67	ENRINO VILLALBA DOMINGUEZ	Av. Insurgentes Sur No. 3102 Edif. 28-302	Villa Olímpica	México	14220	548-2948	Enrique Villalba Domínguez	7	
68	EREL, S.A. DE C.V.	San Lázaro No. 183 Dosis 805	Del Valle	México	02100	558-1880	Hortensia Cecilia Figueroa	14, 15, 16, 18	
69	ESPECIALIDADES TECNICAS Y CONSTRUCCIONES, S.A.	Paseo Río No. 7	Estimé de San Jerónimo	México	19400	386-2225	588-8810	Arturo Meléndez López	4
70	ESTUDIO DE INGENIERIA PLANEACION Y PROGRAMAS, S.A.	Av. Insurgentes Sur No. 508, 8to. Piso	Nápoles	México	02810	834-4222	636-8882	Osvaldo Álvarez de la Cruz y Sánchez	4, 5
71	ESTUDIOS JURIDICOS ESPECIALIZADOS, S. C.	Romero de Terrazas No. 808-b	Del Valle	México	02100	525-9900	Miguel Velázquez Escobar	7, 16	
72	ESTUDIOS Y PROYECTOS, S.A.	Pomas No. 280	Jardines del Polanco	México	01900	568-4318	652-2782	Sergio Morales Rodríguez	4
73	FINACOL, S.A. DE C.V.	Av. México No. 58	Polanco	México	06100	558-5269	Luis Francisco Martín Ocasio	8, 11, 12, 13	
74	FORMOSUO DE GESTION TECHNOLOGICA	Dagoberto Soriano No. 29	San José Insurgentes	México	02600	587-2886	Florencia Masera	14, 15, 16	
75	FOMENTO INTEGRAL ADMINISTRATIVO, S.A. DE C.V.	Río Tiber No. 110-3	Roma Sur	México	06500	533-0081	José Francisco Padilla L.	7, 8, 12	
76	FRIFOS, S.A. DE C.V.	Tanahil No. 121-204	Roma Sur	México	02720	584-4343	Enrique Santoyo Masís	7	
77	GONZÁLEZ RAMÍREZ Y ASOCIADOS, S. C.	Monte Aroca No. 188	Lomas de Chapultepec	México	11000	540-7250	Afonso González Ramírez	7, 10	
78	GRUPO ACCORSA, S.A. DE C.V.	San Francisco No. 1274	Polanco	México	02100	576-8238	José Antonio Carrón B.	7, 8, 9	
79	GRUPO ALFETTE INDUSTRIAL	Monte Líbano No. 950	Del Valle	México	02100	608-4289	Hector Fariña Arce	6	
80	GRUPO CONSULTORES NAZAR, S. C.	Huapac No. 53	Del Valle	México	02100	525-3716	Carlos Zambrano Martínez	7	
81	GRUPO DE INGENIEROS EN COSTOS, S.A. DE C.V.	Av. Insurgentes Sur No. 1748, Depto. 303	Florencia	México	01200	534-7854	Rafael Rodríguez Kamal	7, 10	
82	GRUPO DIRECTOR DE PROYECTOS, S.A. DE C.V.	Manzanillo No. 54, Depto. 202	Del Valle	México	02100	558-0062	Ernesto P. Arriaga García	7, 8, 9	
83	GRUPO INGENIERIA INTEGRAL, S.A.	José Martí No. 10	Del Valle	México	02100	687-1149	Federico Álvarez Leónano	7, 11	
84	GRUPO JONES, S.A. DE C.V.	Av. Universidad No. 1887-11	Colonia Universidad	México	04218	548-3273	Francisco Javier Cárdena Godoy	12, 13	
85	GRUPO MELCHÉ, S.A. DE C.V.	Av. Insurgentes Sur No. 733, 11a. Piso	Nápoles	México	02810	575-1486	Sergio López Mendocino	11, 19	
86	GRUPO SERCA DIRECTOR, S.A. DE C.V.	Nuevo San Juan No. 800	Del Valle	México	02100	882-8828	Antonio Andrés Trigo	12, 18	
87	HERNÁNDEZ Y ASOCIADOS, S. C.	San Francisco No. 1274-101	Del Valle	México	02100	558-5884	Guillermo Hernández Morales	11, 12, 13	
88	ICA INTERNACIONAL, S.A.	Mercurio No. 145-C, 3er. Piso	Escandón	México	11800	516-0480	Carlos Sandoval	4, 5	
89	ICATEC, S.A. DE C.V.	Calle Leguía No. 252	Polanco	México	11420	399-4827	Isabel Rodríguez Martínez	4	
90	ICEL A.C.	Pedregal del Río No. 4828, 1er. Piso	Polanco del Polanco	México	14010	548-3273	552-4618	Florencia Masera Sandoval	12, 13
91	IEUBRAM, S. C.	Cajoncillo de Duraznos No. 36, 2a. Piso	Polanco	México	11700	251-1919	Isabelle Triffl Altamirano	9, 15	
92	IFSA INGENIERIA, S.A. DE C.V.	Gentle No. 58	México	02810	343-7485	586-9048	Pedro Alberto Franco Espinosa	4	
93	IMPALBORA NAFINSA, S.A. DE C.V.	Maratón No. 15-801	Nápoles	México	02810	538-5523	Indira Burtis Corrao	14, 15, 17, 18	
94	INACFO, S.A. DE C.V.	Félix Bargañán No. 128	Lomas Virreyes	México	11000	277-1958	Carlos Hernández Torresan	7	

FUENTE: DIRECTORIO DE LA CÁMARA NACIONAL DE EMPRESAS DE CONSULTORIA, CHEC, MÉXICO, 1990  
 MEXICO EXPORT DIRECTORY, BANKCOMB-INFOPEC, MEXICO, 1990  
 DIRECTORIO DE AGENTES TECNOLÓGICOS, INFOPEC, MEXICO, 1991.

# ORGANISMOS QUE OFRECEN SERVICIOS DE CONSULTORIA EN ADMINISTRACION EN EL DISTRITO FEDERAL

ORGANISMO	DIRECCION	COLOMA	POBLACION	C.P.	TELEFONO	TELEFAX	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
95. INDERMEX (COMPAÑIA DE INVESTIGACION DE MERCADO)	Zamora No. 99	Coahuila	08140	253-5898	253-1830	Victoria Lorena Davis	4,5	
96. INDUSTRIAL DE CONTROL, S.A.	Hechores de las Carraneras No. 4	Banque de Ecoguyana	México	53000	363-0962	Antonio Carlos Lopez	14,15	
97. INDUSTRIAS COM. S. C. S.A.	José Yacamán No. 194	Costa Rica	México	553-0533	211-4602	Carlos Escobar Ochoa	2, 4	
98. INFORMATICA, CONSTRUCCION Y ADMINISTRACION, S.A. DE C.V.	Rafaela No. 80	Arizóna	México	04210		Manuel R. Angulo Sanchez	11,18	
99. INFORMATICA PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL, S.C.	Centinela No. 38-302	Panamá	México	05115	684-7070	Luis Felipe Pacheco Llanos	11	
100. INFORMATION LINE, S.A.	Zo. Cón. de Adulto Lince México No. 85	Cuba	México	00000	534-8800	Felipe Raquel Jimenez	4,5	
101. INFOTEC (INFORMACION TECNICA Y CONSULTORIA)	Av. Ben Francisco No. 37	Turkey	México	14050	800-2011	Ricardo Quintero Prasad	1,2,3,4,5,8	
102. INGENIERIA DE SISTEMAS DE TRANSPORTE METROPOLITANO S.A.	Calle Legaria No. 252	Perú	México	11320	288-8622	José Luis Bustamante Martínez	4	
103. INGENIERIA PLANEACION Y DIRECCION, S.A. DE C.V.	Bufo No. 282, Dvsn. 101 y 102	Bolivia	México	0790	344-2010	Elizabeth Gomez Orozco	7	
104. INGENIERIA Y CONSULTORIA, S.A.	Cruzada México No. 84	Paraguay	México	03100	383-7918	Alfonso Gomez Dominguez	9,10	
105. INGENIERIA Y DESARROLLO DE TECNOLOGIA ALIMENTARIA, S.A.	Quetzacoatl No. 20-A	Paraguay	México	00700	516-8449	José Manuel López Rodríguez	4	
106. INGENIERIA Y DESARROLLO LAS TRUCAR, S.A. DE C.V.	Av. Insurgentes Sur No. 1799-301	Guatemala	México	01200	534-6175	Hernán Méjias Franco	7,10	
107. ING. ANJO RAUL MARQUEZ PROZCO	Calle de las Dos Capas No. 236	República de Tailandia	México	04310	364-0008	Raúl Márquez Orozco	7	
108. ING. OSWALDO DRACIA MEDRANO ALVAREZ	San Buenaventura No. 267	Chile	México	14200	573-1884	Oswaldo Dracia Medrano	8,9,10	
109. ING. ROBERTO CASTAÑEDA Y ASOCIADOS S.C.	Ember Carrizosa No. 408, Edif. E, Dvsn. 3	Chile	México	08440		Fred Roberts Castañeda Ramirez	7,10	
110. INSTITUTO DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DEL VALLE DE MEX.	Av. Insurgentes Sur No. 1180-301	Dominicana	México	05100	258-2957	José Carlos Guzmán	3,5	
111. INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ELECTRICAS	Lafayette No. 14, P. H.	Argentina	México	15000	250-4216	Héctor Los Valenzuela	3	
112. INSTITUTO MEXICANO DE CONTROL DE CALIDAD, A.C.	Tuana No. 281 P.H.	Argentina	México	11910	250-8611	Agustín Guzmán Hernández	3	
113. INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO	Las Barreras Carrizosa No. 152	San Barthelemy Assouhan	México	07730	947-0900	Sergio López	3	
114. INST. DE ESTUDIOS INV. Y SERVICIOS ASOCIADOS S.C.	Ember Carrizosa No. 408, Edif. E, Dvsn. 3	Compartido Chiriquí	México	04200	544-2857	Samuel José Oram	4	
115. INTERGRUPO DE SUPERVISION TECNICA, S.C.	Carrizal No. 46-101	San Juan México	México	03730	543-8889	Pablo Jiménez Hernández	10	
116. INTERGRUPO DE SUPERVISION TECNICA, S.C.	Carrizal No. 46-101	San Juan México	México	03730	543-8889	Pablo Jiménez Hernández	4	
117. JOSE LUIS RODRIGUEZ CERVANTES	Av. Benito No. 143-201	Honduras	México	08170	288-8029	José Luis Rodríguez Cervantes	14,15,16,18	
118. JOSE BANTOS RIVERA Y ASOCIADOS, S.C.	Av. Rio Mexico No. 51	Cría del Constructor	México	02940	534-7870	José Bantos Rivera Muñoz	8,9,17,18	
119. JOSEPOLY CLAYN DE MEDICO, S.A. DE C.V.	José Luis Lagrange No. 108, 1to. Piso	Chapultepec México	México	11110	388-0150	Jorge Ben Ricardo Amador	3	
120. LABORATORIO DE ESTADÍSTICAS DEL AGUA	Manuel Cuevas Puello No. 15-103	Estadística Inv.	México	01200	585-6186	Patricia Guzmán Medina	3	
121. LOGISTICA CIENTIFICA PARA LENGUAJES Y SISTEMAS, S.A.	Auditorio No. 8, Edif. 4-C-205	Compartido de Guadalupe	México	04600		Francisco Cisneros del Angel	12,13	
122. MCKONSET AND COMPANY, INC	Bvd. Avila Camacho No. 1-13	Chapultepec México	México	11540	667-7833	Alan D. Paquet Warner	2,6	
123. MOFAR CONSULTORES, S.C.	San Lorenzo No. 0130, No. Pao	Del Valle	México	01120	879-7082	Ernesto Fari Pantoja	1	
124. MORRIS & ELLIOTT, S.A. DE C.V.	Lafayette No. 11, 6to. DE C.V.	Antares	México	11890	254-6402	254-6422	4,5,8,7,8,9	
125. OFICINA Y LABORATORIO METALURGICOS	3a. Sección, Calle de Berrugale No. 11	San Mateo	México	02020	825-7174	Fernando González Vargas	3	
126. OPTICON PROFESIONAL, S.A. DE C.V.	Tehuacan No. 125	Roma Sur	México	08780	364-1387	Erick Luis Morán Méndez	7	
127. ORGANIZACION MEDICANA INTERNACIONAL, S.A. DE C.V.	Mexico No. 218-A	Del Valle	México	03100	923-8187	Ernesto Luis Soto	7	
128. OPEARON, S.A. DE C.V.	Huamantla No. 223	Panamá	México	11840	531-6324	Armando Naderocher Marquet	16,17,18	
129. PERSPECTIVA ECONOMICA Y SOCIAL, S.C.	Río Neza No. 189, L1 y E	Cuauhtémoc	México	01500	514-8282	Roberto Morales Martínez	12,19,17	
130. PLANURE, S.A. (PREVISION EN HERMANA)	Porfirio Barba No. 1448-6	San Jerónimo	México	12000	548-3720	José María Barba	5	
131. PREVISIONES, ESTUDIOS Y PROYECTOS, S.C.	Bvd. Manuel Arce Carrizosa No. 191-305	Los Morales Posadas	México	11810	595-7136	Guillermo Campesano Best	14,15,16	
132. PROFESIONALES EN ASESORIA LEGAL Y ADMINISTRATIVA, S.A.	Mérid No. 46-202	Noche Buena	México	02020	611-0286	Jorge E. Valdivia Benavente H.	8,11	
133. PROFESIONALES EN SISTEMAS, INGENIERIA Y SERVICIOS, S.A.	Av. de la Abasco No. 136, 7a. Piso	Parque del Pedregal	México	14010	862-8775	Luis Daniel Rodríguez Sanchez	12,13	
134. PROBUCA, S.A. DE C.V.	Av. Coahuila No. 1878-502	Asesor del Valle	México	02240	534-8029	José Luis Bocan	7	
135. PROYECTOS, COSTOS Y SUPERVISION, S.C.	Moguelina No. 37-401	Del Valle	México	05100	543-7757	Roberto Morales Martínez	7,12,13	
136. PROYECTOS DE INGENIERIA CIVIL Y...	Av. Pinar del Sur No. 342	Parque del Sur de Fco. Madero	México	02600	571-0880	Francisco Martínez Velasco Rueda	4	
137. BANTALO ESTUDIOS Y PROYECTOS, S.A.	Tehuacan No. 23	México	México	02610	663-3130	Francisco Javier Morales Manzanera	8,12,13	
138. SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y TÉCNICOS A LA CONSTRUCCION	Boston No. 84	Huamantla	México	02720	563-1146	José R. Serrano	7,11	
139. SERVICIOS CORPORATIVOS INTENSA, S.A. DE C.V.	Río Puentes No. 82-1	Cuauhtémoc	México	06500	575-2289	Diego Morales Calderón	7,8,9	
140. SERVICIOS DE APOYO A LA AMODERNAZACION INDUSTRIAL, S.A.	Av. México No. 85-102	Cuauhtémoc	México	06170		Armando Puentes Viqueza	14,15,16	
141. SERVICIOS DE REPRODUCCION DE PROGRAMAS INTERNACIONAL, S.A.	Río Tiber No. 102-3	Cuauhtémoc	México	06000	207-0688	María Antonia Ramírez	8,12,13	

FUENTE: DIRECTORIO DE LA CÁMARA NACIONAL DE EMPRESAS DE CONSULTORIA, C.H.C. MEXICO, 1990  
 MEXICO EXPORT DIRECTORY, BANCOMEXT-INFOTEC, MEXICO, 1990  
 DIRECTORIO DE AGENTES TECNOLÓGICOS, INFOTEC, MEXICO, 1991

## ORGANISMOS QUE OFRECEN SERVICIOS DE CONSULTORIA EN ADMINISTRACION EN EL DISTRITO FEDERAL

ORGANISMO	DIRECCION	CODINIA	POBLACION	C.P.	TELEFONO	TELEFONO	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
142 SERVICIOS INTEGRALES EN CONSTRUCCION Y PROD. EMPRESARIAL	Hotelito de Santiago No. 97	Produce del Rosario	México	02410	262-7140		Samuel Roseng Méndez	15.16.18
143 SERVICIOS Y SISTEMAS DE TELECOMUNICACION, S.A. DE C.V.	Paseado Capataz No. 94-802	Guadalupe Inn	México	01020	548-8886		Amendra López Tzucas	15.16
144 SISTEMAS, INFORMÁTICA Y ADMINISTRACION, S.A.	MBA No. 77-5027	Jubilee	México	08802	514-2870		Loreardy Palencia Barrios	12.15
145 SISTEMAS, PLANEACION Y CONTROL, S.A.	Jr. Vauergrenes Sur No. 421-B-212	Del Valle	México	08100	564-9800		Josue Antonio Sainz Polo	9.10
146 SISTEMAS HIDRAULICOS Y AMBIENTALES, S.A. DE C.V.	Carranca Porfirio No. 32	San José Insurgentes	México	02800	890-1578	960-7025	Yagoara Krup Pestrinas	4
147 SUNA CONSULTORES, S.A.	Av. Compañeros No. 264-108	Daniel García	México	11200	315-3779		Arquero Salinas Invernado	15.16.17.18
148 SUPERVISION PROFESIONAL ESPECIALIZADA, S.C.	San Marcos No. 109	Thapan Jays	México	14000	856-5200		Marciano Sanchez Gonzalez	7.8
149 SUPERVISION TECNICA, S.A. DE C.V.	Progreso No. 115	Progreso	México	11800	271-5254		Angel Angel Vera	7.8.9
150 TECNICA DE INGENIERIA MECANICA, S.A. DE C.V.	Rta Guadalupe No. 23-4	Casahuate	México	06500	586-8406	548-8038	Loreal Curtis Wolf E.	8
151 TECNOLOGIAS EN OBRAS Y PROYECTOS, S.A.	Provinciales No. 324-401	Del Valle	México	03101	543-8447	887-7588	Miguelo Gutiérrez Pérez	4
152 TRABAJOS Y SISTEMAS, ARBORES Y CONSULTORES, S.A. DE C.V.	Tehuacanque No. 95 Bm	Roma Sur	México	06700	564-0278		Angel Aparicio Hernández	18
153 URSULA TORRES Y ASOCIADOS, S.A. DE C.V.	Ciudad Riza No. 201	María Insurgente	México	03800	904-0372		Carlos Enrique Torres	7.10
154 VALLES SANCIA, S.A. DE C.V.	Buques de Durzon No. 88-507-B	Buques de San Lucas	México	11700	396-5810		Gonzalo Valdes Arriba	14.15.16.18
155 VALUADORES Y SUPERVISORES, S.A.	Paseo del Paseo No. 140	Iztapalapa	México	11900	587-0202		Enrique River Llana	7.10

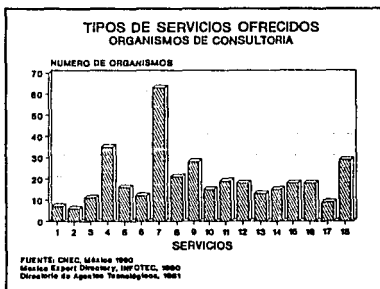
FUENTE: DIRECTORIO DE LA CAMARA NACIONAL DE EMPRESAS DE CONSULTORIA, CNEC, MEXICO, 1980  
 MEXICO EXPORT DIRECTORY, BANCOMEXT-IMPOTEC, MEXICO, 1986  
 DIRECTORIO DE AGENTES TECNOLOGICOS, IMPOTEC, MEXICO, 1981

## SERVICIOS QUE OFRECEN LOS ORGANISMOS

Cabe destacar que del total de servicios localizados durante la composición del universo de este estudio los cinco principales, por orden importancia fueron:

- 1o. Coordinación y Supervisión (Administrativa)
- 2o. Estudios de Factibilidad
- 3o. Estudios Económicos y de Planeación
- 4o. Gerencia de Coordinación
- 5o. Administración y Finanzas

De los demás servicios se puede observar su importancia en la siguiente gráfica:



En cuanto a los principales servicios que se ofrecen el que destaca por ser el que más organismos lo ofrecen es el de Coordinación y Supervisión. Este servicio se basa en la ayuda que ofrecen los consultores, a través de sus conocimientos para la coordinación de obras de construcción y de proyectos en las empresas que contratan sus servicios. Así mismo en la Supervisión de obras de construcción y de manejo de fabricas o empresas para su buen desempeño.



### 3.2 COMPORTAMIENTO HISTORICO DE LA OFERTA (CUALITATIVO)

En México los servicios de Consultoría como los conocemos ahora son de reciente creación, de hecho hasta el año de 1957 comenzaron los primeros estudios de Consultoría administrativa gracias a cursos tomados en los Estados Unidos por profesionales mexicanos, dando su crecimiento en forma hasta el año de 1960.

La oferta históricamente se ha venido manejando ofreciendo sus servicios principalmente al sector público, esto se debió a que en un principio este sector fue el promotor de los servicios.

Los principales sectores públicos en donde se dio la Consultoría fueron el de agricultura y pesca, industria y minería, así como el de transporte y comunicación.

A partir de los años setentas empezaron a formarse organismos de Consultoría privados, los cuales actuaban principalmente para el gobierno y en muy poco porcentaje para la industria privada. De los sectores públicos en los cuales se desarrollaron proyectos tenemos el de desarrollo urbano, turismo y transporte. De los pocos proyectos realizados para el sector privado, los principales sectores que los usaron fueron el de químicos y metal-mecánica.

Por tipo de proyecto los que más se han estado dando son los de estudios de mercado, búsqueda de oportunidades de negocios, auditorías administrativas y controles contables.

En los servicios de Consultoría administrativa como en los demás sectores de la Consultoría, desde su comienzo se ha tenido el problema de la calidad de los profesionales que los prestan, ya que al no existir una escuela en la cual se forme al consultor, sucede que los organismos están formados por personas que trabajan un tiempo en una empresa y creen contar con los conocimientos suficientes para poder dar asesoría, lo cual no siempre es cierto, pero existe la tendencia a que los propios organismos vayan elevando su calidad con el tiempo.

### 3.3. PERSPECTIVAS (PLANES DE CRECIMIENTO)

Existe una clara tendencia a que el sector de Consultoría crezca debido principalmente a la apertura comercial que se ha venido dando en los últimos años en nuestro país.

Por lo anterior es importante que los sectores productivos del país pongan especial énfasis en tener acceso a sistemas administrativos de vanguardia en países desarrollados, con el fin de no perder oportunidades en el comercio mundial. Así mismo el sector de servicios también deberá contratar asesorías especializadas con el fin de hacer frente a la apertura que por medio del Gatt, México ha pactado con otros países, esta apertura se dará poco a poco, pero es importante que los sectores del país lo tomen en cuenta con el fin de ser más productivos y así poder contener a las empresas extranjeras.

Esta situación da pie a que los organismos de Consultoría crezcan tanto a corto como a largo plazo, con el fin de poder satisfacer la demanda.

Es importante destacar que para que la oferta pueda crecer más, debe hacer que los consumidores se acostumbren a contratar sus servicios, esto es difícil ya que el beneficio que se ofrece no es tangible ni tampoco se obtienen resultados a corto plazo, sin contar que el costo de estos servicios por lo regular es muy alto.

Pero la mejor manera de hacerlo es tomando pequeños proyectos con el fin de que los empresarios vayan teniendo la confianza suficiente y así ir contratando estos servicios consecutivamente.

La mejor manera de que los empresarios contraten servicios de Consultoría es por medio de contrataciones de proyectos pequeños con el fin de ir creando confianza, la cual dará pie a la petición de proyectos cada vez más importantes en cuanto a su alcance y costo. Lo anterior sólo se dará si los organismos deciden aceptar los pequeños proyectos y que los empresarios confíen.

### 3.4. COMERCIALIZACION

La comercialización es una de las partes claves de la Consultoría, ya que de ella depende la amplitud de clientes y de ingresos para los organismos que ofrecen estos servicios.

La venta siempre ha sido objeto de estudio por parte de diversos sectores, con más razón la venta de servicios como lo es la Consultoría, en donde el grado de dificultad se amplía.

Para que un cliente decida contratar ayuda externa de un consultor es sumamente difícil ya que la mayoría de los ejecutivos sienten que la solución de sus problemas está en ellos mismos. Esto se acentúa más cuando sabemos que los beneficios que el consultor ofrece no son tangibles, por lo que el cliente deberá ser paciente y tener confianza en la solución de sus problemas a la ayuda externa que el consultor le puede ofrecer.

Debido a la dificultad de comercializar los servicios de Consultoría, la investigación acerca de este capítulo esta separada en dos partes.

En la primera se exponen las técnicas observadas por Larry E. Greiner, catedrático de la Universidad del Sur de California y de la Facultad de Negocios de Harvard; y a Robert O. Metzger, socio principal de la firma Metzger & Associates, una de las principales firmas en Consultoría para servicios bancarios y financieros de los Estados Unidos. (14)

En su libro escriben acerca de la mejor manera de comercializar servicios de Consultoría, este estudio esta basado en firmas norteamericanas, pero aún así, es interesante describir estas técnicas ya que se pueden aplicar, con ciertas modificaciones, en firmas mexicanas.

En la segunda parte, se describe un estrategia amplia para la comercialización de servicios de Consultoría.

---

(14) LARRY GREINER Y ROBERT METZGER, *Consulting to Management*, Nueva Jersey, 1985.

## la PARTE: COMERCIALIZACION DIRECTA E INDIRECTA

Existen dos maneras de comercializar los servicios intangibles como la Consultoría administrativa, estos son: la directa y la indirecta. Las grandes firmas de Consultoría usan más la manera indirecta y las pequeñas firmas la directa. La diferencia entre una técnica y otra es que la indirecta maneja la "imagen creada" alrededor de su nombre y la directa aprovecha las características de sus consultores. Pero cada una de estas técnicas envuelve diversos aspectos, que serán descritos a continuación.

### COMERCIALIZACION INDIRECTA

Las firmas que utilizan esta técnica, se basan en una imagen de alta calidad y un rango total de servicios. Dan a conocer sus servicios por medios sumamente caros como lo son la organización de congresos, publicidad en las cámaras de comercio de la entidad, en revistas de negocios y seminarios.

Además al tener contacto con un cliente, la organización de Consultoría crea un archivo de seguimiento, en el cual se reportan las comunicaciones que se llevan a cabo con él, estos directorios son de suma importancia para el organismo ya que de este dependen futuras ventas.

Otra manera de llamar la atención del cliente es por medio de la presentación de los reportes en los cuales utilizan todos los medios gráficos disponibles de alto costo pero también de alto impacto visual para quien los recibe.

La desventaja que presenta esta técnica es que se necesitan grandes recursos, muchas relaciones en el mercado y lleva mucho tiempo; pero esta la seguridad de que se creará una firma fuerte y bien posicionada en la mente del cliente.

### COMERCIALIZACION DIRECTA

Se utilizan en esta técnica los métodos de venta directa, por lo cual se requiere de numerosos contactos ya que por cada 20 perspectivas de clientes, cinco de ellos abrirán sus puertas y de estos cinco sólo uno será una venta consumida.

Por lo que es necesario que los organismos de Consultoría que utilizan esta técnica cuenten con gran perseverancia, audacia y facilidad de habla. Dentro de la comercialización directa se tienen que hacer llamadas a los posibles clientes, siguiendo los siguientes pasos:

- 1.- Primero se manda una carta a la gerencia administrativa de la compañía en perspectiva.
- 2.- La carta tratará temas de interés para el ejecutivo, tratando de no ampliarse mucho.
- 3.- No hay que olvidar que cada carta deberá llevar sólo un propósito para no distraer la atención del posible cliente.
- 4.- A la siguiente semana de mandada la carta, se hace una llamada telefónica siguiendo con el mismo propósito de la carta.
- 5.- En promedio se hacen cinco llamadas telefónicas, para recordar al posible cliente de los servicios ofrecidos, pero con la seguridad de que con este método se tendrán ventas.

Es un hecho que la mejor manera de vender es teniendo efectivo contacto con el cliente ya sea por medio de carta, visitas o llamadas telefónicas. Además este contacto deberá ser objetivo y dirigido a la persona indicada que en algunos casos es el director general, el vicepresidente o el gerente de mercadotecnia y producción. La mejor arma con la que cuenta una organización de Consultoría es su experiencia y en ella deberá basarse para ofrecer al cliente lo que realmente necesita por medio de las propuestas de trabajo que habrán de negociarse.

Los autores Grainer y Metzger sugieren para comercializar los servicios, que después de haber entregado el proyecto al cliente se siga manteniendo contacto con él, por medio de seguimiento ya sea para proponer ampliaciones del mismo o dar soluciones a nuevos problemas o inquietudes del cliente.

## 2a. PARTE: ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACION SOBRE SERVICIOS DE CONSULTORIA

Esta estrategia se divide en siete puntos los cuales se deben aplicar paso a paso para lograr éxito. La elaboración de esta parte se formo en base a la estrategia propuesta en el libro "Mercadotecnia Planeación Estratégica" el cual fue escrito por G. Dais Hules.(15)

Los puntos de la estrategia son:

### A) Análisis del Ambiente del Organismo:

Por medio de esta etapa se determina la necesidad de entender el ambiente en el que se encuentra el organismo de Consultoria ya que una estrategia de comercialización no puede desarrollarse aisladamente, sino que debe servir de apoyo a:

- Misiones: Propósitos de la organización
- Objetivos: Extensiones de los valores personales de los ejecutivos, expresados en términos financieros o sociales.
- Políticas: Las cuales crean una cerca alrededor de las estrategias.
- Metas: Objetivos cuyo logro se mide en tiempo.

De lo anterior el organismo de Consultoria deberá formar sus propias estrategias corporativas y sus planes de acción, en este último es donde se crea un programa completo en el que se especifica quien va a hacer qué , con qué recursos, dónde, cuándo y cómo.

### B) Análisis de las Necesidades y de la Conducta del Consumidor

En esta segunda etapa se identifican las necesidades no satisfechas del consumidor, con el fin de desarrollar el servicio que atienda estas necesidades. Para esto se deberá crear:

- Un modelo de conducta del consumidor: Este se crea mediante el estudio de las necesidades del consumidor ( beneficios buscados) y las metas que busca (atributos buscados en el servicio). Además es necesario hacer una búsqueda de información acerca del servicio esto puede ser por medio de redes de decisión o modelos econométricos. También para crear el modelo es necesario hacerse las preguntas quien, qué, dónde, cuándo, cómo y por qué son adquiridos los servicios

---

(15) G. DAIS HULES, Mercadotecnia y Planeación Estratégica, Edit. Addison Wesley, México 1986.

de Consultoría con el fin de conocer la actitud del consumidor. En base al modelo de conducta se realizará la estrategia del servicio.

- Estrategia del Servicio: Esta estrategia nos debe llevar a el desarrollo de un servicio que sea atractivo por medio de examinar los segmentos de usuarios y la identificación de necesidades no satisfechas.

**C) Análisis de la Posición de los Servicios de Consultoría Ofrecidos Dentro del Mercado**

En esta etapa se utilizan los métodos para analizar la posición del servicio en el mercado, esto es con:

- Matrices de Posicionamiento: Estas pueden ser en base a la segmentación del mercado, atributos del servicio, estrategia del servicio y la estrategia promocional.
- Segmentación del mercado: Son submercados diferentes con necesidades similares de modo que los atributos de un servicio pueden diseñarse para satisfacer estas necesidades con precisión.
- Atributos del servicio: Propiedades de un servicio que permiten satisfacer las necesidades del consumidor. El consumidor considera los atributos como beneficios.
- Estrategia del servicio: Tratar de ajustar los atributos de un servicio a los beneficios buscados por el consumidor. En la matriz de posicionamiento esto significa colocar el servicio lo más cerca del servicio percibido.
- Estrategia promocional: Son estrategias de promoción diseñadas para mejorar el conocimiento de un servicio por parte del consumidor, su actitud y la probabilidad de que adquiera el servicio.

**D) Análisis de la Competencia**

Consiste en un examen de las ventajas y las desventajas en la mezcla de mercadotecnia de un organismo de Consultoría respecto a su competencia. Comprender

estas ventajas y desventajas viene a ser el fundamento para desarrollar estrategias de mercadotecnia competitivas.

E) Análisis del Ambiente Político Oficial

Las políticas oficiales influyen en gran medida en cada uno de los elementos de la estrategia de la mezcla de mercadotecnia; por lo cual es importante conocerlas con el fin de respetarlas. Como en el caso de la apertura comercial de nuestro país se da la necesidad de ofrecer servicios de Consultoría que apoyen a la industria en este aspecto.

F) Creación de Estrategias para la Mezcla Mercadológica

En los puntos anteriores se han dado las bases necesarias para desarrollar una estrategia de la mezcla de mercadotecnia. En este punto lo que importa es elaborar el proceso creativo, o sea, el desarrollar la estrategia, lo cual es el camino para enfrentar los recursos de la mercadotecnia con las oportunidades y problemas del mercado.

De lo anterior surgen las estrategias de servicio, precios, distribución y logística, así como de publicidad y promoción de ventas.

- Estrategia de Servicio: Esto incluye la ampliación de nuevos servicios, abandono de algunos y expansión de la posición actual. Se deriva de un reconocimiento completo de las ventajas y desventajas del organismo, así como de los requerimientos del consumidor.
- Estrategia de Determinación de Precio: Se deberá hacer un análisis del ambiente del precio, de la situación, así como desarrollar un procedimiento para la determinación de precios.
- Estrategia de Canales de Distribución y Logística: Se desarrolla un sistema de costos de los canales de distribución, así como del manejo de los mismos.
- Estrategia de Publicidad y Promoción de Ventas: Esta tiene que ser simple y de fácil entendimiento para el consumidor. Adopción del texto publicitario a manejar, decisión sobre los medios publicitarios, determinación de la publicidad



institucional, de las relaciones públicas, así como de la medición de la efectividad publicitaria y determinación de presupuestos.

#### G) Elaboración de la Estrategia de Ventas

Las ventas, hoy por hoy, desempeñan un papel activo y muy importante dentro de los planes de la organización. Esto en base a los elementos básicos de las ventas, los cuales son la planeación, formación y mantenimiento del personal de ventas, asignación de los recursos de la fuerza de ventas y la Supervisión del esfuerzo de ventas.

Es importante analizar cada uno de estos elementos ya que de ellos surgirá la estrategia de ventas.

- Planeación: La planeación de la fuerza de ventas requiere decisiones sobre arreglos, metas, deberes y tamaño de la fuerza de ventas de la organización.
- Formación y Mantenimiento del Personal de Ventas: Esto incluye actividades íntimamente relacionadas con el reclutamiento, selección y entrenamiento. Los primeros pasos si se realizan bien, reducen los costos de los últimos.
- Asignación de los Recursos de la Fuerza de Ventas: El esfuerzo de ventas se mide en términos de tiempo, compensación y gastos del vendedor.
- Supervisión del Esfuerzo de Ventas: Esta se lleva a cabo a través del reclutamiento, selección, entrenamiento y compensación del vendedor. La debilidad de cualquiera de estos pasos hace difícil la supervisión.

***CAPITULO IV:  
METODOLOGIA***

#### 4.1. PROBLEMATICA

El mercado de consultoria en México siempre ha sido muy importante ya que por medio de éste se proporciona la información y la asesoría necesaria para el desarrollo de las empresas en México. Estos últimos años el mercado de servicios de consultoria, se ha visto más necesitado por parte de los empresarios debido a varias razones, dentro de las cuales destaca la reciente entrada al Gatt por parte de México y la apertura comercial con el extranjero.

Además de lo anterior es muy importante que tanto las industrias como las empresas se pongan al día en cuanto información y nuevos métodos administrativos así como en todo lo que sea de vanguardia en los países industrializados, con el fin de ser más competitivos a nivel internacional. Por otro lado, al existir tantos productos y servicios en el mercado, las industrias por medio de la consultoria determinan la búsqueda de nuevas oportunidades de negocios, la investigación de un mercado, la instalación de nuevos métodos o la ampliación de sus líneas entre muchas más actividades.

Es por esto, que se realizó la presente tesis con el fin de que las empresas ubicadas dentro del Distrito Federal tengan conocimiento de los servicios de consultoria en administración que les son ofrecidos por los diferentes organismos dedicados a esto en cuanto a calidad y cantidad, de no ser así se propondrá la instalación de nuevos servicios ya que es necesario que los consultores ofrezcan los servicios necesarios con el fin de evitar atrasos en el desarrollo de los sectores productivos.

#### 4.2. HIPOTESIS

La calidad y cantidad de los servicios ofrecidos por organismos de consultoria en administración en el Distrito Federal están totalmente satisfechos.

#### 4.3. PROPUESTA DE SOLUCION

Por medio del presente análisis de la oferta de servicios de consultoria en administración, se puede lograr identificar en primer lugar, cuales son los servicios que son ofrecidos por este tipo de organismos en el Distrito Federal.

Tambien conocer la evolución que han tenido estos servicios tanto en el mundo como en México. En el caso particular de nuestro país definir aspectos muy importantes sobre los organismos, como lo es la estructura orgánica, los recursos con los que cuenta, así como los aspectos legales. Esto toma más relevancia al encontrar que en nuestro país existe poca información publicada sobre la consultoria.

Por otro lado al hacer la investigación de campo se obtendrá información de especial importancia como es la localización de los organismos de consultoria en administración, el comportamiento histórico de este sector, los planes de crecimiento, así como los principales demandantes de estos servicios en el Distrito Federal.

#### 4.4. OBJETIVOS DE LA TESIS

Los objetivos del presente trabajo son:

- Objetivo Primario:

Conocer y analizar la situación de la oferta de servicios que ofrecen los diferentes organismos de consultoria en administración en el Distrito Federal con el fin de comprobar si se cuenta con la calidad y cantidad necesaria.

De no ser así localizar cuales son y proponer la implantación o mejora de los mismos, así mismo dar a conocer al sector industrial los servicios que le son ofrecidos y cuales empresas los dan con el fin de que tengan acceso a ellos.

- Objetivos Secundarios:

Dar a conocer el desarrollo que la consultoria administrativa ha tenido en nuestro país.

**La estructura de estos organismos, así como los aspectos legales por los cuales esta regida.**

**Localización de los organismos, así como la formación de una base de datos de organismos de consultoría vs servicios ofrecidos.**

**Comportamiento histórico, así como los planes a futuro del sector de consultoría administrativa en el Distrito Federal.**

#### 4.5. DESCRIPCIÓN DE LA SECUENCIA DE LA TESIS

Con el objetivo de llevar un orden en el planteamiento de las ideas en el presente trabajo, la estructuración y secuencia de la tesis obedece a la siguiente metodología.

**Capítulo I:** En este capítulo se ofrece en primer lugar las definiciones de los puntos de especial interés para el desarrollo de la tesis, las funciones del consultor en administración, formas en las cuales la consultoría administrativa se ofrece, las ventajas de usarla y los servicios ofrecidos, un enfoque de la relación que guarda el proceso administrativo y la consultoría en administración. Así como los antecedentes de la consultoría tanto globalmente, como de la consultoría administrativa, esto último tanto en el mundo como en México.

**Capítulo II:** En este segundo capítulo se ofrecen los elementos básicos de la organización de los organismos de consultoría en administración como lo es: la estructura orgánica, las funciones departamentales, los recursos con los que cuenta y los aspectos legales que la rigen tanto a la consultoría nacional como la ofrecida por organismos extranjeros.

**Capítulo III:** En el tercer capítulo se presenta el análisis de la oferta de la consultoría administrativa. El análisis de la oferta nos ofrece la localización de los organismos de consultoría administrativa así como los servicios que ofrecen; el comportamiento histórico, las perspectivas de crecimiento y dos planes de comercialización necesarios para la venta de los servicios de consultoría.

**Capítulo IV:** En este cuarto capítulo se incluye la problemática actual en el sector de la consultoría administrativa, la propuesta de solución, objetivos a lograr, el cuestionario básico para el levantamiento de la información, el diseño de la muestra y el procesamiento de la información.

**Capítulo V:** En este último capítulo se ofrecen las conclusiones y recomendaciones surgidas del presente análisis de la oferta, asentando los hechos observados durante la investigación y el levantamiento de la información.

#### 4.6. CUESTIONARIO PARA LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACION

Para la elaboración del presente trabajo fue necesario el diseño y aplicación de un cuestionario básico con el fin de poder determinar la situación de la oferta de los servicios investigados en el Distrito Federal.

Este cuestionario consiste en una serie de preguntas abiertas y cerradas en las cuales se busca el punto de vista de cada organismo, así como en medida de lo posible obtener los datos necesarios para el dimensionamiento total de la oferta de servicios de consultoría en administración. Esto nos permite captar información abundante y básica sobre el tema.

En la parte correspondiente a anexo se incluye el mencionado cuestionario.

#### 4.7. DISEÑO DE LA MUESTRA

El presente diseño de la muestra nos dará respuesta a dos importantes preguntas para la presente investigación: a quiénes y a cuántas personas se aplicará el cuestionario.

El diseño de la muestra reviste vital importancia ya que el mal diseño de la misma nos puede llevar a compilar información no requerida o insuficiente para dar respuesta a la hipótesis planteada.

La población estudiada en la muestra contiene los parámetros objeto de este análisis, por lo cual podemos generalizar los resultados con el total de la población.

La muestra fue definida por medio del muestreo al azar, el cual consistió en numerar a todas las empresas, se introdujeron estos números en una urna y se extrajeron hasta completar el total de la población.

El número de empresas que compusieron la muestra se definieron por medio de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{P(1-Q)}{\frac{E^2}{Z^2} + \frac{P(1-Q)}{N}}$$

*En donde:*

- n= Tamaño de la Muestra
- P= .50 Probabilidad a Favor
- Q= .50 Probabilidad en Contra
- E= Error Esperado
- Z= Nivel de Confianza
- N= Universo

*Sustituyendo:*

$$n = \frac{.5(1-.5)}{\frac{(.05)^2}{(1.96)^2} + \frac{.5(1-.5)}{155}}$$

$$n = \frac{.25}{\frac{.0025}{3.84} + \frac{.25}{155}}$$

$$n = \frac{.25}{.00065 + .0016}$$

$$n = \frac{.25}{.00226}$$

$$n = 110$$

El total de entrevistas realizadas fueron 110, lo cual corresponde al 70.96 % del total del universo.



## 4.8. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION

Para el procesamiento de la información levantada por medio del cuestionario se llevará a cabo un análisis descriptivo el cual consiste en un análisis individual de los resultados obtenidos en cada pregunta.

## PREGUNTA NUM. 1

¿ Qué servicios ofrece?

SERVICIO	PORCENTAJE DE RESPUESTA OBTENIDO
- Información Tecnológica	2.54%
- Adquisición de Documentos Técnicos	2.54%
- Bancos de Datos	5.93%
- Conferencias, Cursos, Seminarios	8.47%
- Estudios de Factibilidad	9.32%
- Estudios de Mercado	8.47%
- Planeación Estratégica	5.08%
- Investigación Operativa	5.08%
- Auditoría Administrativa	5.93%
- Tratamiento Electrónico de Datos	5.08%
- Problemas de Comercialización	5.93%
- Control Contable-Financiero	6.78%
- Distribución de Materiales	6.78%
- Movilización de Recursos	7.63%
- Estudios de Productividad	5.08%
- Búsqueda de Oportunidades de Negocio	1.69%
- Planeación Estratégica	2.54%
- Estudios de Calidad	2.54%
- Sueldos y Compensaciones	1.69%
- Métodos	0.85%
<b>TOTAL</b>	<b>100.00%</b>

Como se puede observar en el cuadro anterior la totalidad de los servicios de consultoría administrativa son ofrecidos por los organismos enclavados en el Distrito

Federal. Destacan por su alto nombramiento los servicios de Estudios de Factibilidad (9.32%), Conferencias, Cursos, Seminarios (8.47%) y Estudios de Mercado (8.47%).

PREGUNTA NUM. 2

¿ A qué sectores industriales los ofrece?

SECTORES	PORCENTAJE DE RESPUESTA OBTENIDO
- Petroquímica	2.74%
- Químico	4.11%
- Farmacéutico	4.11%
- Plásticos	4.11%
- Agroindustria	2.74%
- Alimentos (Bebidas)	2.74%
- Textil	2.74%
- Confección y Vestido	2.74%
- Madera	1.37%
- Cartón y Papel	4.11%
- Eléctrico	4.11%
- Electrónico	4.11%
- Metal-Mecánico	4.11%
- Computación	4.11%
- Telefonía	2.74%
- Metálica Básica	2.74%
- Maquinaria y Equipo	4.11%
- Automotriz	2.74%
- Autopartes	2.74%
- Minería	1.37%
- Construcción	9.59%
<b>SERVICIOS:</b>	
- Seguros	6.85%
- Turismo	6.85%
- Transportes y Comunicaciones	8.22%
- Financieros y Bancarios	4.11%
<b>TOTAL</b>	<b>100.00%</b>

Como podemos observar tanto los sectores industriales como los de servicios reciben asesoría de los organismos de consultoría administrativa ya sea en mayor o menor cantidad.

Entre los sectores que destacan por su nombramiento durante el levantamiento de la información están el de la construcción y los de servicios en general, con los siguientes porcentajes:

- 1o. Construcción 9.59%
- 2o. Transportes y Comunicaciones 8.22%
- 3o. Seguros 6.85%
- 4o. Turismo 6.85%

### PREGUNTA NUM. 3

¿Cuál es el rango de precios por tipo de producto?

Las respuestas obtenidas en esta pregunta variaron de gran manera ya que cada organismo de consultoría tiene sus propias maneras de cotizar un servicio. Por lo cual es difícil dar una cotización promedio en cada servicio, algunas veces depende del tamaño del proyecto y en otras de cotizaciones personales por hora/consultor. La manera de hacerlo varía de organismo en organismo. De los diferentes métodos utilizados destacan los siguientes:

- Dependiendo del tamaño del proyecto.
- Dependiendo del número de consultores que intervengan.
- Dependiendo de la prontitud con la que se debe entregar el proyecto.
- Dependiendo del tipo(s) de consultor(es) que intervengan.
- Dependiendo de los alcances del proyecto.

En el caso de conferencias, cursos y seminarios, los precios varían en base a los temas a tratar en cada uno de ellos, así como del valor agregado que cada organismo aplique a los cursos que ofrece.

### PREGUNTA NUM. 4

¿Ha exportado algún servicio?

PAISES	NUMERO DE ORGANISMOS	%
Estados Unidos	11	35.48%
España	3	9.68%
Colombia	4	12.90%
Honduras	5	16.13%
Nicaragua	2	6.45%
Chile	1	3.23%
Argentina	1	3.23%
Japón	3	9.68%
Tanzania	1	3.23%
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100.00%</b>

Del total de la muestra utilizada sólo 31 organismos han exportados sus servicios. El país que mas destaca en este rubro es los Estados Unidos con 11 organismos, en segundo lugar Honduras con 5 organismos y en tercero Colombia con 4 organismos que le han exportado algún servicio.

PREGUNTA NUM. 5

¿ Planea aumentar o reducir algún servicio?

Aumentar	111	71.6%
Reducir	44	28.4%
<b>TOTAL</b>	<b>155</b>	<b>100.0%</b>

Es clara la tendencia que existe por parte de los organismos de consultoria administrativa para poder ofrecer más servicios, lo anterior corresponde al 71.6% del total de la muestra. En cambio una mínima parte, o sea el 28.4% de la muestra, opto por reducir sus servicios; esto se debió a un sólo hecho que fue la falta de demanda.

La segunda parte de la pregunta corresponde a saber cuales son los servicios en los cuales existe tendencia a ofrecerlos, de donde destacan que la demanda va dictando que es lo que se debe ofrecer. Esto se debe principalmente a la serie de cambios por los que pasa continuamente la economía de México, así como a modificaciones en las disposiciones gubernamentales.

¿Cuándo y cuáles?

SERVICIO	NOMBRAMIENTOS
- Control Contable	6
- Calidad	19
- Lo que pida el Mercado	53
- Análisis Administrativo	10
- Cursos	7
- Técnicas Administrativas	16
TOTAL	III

Retomando lo anterior, se observa que el segundo servicio por el que se tiene interés en ofrecer es el de calidad, esto se debe a la apertura comercial en que se encuentra el país, así como a el creciente interés por aumentar la productividad de las empresas con fines de exportación. En tercer lugar tenemos al servicio de técnicas administrativas, este servicio se esta instalando principalmente en los organismos de consultoria administrativa enfocados a la construcción, los cuales se encuentran en gran número dentro del universo estudiado.

En los siguiente lugares están los servicios de análisis administrativo con diez menciones, cursos con siete menciones y control contable con seis menciones.

## PREGUNTA NUM. 6

¿Existe suficiente disponibilidad de servicios de consultoría en administración por parte de los organismos en el Distrito Federal?

NUMERO DE MENCIONES		
Si es suficiente	116	74.8%
No es suficiente	39	25.2%
	155	100.0%

En la mayoría de los casos los organismos entrevistados mencionaron que la oferta de servicios de consultoría en administración son suficientes, lo cual corresponde al 74.8 % de la muestra y sólo en pocas ocasiones se dijo lo contrario, correspondiente al 25.2 %.

## PREGUNTA NUM. 7

¿Cómo comercializa o promueve sus estudios?

ACCION	NUMERO DE MENCIONES
Relaciones Públicas	69
Convocatorias	21
Cámaras Especializadas	13
Revistas Especializadas	15
Cámara de Consultoría	19
Directorios Especializados	9
Clientes Satisfechos	40
Asociaciones Especializadas	11
Boletines	11
Promoción de Cursos	24
Folleto	24
Exposiciones	20
Libros Técnicos	6

La consultoría administrativa, al igual que la consultoría en general no utiliza medios masivos de comunicación para dar a conocerse. Destaca que para poder sobresalir en el mercado de servicios de consultoría lo primordial es contar con relaciones en el medio industrial así como en el de servicios, secundariamente pero no menos importante es el contar con gran calidad en los proyectos realizados ya que una fuente importante de nuevos clientes se encuentra en la promoción que hacen los clientes satisfechos. En los siguientes lugares esta la promoción de cursos por medio de los cuales se apoya a la industria y al mismo tiempo se posiciona al organismo en la mente de los industriales, también los folletos institucionales por medio de los cuales se ofrece de manera rápida y efectiva los objetivos del organismo de consultoría así como lo que ofrece y las ventajas con que cuenta, con el fin de que el industrial conozca más de él.

Destaca el papel que desempeñan tanto las Cámaras Nacionales como el de las Asociaciones especializadas en la promoción de la consultoría. ya que por medio de ellas se dan a conocer los servicios que se ofrecen más ampliamente.

#### PREGUNTA NUM. 8

El fin primordial de esta pregunta fue el de poder conocer el tamaño de los organismos que conforman el universo de organismos de consultoría administrativa en el Distrito Federal ya sea por medio de las ventas o del número de empleados con los que cuentan, los resultados son los siguientes:

- VENTAS EN 1989

Las respuestas a esta pregunta no fueron procesadas ya que sólo una minoría contestó ya que esto se maneja como información confidencial, por lo cual la información no es válida.

- NUMERO DE EMPLEADOS

RANGOS	NUMERO DE ORGANISMOS
Hasta 15 Empleados	71
De 16 a 30 Empleados	16
De 31 a 50 Empleados	12
De 51 a 100 Empleados	22
De 101 a 150 Empleados	25
De 151 a 200 Empleados	9
Más de 200 Empleados	0
TOTAL	155

Los organismos de consultoría administrativa ubicados dentro del Distrito Federal principalmente son pequeños ya que no cuentan con más de 15 empleados (71 organismos), destaca el hecho que estos organismos están formados principalmente por profesionales que han trabajado durante algún tiempo en distintas empresas llegando a lograr una amplia experiencia en diferentes campos. Pasado un tiempo se asocian con otros profesionales con más conocimientos y es así que conforman a el organismo.

El segundo rango importante en cuanto al número de empleos corresponde de 101 a 150 empleados, estos organismos son principalmente los que están dedicados a ofrecer consultoría en las áreas de construcción por lo que necesitan de gran número de empleados con el fin de poder hacer una completa supervisión de la obra.

En el rango que se encuentra entre 31 y 50 empleados se encuentran los organismos de procedencia extranjera principalmente. Se podría pensar que debieran ser más grandes, pero lo que sucede es que estos organismos sólo cuentan con el personal necesario para trabajar en cada sede y la mayoría del manejo de información e infraestructura se encuentra en la matriz de procedencia.



***CAPITULO V:  
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES***

Efectivamente se cuenta con la cantidad de servicios necesarios en el Distrito Federal para que la industria enclavada en esta zona tenga la oportunidad y acceso a ellos. De hecho existen más organismos de los necesarios.

En cuanto a la calidad de los servicios no es la suficiente, sólo un mínimo porcentaje de los organismos cuentan con los conocimientos y la infraestructura adecuada para alcanzar una aceptable calidad.

Son pocos los organismos de gran tamaño que cuentan con mayor número de profesionales y por ende, de mayores conocimientos y puntos de vista diferentes que a la larga ofrecen mayor valor agregado a los estudios que realizan en comparación a los organismos pequeños.

La oferta de servicios de consultoría se encuentra muy dispersa ya que existen muchos organismos pequeños y pocos grandes, la unión de los pequeños podría ser una solución a la mejora del servicio.

Tanto la consultoría en general como la consultoría administrativa es muy joven en México, existe gran potencial en el mercado nacional para ofrecer estos servicios, esta situación tendrá que cambiar con el tiempo ya que hasta ahora los industriales no saben que necesitan de la consultoría.

La industria desconoce las ventajas de utilizar los servicios de consultoría debido a que los consultores sólo quieren participar en grandes proyectos y la industria se atemoriza en invertir dinero en un servicio que le ofrecerá resultados no tangibles y a largo plazo. Esta situación puede cambiar si los organismos empiezan a aceptar proyectos pequeños con el fin de que los industriales tomen confianza en esta inversión.

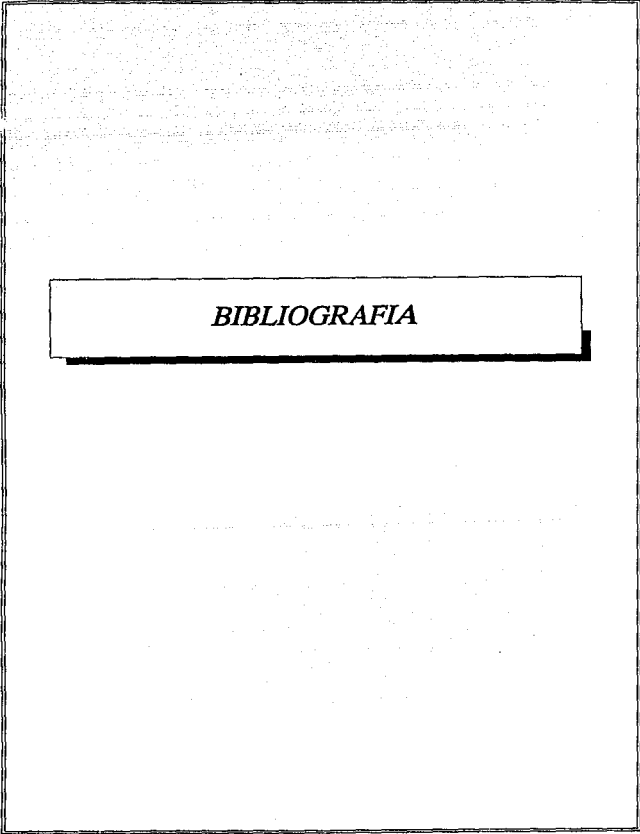
Hay falta de consultores capacitados, la oferta dicta cuales organismos subsisten y cuales desaparecen en base a la calidad de sus servicios. En algunos países de Europa y en Estados Unidos se cuenta con apoyo en las Universidades para la formación de consultores, esto se debe aplicar en México para poder aumentar la calidad en general.

El sector de construcción es un importante consumidor de servicios de consultoría administrativa enfocándose principalmente a los servicios de control administrativo, distribución de materiales y movilización de recursos.

Al segmentar a los consumidores de servicios de consultoría administrativa en Privados y Públicos, se tiene que el sector privado contrata más proyectos, pero la suma del monto de los mismos es menor si se compara con el monto de los pocos pero costos proyectos contratados por el sector público.

Debido a la apertura comercial con el extranjero que se ha venido dando durante los últimos años en México, es importante destacar que los organismos de consultoría administrativa se deberán enfocar a aquellos sectores que más afecte la apertura.

Las relaciones públicas así como la calidad en los servicios que ofrece un organismo de consultoría son los principales instrumentos con los que cuenta para aumentar sus ventas, esto debido a que al existir poco conocimiento de los servicios de consultoría por parte de los industriales al tener los directivos del organismo de consultoría relaciones con el sector es más probable que se le contrate en lugar de un organismo desconocido. Por otro lado un buen servicio da un cliente satisfecho y esta a su vez da recomendaciones que llevan a mejores resultados.



***BIBLIOGRAFIA***

**BIBLIOGRAFIA**

- 1.- **O.N.U.,** Desarrollo de los Servicios de Consultoría, Nueva York, 1986.
- 2.- **NACIONAL FINANCIERA,** Memorias de la Reunión Latinoamericana y del Caribe sobre Servicios de Consultoría, México, 1975.
- 3.- **O.N.U.,** Manual Sobre el Empleo de Consultores en Países en Desarrollo, Nueva York, 1972.
- 4.- **LARRY E. GREINER,** Consulting to Managment, Edit. Prentice Hall, New Jersey, 1983.
- 5.- **BID-INTAL,** La Consultoría en los Páises de la ALADI, Buenos Aires, 1984.
- 6.- **INTERNATIONAL LABOUR OFFICE,** Managment Consulting, Genova, 1978.
- 7.- **CAMARA NACIONAL DE EMPRESAS DE CONSULTORIA,** Directorio de la Cámara Nacional de Empresas de Consultoría, México, 1990.
- 8.- **BANCOMEXT-INFOTEC,** Mexico Export Directory, México, 1990.
- 9.- **INFOTEC,** Directorio de Agentes Tecnológicos, México, 1981.
- 10.- **KAMENETZY M.,** Ingeniería y Tecnología a Escala, Buenos Aires, 1975.
- 11.- **HEYEL CARL,** Enciclopedia de Gestión y Administración de Empresas, Edit. Grijalbo, Barcelona, 1982.

- 12.- MAYO ELTON, The Social Problems of an Industrial Civilization, Harvard University, 1947.
- 13.- ALVAREZ JOSE ROGELIO, Enciclopedia de México, México, 1978.
- 14.- ROJAS SORIANO RAUL, Guía para la Realización de Investigaciones Sociales, Edit. Plaza y Valdéz, México, 1987.
- 15.- EXPANSION, Las Quinientas Empresas Más Importantes, Edit. Expansión, México, 1989.
- 16.- G. DAIS HULES, Mercadotecnia y Planeación Estratégica, Edit. Addison Wesley, México, 1986.

*ANEXO*

***ANEXO 1***  
***CUESTIONARIO BASICO PARA EL***  
***LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACION***



FOLIO \_\_\_\_\_

GIRO \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL ENTREVISTADO \_\_\_\_\_

PUESTO \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR \_\_\_\_\_

SERVICIOS

1.- ¿ QUE SERVICIOS OFRECE ?

SI

- |  |       |
|--|-------|
| 1.- INFORMACION TECNOLOGICA            | _____ |
| 2.- ADQUISICION DE DOCUMENTOS TECNICOS | _____ |
| 3.- BANCOS DE DATOS                    | _____ |
| 4.- CONFERENCIAS, CURSOS, SEMINARIOS   | _____ |
| 5.- ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD           | _____ |
| 6.- ESTUDIOS DE MERCADO                | _____ |
| 7.- PLANEACION ESTRATEGICA             | _____ |
| 8.- INVESTIGACION OPERATIVA            | _____ |
| 9.- AUDITORIA ADMINISTRATIVA           | _____ |
| 10.- TRATAMIENTO ELECTRONICO DE DATOS  | _____ |
| 11.- PROBLEMAS DE COMERCIALIZACION     | _____ |
| 12.- CONTROL CONTABLE-FINANCIERO       | _____ |
| 13.- DISTRIBUCION DE MATERIALES        | _____ |
| 14.- MOVILIZACION DE RECURSOS          | _____ |
| 15.- ESTUDIOS DE PRODUCTIVIDAD         | _____ |
| 16.- OTROS _____                       | _____ |
| _____                                  | _____ |
| _____                                  | _____ |
| _____                                  | _____ |

2.- ¿ A QUE SECTORES INDUSTRIALES LOS OFRECE ?

- A) PETROQUIMICO \_\_\_\_\_
- B) QUIMICO \_\_\_\_\_
- C) FARMACEUTICO \_\_\_\_\_
- D) PLASTICOS \_\_\_\_\_
- E) AGROINDUSTRIA \_\_\_\_\_
- F) ALIMENTOS (BEBIDAS) \_\_\_\_\_
- G) TEXTIL \_\_\_\_\_
- H) CONFECCION Y VESTIDO \_\_\_\_\_
- I) MADERA \_\_\_\_\_
- J) CARTON Y PAPEL \_\_\_\_\_
- K) ELECTRICA \_\_\_\_\_
- L) ELECTRONICA \_\_\_\_\_
- M) METAL-MECANICO \_\_\_\_\_
- N) COMPUTACION \_\_\_\_\_
- O) TELEFONIA \_\_\_\_\_
- P) METALICA BASICA \_\_\_\_\_
- Q) MAQUINARIA Y EQUIPO \_\_\_\_\_
- R) AUTOMOTRIZ \_\_\_\_\_
- S) AUTOPARTES \_\_\_\_\_
- T) MINERIA \_\_\_\_\_
- U) CONSTRUCCION \_\_\_\_\_

OTROS

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

SERVICIOS

- W) SEGUROS \_\_\_\_\_
- X) TURISMO \_\_\_\_\_
- Y) TRANSPORTES Y COMUNICACIONES \_\_\_\_\_
- Z) SERVICIOS FINANCIEROS Y BANCARIOS \_\_\_\_\_

OTROS

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3.- ¿ CUAL ES EL RANGO DE PRECIOS POR TIPO DE SERVICIO ?

- |  |       |
|--|-------|
| 1.- INFORMACION TECNOLOGICA            | _____ |
| 2.- ADQUISICION DE DOCUMENTOS TECNICOS | _____ |
| 3.- BANCOS DE DATOS                    | _____ |
| 4.- CONFERENCIAS, CURSOS, SEMINARIOS   | _____ |
| 5.- ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD           | _____ |
| 6.- ESTUDIOS DE MERCADO                | _____ |
| 7.- PLANEACION ESTRATEGICA             | _____ |
| 8.- INVESTIGACION OPERATIVA            | _____ |
| 9.- AUDITORIA ADMINISTRATIVA           | _____ |
| 10.- TRATAMIENTO ELECTRONICO DE DATOS  | _____ |
| 11.- PROBLEMAS DE COMERCIALIZACION     | _____ |
| 12.- CONTROL CONTABLE-FINANCIERO       | _____ |
| 13.- DISTRIBUCION DE MATERIALES        | _____ |
| 14.- MOVILIZACION DE RECURSOS          | _____ |
| 15.- ESTUDIOS DE PRODUCTIVIDAD         | _____ |
| 16.- OTROS _____                       | _____ |
| _____                                  | _____ |
| _____                                  | _____ |
| _____                                  | _____ |

4.- ¿ HA EXPORTADO ALGUN SERVICIO ?

PAIS	AÑO
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

5.- ¿ PLANEA AUMENTAR / REDUCIR SUS SERVICIOS ?

SI ( ) NO ( )

CUANDO \_\_\_\_\_

CUALES \_\_\_\_\_

6.- ¿ EXISTE SUFICIENTE DISPONIBILIDAD DE SERVICIOS DE CONSULTORIA EN ADMINISTRACION POR PARTE DE LOS ORGANISMOS DE CONSULTORIA EN EL DISTRITO FEDERAL ?

SI ( ) NO ( )

¿ POR QUE ? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7.- ¿ COMO COMERCIALIZA O PROMUEVE SUS ESTUDIOS ?

---

---

---

8.- VENTAS Y NUMERO DE EMPLEADOS

VENTAS		NUMERO DE
EN 1989		EMPLEADOS
___ HASTA	2,000 MILLONES	___ HASTA 15
___ 2,001 A	5,000 MILLONES	___ 16 A 30
___ 5,001 A	10,000 MILLONES	___ 31 A 50
___ 10,001 A	15,000 MILLONES	___ 51 A 100
___ 15,001 A	25,000 MILLONES	___ 101 A 150
___ 25,001 A	50,000 MILLONES	___ 151 A 200
___ 50,001 A	100,000 MILLONES	___ 251 A 500
___ MAS	DE 100,000 MILLONES	___ MAS DE 500