



326708



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL**

**CLAVE INCORPORACION U.N.A.M. 3267**

**"LOS SERVICIOS DE CONSULTORIA: UN CAMPO DE ACCION DEL  
CONTADOR"**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:**

**LICENCIADO EN CONTADURIA**

**PRESENTA**

**KAREN KUMATE ROGERS**

**DIRECTORES DE TESIS:**

**L.A. ALBERTO URBAN SEGOVIANO**

**C.P. FRANCISCO MILLAN VILCHIS**

**MEXICO, D.F.**

**2002**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## **Dedicatoria**

A mi mamá, por siempre confiar en mi, por esta a mi lado, por creer que esto podía ser real,  
por su apoyo incondicional.

A mi padre, por su ejemplo y tenacidad ante la vida.

A mis hermanas, aunque lejos siempre juntas.

A mi Paulis...

A todos mis amigos que lejos o cerca no han dejado de esta a mi lado: Anaguelen,  
Lizbeth, Armida, Alma, Barbra, Rosa, Angelina, Javier, Rene, Carlos, y todos aquellos que  
su nombre debería de estar aquí.

A toda mi familia: tíos, primos, sobrinos.

A mis grandes ejemplos y apoyos incondicionales: Tío Jesús Kumate, Tía Ilcana Barocio,  
Tío Pedro Arizpe, Mónica Murillo, Tía Pompy Rogers y Tía María Rogers.

## **Agradecimientos**

Deseo expresar mi gratitud a todas las personas que hicieron posible este trabajo; a mis profesores, a mis compañeros de aula, y a todas las personas que laboran en la Universidad Internacional.

También quisiera agradecer a todas las personas que estuvieron conmigo a lo largo de mis estudios.

Finalmente quisiera agradecer a todos mis amigos, por permanecer a mi lado a largo de los años.

## ÍNDICE

Dedicatoria	i
Agradecimientos	ii

## INTRODUCCIÓN

### CAPITULO I

#### GENERALIDADES

1.1 Antecedentes de la contaduría	1
1.2 El contador público	4
1.3 Marco legal del profesionista de la Contaduría Pública	6
1.4 Especialidades del Contador	9
1.4.1 El Contador Dependiente	11
1.4.2 El Contador Independiente	11

### CAPITULO II

#### CONSULTORÍA

2.1 Antecedentes de la consultoría	12
2.2 Concepto de consultoría	14
2.3 Clasificación de la consultoría	19
2.3.1 Consultoría Interna	19
2.3.2 Consultoría Externa	20
2.4 Desarrollo de la consultoría	23
2.5 Sectores de servicios de la consultoría	26
2.5.1 Sector público	26
2.5.2 Sector privado	27
2.6 Clases de consultores en la contaduría y auditoría	27
2.7 Características de un consultor	28
2.8 Habilidades del consultor	29
2.9 Ventajas y riesgos de utilizar los servicios de un consultor en la empresa	31

### CAPITULO III

#### LA CONSULTORIA Y EL CAMBIO

3.1 Índole del cambio	35
3.1.1 Cambio en el medio ambiente	36
3.1.2 Los cambios en la organización	37
3.1.3 Cambios en las personas	37
3.2 El proceso de cambio	38
3.3 Técnicas para facilitar un cambio	44

3.4 Tácticas para realizar el cambio	46
3.4.1 Táctica 1: La práctica intermitente	46
3.4.2 Táctica 2: Repetición	46
3.4.3 Táctica 3: Conocimientos	47
3.4.4 Táctica 4: Establecimiento de objetivos	48
3.4.5 Táctica 5: Retroinformación	48
3.4.6 Táctica 6: Capacidad	49
3.5 Cómo afrontar las objeciones al cambio	50

## CAPITULO IV

### EL PROCESO DE CONSULTORIA Y EL ESTUDIO DE LA EMPRESA

4.1 Preparativos	52
4.1.1 Contactos iniciales	52
4.2 Diagnostico preliminar	54
4.2.1 Marco conceptual del diagnósticos	55
4.2.2 Objetivos y problemas del diagnostico	56
4.2.3 Definición de los hechos necesarios	57
4.3 Estrategia y planificación	60
4.3.1 La búsqueda de ideas sobre posibles soluciones	61
4.3.2 Establecimiento y evaluación de las ideas	62
4.4 Aplicación	63
4.4.1 Planificación y supervisión de la aplicación	64
4.5 Terminación	65
4.5.1 Evaluación	66

### CASO PRACTICO "APLICACIÓN DEL PROCESO DE CONSULTORÍA EN UNA EMPRESA"

1. Preparativos de la consultoría	67
1.1 Antecedentes de la empresa y servicios que ofrece	68
2. Diagnóstico de la empresa	71
3. Estrategia y planificación	72
4. Aplicación	82
5. Propuesta presentada al cliente	98
6. Conclusiones al caso práctico	108

## CONCLUSIONES

## ANEXOS

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

## **INTRODUCCIÓN**

Por medio del presente trabajo se presenta una generalidad de cómo se han venido desarrollando la contaduría a lo largo del tiempo en el mundo y en nuestro país, las especialidades que puede realizar el contador dentro de una empresa ya sea pública o privada.

También se presentan los antecedentes de la consultoría, la clasificación y el desarrollo de la misma, así como las clases y características de un consultor.

De esta manera, habiendo citado la consultoría y el rol del contador, se fundamenta la índole del cambio. las técnicas y tácticas para afrontar el cambio, para que de esta manera la empresa pueda salir adelante mediante el proceso de consultoría.

Llegando de esta manera al proceso de consultoría, estudiado en cinco fases, desde los preparativos hasta la terminación del proceso dentro de una empresa.

Llevando así todos los conceptos a la aplicación de un caso práctico dentro de una empresa pequeña ubicada en el Distrito Federal, dedicada al desarrollo de Software y Hardware, Internet y venta de equipo de computo.

Concluyendo que, un campo de acción para el contador también puede ser la consultoría de empresa.

## **Objetivo General**

Conocer y analizar la importancia del Contador - Consultor dentro de una organización, para la detección e identificación de los puntos estratégicos, generando acciones viables, y la implantación de un cambio organizacional orientado a la mejora de la empresa.

## **Objetivos Específicos**

- Conocer los antecedentes y orígenes de la consultoría y la contabilidad pública
- Analizar la importancia del contador público dentro de la consultoría para desarrollo y crecimiento de una empresa.
- Desarrollar una postura profesional hacia la consultoría, ya sea para ejercer como consultor, o para utilizar este tipo de servicios.
- Aplicar las definiciones y procedimientos para la implantación de un cambio organizacional con un caso práctico.

## **Alcance**

El Contador - Consultor podrá desarrollarse dentro de las diferentes áreas de la organización ya sea esta pública o privada, de manera dependiente o independiente.

## **REGISTROS CONTABLES...**

**En el sitio de la ciudad de sumeria de Ur, sobre el Eufrates, fueron encontradas literalmente decenas de miles de tabletas de arcilla cubiertas con inscripciones. Se esperaba que revelarían información política y cultural importante... y así fue en cierta forma; eran registros de renglones de contabilidad y transacciones de negocios.**

## **CAPITULO I GENERALIDADES**

### **1.1 Antecedentes de la contaduría**

Por el siglo XII el canciller de la ciudad de Londres era auditado regularmente por un comité formado por el "mayor", el "alderman", los "sheriffs" y algunos otros, desde 1298, y posteriormente en 1310 por "seis hombres honestos de la ciudad, elegidos en presencia de la comunidad entera".

En España, la pragmática del 21 de Diciembre de 1423 ordenó que los Contadores Mayores (oficio honorífico que había en lo antiguo, o cuyo cargo estaba el tomar o intervenir en las cuentas de todos los caudales pertenecientes a la Hacienda Nacional) llevarán libros especiales.

Los primeros libros de contabilidad en los cuales se aplica la partida doble, se han encontrado en ciudades como Venecia, Génova y Florencia, de intensa vida mercantil, y datan de principios del siglo XIV. Anteriormente se llevaban por el método de partida simple, que tenía poco que lo distinguiera del uso ordinario del lenguaje escrito.

En Borgo San Sepolcro, que pertenecía al gran ducado de Toscana, hacia el año de 1445 nació Luca Pacciolo, Luca Pacioulo o Luca di Borgo San Sepolcro, como indistintamente se le ha nombrado. El último nombre citado, fue el que tomo al vestir el hábito de la orden de Menores Franciscanos, viajo por oriente y enseñó matemáticas en las universidades de Perugia, Nápoles, Pisa, Florencia y Bolonia. En 1446 Ludovico El Moro duque de Milán, lo llamó a su corte, centro de las artes y las ciencias Europeas, donde trabajo con Leonardo da Vinci y realizó algunas pinturas, pero al invadir los francés dicha ciudad se trasladó a Florencia. En 1514 el Papa León X lo nombró profesor de la Sapiencia de Roma, que era la Universidad más famosa de la cristiandad en aquella época y poco después falleció, aunque se ignora la fecha.

Considerando que las órdenes religiosas han llevado en excelentes formas sus cuentas, parece lógico suponer que Fray Luca fue el encargado de llevarlas en su orden y habiendo conocido la partida doble la estudio a fondo, hasta reconocer genial obra, que trata en secuencia lógica, el asiento de apertura basado en un inventario de bienes, la notación original de las operaciones, el análisis y la anotación de los elementos deudores y acreedores, los pases al libro mayor, la balanza de comprobación y el cierre de cuentas a través de las de "Favor y Quebranto" y capital.

Lo más natural es que este primer ensayo hubiera estado plagado de errores, por lo que es de admirar:

1<sup>RO</sup> Que los principios expuestos por Fray Luca han perdurado más de quinientos años;

2<sup>DO</sup> Que poco se ha añadido a su técnica de los asientos y poco se ha suprimido

3<sup>RO</sup> Que la esencia de la contabilidad no ha sufrido alteración de importancia, y;

4<sup>TO</sup> Que el único cambio notable se encuentra en el detalle y clasificación, para satisfacer necesidades que no existían en su época.

Todas las obras de contabilidad escritas hasta la mitad del siglo XVII estuvieron basadas en la de Fray Luca Paccioli.

En México los Aztecas llevaban adelantados registros de los tributos que cobraban, como el llamado Códice Mendocino, y que posteriormente usaron los Españoles, al establecer sus impuestos.

El 9 de Noviembre de 1526 se expidió en Granada una disposición obligando a formular un estado que contendría los elementos para poder formar un balance general rudimentario, cuando una persona poseedora de bienes falleciera.

Las leyes de India (de la Corona Española) indicaban con todo detalle la manera de llevar y tomar cuentas, y establecían los deberes de los Contadores.

Don Carlos Sigüenza y Góngora fue contador de la Real y Pontificia Universidad de México, y la contabilidad del convento de San Jerónimo fue llevada durante nueve años por Juana de Asbaje, más conocida como Sor Juan Inés de la Cruz.

Luis de Luque escribió el “Arte de Partida doble Ilustrada”, cuyas dos primeras ediciones se hicieron en Cádiz en 1774 y 1783, y fue el primer libro escrito en castellano sobre la partida doble.

La minería mexicana registraba sus operaciones por partida doble, con todos los adelantos técnicos, desde principios del siglo XIX.

La Contaduría Pública surge en Inglaterra, y el primer Contador que ejerció públicamente fue Goerge Watson, nacido en 1648, y que trabajó en Escocia, donde nació.

En los directorios hace su primera aparición el título de Contador en 1773. De 1811 a 1847 los Contadores listados en los directorios de Londres aumentaron de 24 a 186.

El ejercicio de la Contaduría Pública no tiene una organización definida hasta que en 1853 se organiza el primer Instituto de Contadores en Edimburgo.

Edmond Legrange fue el precursor de los sistemas tabulares, pues en 1795 publicó en París un tratado de teneduría de libros en el cual recomendaba un Diario-Mayor columnar.

En Octubre de 1883, en compañía de otros miembros de su firma y de un actuario americano, abrió en Nueva York sus puertas, la “Barrow, Wade Guthrie & Co.”, que fue la primera firma de contadores públicos establecida en los Estados Unidos. Por consiguiente el “Chartered Accountant” inglés fue el verdadero maestro del “Certified Public Accountant” norteamericano.

En 1896 en el estado de Nueva York, se expidió la primera Ley que estableció los requisitos para obtener el título de "Certified Public Accountant" y que reguló el ejercicio de la profesión.

En México, por decreto de Juárez, el 2 de Diciembre de 1867 se estableció la Escuela Superior de Comercio y Administración. Por iniciativa de su director Lic. D. Joaquín D. Casasús, el 7 de enero de 1905 se expidió el decreto por el cual se instituyeron las carreras de Contador de Comercio y Perito Empleado de la Administración Pública. El 25 de mayo de 1907 se recibió el primer contador público, que fue Don Fernando Diez Barrozo, C.P.T. (Contador Público Titulado) La facultad de Comercio y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, se creó en 1929 cuando la huelga estudiantil obtuvo la autonomía de la Universidad.

Como se ha podido observar a través de esta breve recopilación histórica, el desarrollo de la profesión se ha visto motivado por la búsqueda de una mejor adaptación al medio en el cual se desenvuelve, que es el de los negocios.

## **1.2 El Contador Público**

Algunos profesionales opinan que la labor característica del Contador Público es el examen de los estados financieros, así como la opinión o Dictamen que de dicho examen se desprende, otros sin embargo están convencidos de que la profesión debe desarrollarse al ritmo que demanda el progreso de la ciencia y la tecnología.

Haciendo un análisis de estos dos puntos de vista veremos que si tenemos la primera alternativa como cierta, la carrera sufrirá un estancamiento, quedándose al margen de todo avance y es posible que retornaremos a ser únicamente analistas, algo semejante al tradicional tenedor de libros, con la diferencia de que estamos capacitados a emitir un Dictamen. Ahora bien, tomando la segunda alternativa, el campo de acción de la profesión se hace más extenso e inagotable, toda vez que la transformación o más la evolución de la profesión se ajusta a las necesidades y demandas de los negocios e instituciones del

mundo actual y del mañana, originando la superación de la profesión, de tal manera que su reconocimiento se encuentra fuera de toda duda.

Tradicionalmente los servicios del Contador Público se han enfocado hasta ahora: al área de la información de carácter financiero, el examen de los estados financieros, la organización de sistemas de contabilidad y costos, las recomendaciones para mejorar los métodos de control, son unos cuantos ejemplos que confirman la intervención de este profesional en el campo de la información.

En el congreso internacional de Contadores Públicos celebrado en París en 1967, el señor C.P. Clifford V. Heimbucher, expreso lo siguiente:

“La contabilidad comprende la medición y la comunicación de datos económicos. Esto refleja la convicción de que la función de la contabilidad propiamente abarca todo tipo de datos económicos o la naturaleza cuantitativa, y no sólo datos de índole financiera. Pero posiblemente, aún esta definición es muy corta; tal vez debe ampliarse para que abarque toda la información necesaria para la dirección y el control de las funciones de un negocio”<sup>1</sup>

Por otra parte, en la convención del Instituto Americano de Contadores, se adoptó oficialmente la siguiente declaración, parte de la cual se presenta a continuación:

“La contabilidad es una disciplina que suministra información financiera y de otra índole, esencial para la dirección eficaz y evaluación de las actividades de una organización..”<sup>2</sup>

De acuerdo con lo expresado anteriormente, se puede afirmar que el Contador Público actual dista mucho del clásico tenedor de libros y aún más, ha extendido su campo de acción más allá de la auditoria de balances y estados de resultados, abarcando el área de la información en todos sus aspectos tanto financiera como de otra índole.

---

<sup>1</sup> Heimbucher, C. (1967). El trabajo y la preparación del Contador del futuro, Paris.

<sup>2</sup> Instituto Americano de Contadores, 1966, Boston.

Para entender la importancia del Contador Público y en virtud de que es él quien lleva a cabo la función contable, veamos como la define Ernesto Abad y Soria C.P.:

*“La función contable es un sistema de control cuantitativo de los fenómenos económico-financieros que trascienden a un organismo para proporcionar información veraz, oportuna, accesible y útil sobre dichos fenómenos”.*<sup>3</sup>

Máximo Anzures, señala que algunos contadores dividen la función contable en:<sup>4</sup>

1. Constructiva, la organización contable representada por el sistema
2. Ejecutiva o de operación, que se refiere al desarrollo del plan de organización.
3. Crítica, constituida por la auditoría.

En función de los aspectos anteriores, podemos considerar que la función contable esta y seguirá desarrollándose dentro del marco de los negocios, de las empresas tanto privadas como gubernamentales y de cualquier otro ente de carácter económico.

### **1.3 Marco legal del profesionista de la Contaduría Pública**

**Artículo 50.** A ninguna persona podrá impedirse que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode, siendo lícitos. El ejercicio de esta libertad sólo podrá vedarse por determinación judicial, cuando se ataquen los derechos de tercero o por resolución gubernativa, dictada en los términos que marque la ley, cuando se ofendan los derechos de la sociedad. Nadie puede ser privado del producto de su trabajo, sino por resolución judicial.

La ley determinará en cada Estado cuáles son las profesiones que necesitan título para su ejercicio, las condiciones que deban llenarse para obtenerlo y las autoridades que han de expedirlo.

---

<sup>3</sup> Instituto Mexicano de Contadores Públicos, (1996). Técnicas modernas de Administración.

<sup>4</sup> Instituto Mexicano de Contadores Públicos, (1992). Manual de servicios administrativos. Editado por Henry de Vos.

Nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento, salvo el trabajo impuesto como pena por la autoridad judicial, el cual se ajustará a lo dispuesto en las fracciones I y II del artículo 123.

En cuanto a los servicios públicos, sólo podrán ser obligatorios, en los términos que establezcan las leyes respectivas, el de las armas y los jurados, así como el desempeño de los cargos concejiles y los de elección popular, directa o indirecta. Las funciones electorales y censales tendrán carácter obligatorio y gratuito, pero serán retribuidas aquellas que se realicen profesionalmente en los términos de esta Constitución y las leyes correspondientes. Los servicios profesionales de índole social serán obligatorios y retribuidos en los términos de la ley y con las excepciones que ésta señale.

El Estado no puede permitir que se lleve a efecto ningún contrato, pacto o convenio que tenga por objeto el menoscabo, la pérdida o el irrevocable sacrificio de la libertad de la persona, por cualquier causa.

Tampoco puede admitirse convenio en que la persona pacte su proscripción o destierro, o en que renuncie temporal o permanentemente a ejercer determinada profesión, industria o comercio.

El contrato de trabajo sólo obligará a prestar el servicio convenido por el tiempo que fije la ley, sin poder exceder de un año en perjuicio del trabajador y no podrá extenderse, en ningún caso, a la renuncia, pérdida o menoscabo de cualquiera de los derechos políticos o civiles.

La falta de cumplimiento de dicho contrato, por lo que respecta al trabajador, sólo obligará a éste a la correspondiente responsabilidad civil, sin que en ningún caso pueda hacerse coacción sobre su persona.<sup>5</sup>

## LEY REGLAMENTARIA DEL ARTICULO 5o. CONSTITUCIONAL, RELATIVO AL EJERCICIO DE LAS PROFESIONES

---

<sup>5</sup> Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 26 de mayo de 1945 (En vigor a partir del 27 de mayo de 1945)

#### Artículo 24

Se entiende por ejercicio profesional, y para los efectos de esta Ley, la realización habitual a título oneroso o gratuito de todo acto o la prestación de cualquier servicio propio de cada profesión, aunque sólo se trate de simple consulta o la ostentación del carácter del profesionista por medio de tarjetas, anuncios, placas, insignias o de cualquier otro modo. No se reputará ejercicio profesional cualquier acto realizado en los casos graves con propósito de auxilio inmediato.

#### Artículo 25

Para ejercer en el Distrito Federal cualquiera de las profesiones a que se refieren los Artículos 2o. y 3o., se requiere:

- I.-Estar en pleno goce y ejercicio de los derechos civiles.
- II.-Poseer título legalmente expedido y debidamente registrado, y
- III.-Obtener de la Dirección General de Profesiones patente de ejercicio.

Ejemplo de profesiones:

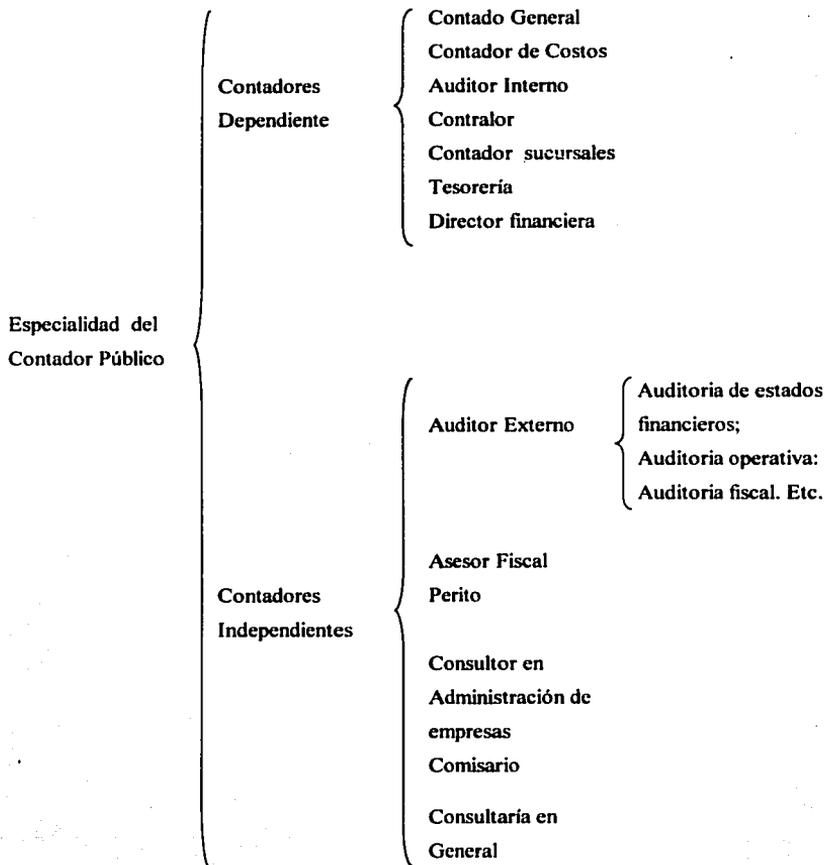
- Ingeniero Industrial y de Sistemas
- Licenciado en Mercadotecnia
- Licenciado en Administración de Empresas
- Licenciado en Psicología Organizacional
- Licenciado en Comunicación
- Ingeniero Mecánico Administrador
- Arquitecto

#### **1.4 Especialidades del contador**

En cuanto al desarrollo de la profesión, ésta se divide en aspectos técnicos y profesionales, que a su vez están representados por la Contabilidad y la Contaduría. Los primeros representarán la herramienta de que dispondrán los profesionistas, ya que son una parte esencial del sistema de información de una empresa para efectos de toma de decisiones. La segunda, representada por la capacitación mediante su preparación técnica, su independencia y su ética profesional para desarrollar y su práctica dentro de los más elevados estándares, por lo tanto, el Contador Público, debe tener habilidad y capacidad necesaria para transformar las reglas, y principios que rigen su vida profesional en ideas y normas que le permitan crear sus propios programas de acuerdo con las necesidades específicas de cada situación a resolver.

Ante la sociedad, el Contador Público, puede prestar sus servicios en forma dependiente o bien en forma independiente, con lo que adquiere diferente perspectiva de la empresa a la cual sirva;

Existen diferentes especialidades desde los dos puntos de vista:



#### **1.4.1 El Contador Dependiente.**

Es un profesionalista que formando parte integral de una empresa, obtiene una remuneración a cambio de un servicio prestado.

#### **1.4.2 El Contador Independiente**

Es un auxiliar indispensable para el director de alguna empresa, que verá en él una fuente inagotable de ideas y sugerencias emitidas con buen juicio y basadas en la experiencia que este profesionalista tiene con empresas similares y orientará el mencionado ejecutivo en la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo, proponiendo alternativas y fijando objetivos que muy difícilmente éste podría visualizar por sí sólo, puesto que estando dentro de la empresa muchas veces pierde la perspectiva del mismo.

## **CAPITULO II CONSULTORIA**

### **2.1 Antecedentes de la consultoría**

Como parte de la historia del desarrollo de los estudios de administración en que se ha venido introduciendo el Contador Público, se puede considerar "La preparación del Contador Público como consultor en Administración no viene a implantarse en los Estados Unidos de Norte América sino hasta la década de los 80's, en el siglo antepasado"<sup>6</sup>.

La inclinación de estas disciplinas se debe a Joseph Wharton que fundó la primera de Administración en 1881.

Joseph Wharton era un financiero, con una empresa fabricante de hierro en Philadelphia que hizo una cuantiosa donación a la Universidad de Pensilvania, con el objeto de que se estableciera un Departamento de Finanzas y Economía que educara a los jóvenes de talento, fortuna y refinamiento en carreras de: Legislación y Administración desinteresadas.

Wharton no podía vislumbrar que su innovación llegaría a ser la fuente principal de conocimiento y preparación de administración: la moderna escuela universitaria de administración de negocios.

Durante 17 años Wharton fue la única escuela en su clase hasta 1898, cuando se fundaron la segunda y la tercera escuelas en las Universidades de Chicago y California. Para 1911 ya estaban trabajando 19 escuelas en las distintas universidades de los Estados Unidos de Norte América.

En esa época se produjo el "gran despertar": Taylor y la era de la administración. En los 14 años subsiguientes, 164 escuelas superiores establecieron unidades de cursos de negocios.

---

<sup>6</sup> Comisión de consultoría en Administración de empresas, Boletín Número 4. Instituto Mexicano de Contadores Públicos

Para 1960 ya había 860 escuelas de Administración se estima que en 1970 el número de alumnos matriculados llegó a 600,000.

Dice Gómez Morfin: "En las décadas subsiguientes no han faltado los debates sobre los méritos académicos de la educación de negocios. Cualquiera que sea la respuesta, no puede dudarse hoy en día que la escuela de administración de negocios está bien arraigada y que Wharton fue quien inicio"<sup>7</sup>.

"En nuestro país, fue en el año de 1845 cuando se estableció en la ciudad de México la primera escuela destinada a estudios comerciales. Pero la vida de este plantel está llamada a ser efímera, ya que con la guerra de los Estados Unidos de Norte América la primera escuela comercial tuvo que cerrar sus puertas"<sup>8</sup>.

"Fue hasta el año de 1854, que por decreto del General Antonio López de Santana, Presidente de la República Mexicana, se creó la Escuela Especial de Comercio. Los estudios ocupaban 4 años y entre las materias que se impartían se encontraban las siguientes:

- a) Perfección del idioma castellano,
- b) Estudios prácticos de correspondencia mercantil,
- c) Idiomas. Francés, Inglés, Alemán,
- d) Contabilidad en todos los sistemas y con todas las operaciones de cálculos mercantiles,
- e) Estadística comercial,
- f) Geografía y dibujo de planos,
- g) Historia general del comercio,
- h) Nociones de legislación mercantil y
- i) Elementos de economía política"<sup>9</sup>.

---

<sup>7</sup> Op. Cit.

<sup>8</sup> Rodríguez Arcipreste, J.L. (1980). La intervención del Contador Público como consultor en las empresas. Tesis inédita de Contador Público, Instituto Politécnico Nacional.

<sup>9</sup> Op. Cit.

Como se puede apreciar las materias impartidas, tenían mucho de cultura general y no se concretaban únicamente al aspecto técnico como sucede en la actualidad.

En el año de 1956 por primera vez se establece la Escuela Nacional de Comercio y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, con un plan de estudios para la carrera de Licenciado en Administración de Empresas (L.A.E.). Sin embargo, ya desde el año de 1943, al Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey le cupo honor de ser la primer escuela en México que otorgaba el grado de Administrador de Empresas.

Tanto el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey como la Escuela de Comercio de la Universidad (y actualmente también en la Escuela Superior de Comercio y Administración de IPN), la idea de preparar personas en el campo de la administración era fundamentalmente contar con administradores profesionales para que ocuparan puestos directivos en las empresas.

Para solucionar los problemas y cambios que van surgiendo en las empresas, surge la consultoría administrativa, que es la forma ideal de utilizar los conocimientos especializados requeridos, puesto que se obtiene el máximo beneficio mediante la experiencia del consultor y desde el punto de vista económico, es la mejor solución a corto y largo plazo.

## **2.2 Concepto de consultoría**

Fritz Steele define la consultoría como: "Proceso de consultoría, entendiéndolo cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que lo son"<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Steele, F. Consulting for organizational change. Amherst, Massachusetts, University of Massachusetts Press, 1981, pág. 3.

La consultoría no es una profesión, sino una actividad que pueden desarrollar diversas profesiones para asesorar, realizar estudios para definir problemas, diseñar modificaciones o sistemas e implantar dichos cambios en vías de la solución de deficiencias, con el propósito de lograr la mayor productividad posible en una empresa.

La amplitud del campo de actividad de cada consultor dependerá de su capacidad personal, experiencia y grado de especialización que haya adquirido para poder rendir un servicio de asesoría de alta calidad.

El diccionario de Real Academia de la Lengua Española dice: "Consultor es toda persona que da su parecer sobre algún asunto" de acuerdo con este concepto gramatical, se puede deducir que la consultoría consiste en el hecho de expresar el parecer sobre determinado asunto.

La palabra consultoría, proviene del latín "consultare" que significa: "tratar, discutir, o conferir con una o varias personas, sobre lo que debe hacerse ante una situación determinada"<sup>11</sup>.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos a través de la Comisión de Consultoría en Administración de empresas, la define como:

"La función de proporcionar asesoría profesional a la dirección de las empresas en la tarea de utilizar con mayor eficiencia los elementos y recursos disponibles, para lograr sus objetivos. La consultoría administrativa pretende encontrar, respecto a cualquiera de las funciones de la empresa la mejor forma de estructurarla y operarla, teniendo como mira el aumento de la productividad".

Esta definición es muy genérica, pero debemos considerar que el campo de la consultoría para el Contador Público, es muy extenso para intervenir en la solución de problemas en la Administración de las empresas y comprometerse a dar soluciones correctas a cada

---

<sup>11</sup> Diccionario Latín - Español - Latín. (1980). Barcelona: Teide.

problema derivado de ésta. Por lo que debe intervenir sólo en los problemas que estén relacionados con el área donde normalmente desarrolle su actividad.

La consultoría en Administración de empresas es considerada como un tema de actualidad entre los Contadores Públicos y se puede asegurar sin temor a exagerar, que en México no hay miembro de esta profesión que no se preocupe por este aspecto, y así lo demuestra los artículos que se publican en muchas de las revistas y que además ha sido tema de varias conferencias dadas por miembros de Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Una de las áreas en las que el Licenciado en Contaduría puede desarrollar la consultoría, es la administración. Cabe aclarar que todos los servicios que presta el Licenciado en Contaduría son de carácter administrativo, sin embargo se han denominado administrativos, aquellos servicios que no se refieren a la auditoría, aspecto fiscal o de sistemas de información.

Schule, en su libro *Management Services*, considera al consultor administrativo como:

“Aquel individuo capacitado a través de sus estudios, experiencia, habilidad técnica y temperamento, para aconsejar o ayudar sobre bases profesionales, a identificar, definir o resolver problemas administrativos específicos relativos a la organización, planeación, dirección, control y operación de una empresa; ayuda a definir los problemas, a presentar las posibles soluciones, alternativas, a estimar el impacto de éstas y a dar recomendaciones. Aconseja, no decide, ni manda o controla la conducta del negocio o del cliente”<sup>12</sup>.

Cuando el Instituto Mexicano de Contadores Públicos inauguró su programa de servicios administrativos a fines de 1958, uno de sus principales propósitos fue ayudar a la profesión de contaduría a iniciarse en los servicios administrativos. Esto incluía en ese tiempo el estudio de problemas básicos tales como determinar la clase de servicios que comprenden los servicios administrativos, y particularmente cuáles, de dichos servicios, podrían ser proporcionados adecuadamente por los Contadores Públicos. Así mismo, algunos

---

<sup>12</sup>Schule, M. (1996). *Management Services*. McGraw Hill. EEUU

miembros de la profesión trataban de encontrar medios prácticos para aplicar estos servicios administrativos a clientes relativamente pequeños.

En la actualidad parece que la mayor parte de la profesión ha tenido un mejor entendimiento del alcance de la función de servicios administrativos prestados por Contadores Públicos y de la participación de los despachos pequeños en estos servicios.

Actualmente este tipo de consultoría en México es la que más se ha desarrollado en los últimos años, ya que se encamina a buscar mayor eficiencia y productividad, factores que están muy relacionados en administración.

La consultoría se caracteriza por la imparcialidad del consultor, que es un rasgo fundamental de su papel. Pero esta independencia significa al mismo tiempo, una relación muy completa con las organizaciones y clientes y con las personas que trabajan en ellas. El consultor no tiene autoridad directa para tomar decisiones y ejecutarlas, pero esto no debe considerarse una debilidad si el consultor sabe actuar como consultor del cambio y dedicarse a su función sin dejar de ser independiente. Por consiguiente, se debe asegurar la máxima participación del cliente en todo lo que hace, de modo que el éxito final se logre en virtud del esfuerzo de ambos.

Esto significa que no se contrata a los consultores para dirigir organizaciones o para tomar decisiones en nombre de directores o dificultad.

Su papel es el de actuar como asesor, con responsabilidad por la calidad e integridad de su consejo; los clientes asumen las responsabilidades que resulten de la aceptación de dicho concepto.

Por lo antes expuesto, se considera que la consultoría es un servicio que proporciona conocimientos y capacidades profesionales para resolver problemas prácticos. Una persona llega a ser consultor de empresa en el pleno sentido del término, después de haber acumulado ciertos conocimientos sobre diversos problemas y situaciones que afectan a la dirección de la empresa y adquirir capacidades necesarias para identificar los problemas,

hallar información pertinente, analizar y sintetizar, elegir entre posibles soluciones, comunicación con las personas, etc.

Cierto es que los dirigentes de las empresas también tienen que poseer estas capacidades.

Los que distinguen a los consultores es que pasa por muchas organizaciones y que la experiencia adquirida en las tareas pasadas puede tener aplicación en las empresas en que realiza nuevas tareas.

Así mismo, la consultoría no proporciona soluciones milagrosas, sería un error suponer que, una vez que se ha contratado un consultor las dificultades desaparecerán. La consultoría es un trabajo difícil basado en análisis de hechos concretos y en la búsqueda de soluciones originales pero factibles. El empeño decidido de la dirección de la empresa en resolver problemas de ésta y la cooperación entre cliente y consultor, son por lo menos tan importantes para el resultado final como la calidad del consejo del consultor.

El consultor debe tener la suficiente capacidad y visión a través de su experiencia para detectar puntos claves que puedan originar problemas o fallas administrativas para la empresa a la que fueron requeridos sus servicios y saber vislumbrar los resultados para poder emitir su juicio y dar soluciones acertadas.

La consultoría es una herramienta con que se asesora, auxilia o ayuda a alguna entidad al logro de sus objetivos o en la solución de una problemática específica. El concepto de consultoría tiene diversas ramas de especialización, dentro de las cuales se pueden mencionar las siguientes:

- Consultoría administrativa
- Consultoría fiscal
- Consultoría legal
- Consultoría en sistemas
- Consultoría operacional

Los principales tipos de consultoría son:

- Consultoría nacional y/o internacional
- Consultoría pública y/o privada
- Consultoría especializada
- Consultoría general

Comúnmente se llama cliente al que necesita de ayuda y el consultor al que la ofrece.

Como se observa, la consultoría atiende las necesidades de las empresas en todos los ramos, colaborando así a la solución de un problema planteado.

### **2.3 Clasificación de la consultoría**

La consultoría se ha desarrollado como un servicio externo y como un servicio interno. Y con un enfoque de proceso o de tarea.

#### **2.3.1 Consultoría Interna**

Por consultoría interna puede entenderse aquella que es efectuada por el propio personal de la empresa, que estudiando diversos aspectos que se presentan y sometiendo a la gerencia sus criterios o sugerencias para lograr la mayor eficiencia y objetivo deseado.

Los servicios de consultoría internos a menudo se consideran más adecuados para resolver problemas que exijan conocer a fondo relaciones y procedimientos internos y factores políticos sumamente complejos de grandes organizaciones, las diversas funciones de la organización o las particulares limitaciones que afectan el funcionamiento. En el sector público, los servicios de consultoría interna pueden emplearse por razones de seguridad e interés nacional. Si existe una demanda constante de asesoramiento en métodos y técnicas especiales, un servicio de consultoría interna puede resultar más barato y más productivo.

Al respecto las empresas pueden tener dos posiciones: la primera, dedicar cierto personal exclusivamente a la actividad de consultoría y segunda, tener empleados que además de desempeñar sus funciones normales, se dediquen a llevar a cabo labores de estudios definidos a la investigación y control, como una parte íntegramente de la administración.

Es obvio que el personal que se escoja, deberá estar suficientemente preparado para resolver los problemas que se le presenten.

Los consultores internos aportan conocimiento y comprensión de los procedimientos de la organización, información acerca de cuestiones pendientes y continuidad en las gestiones.

Además habrá de tener cuidado en la división de funciones y delegación de responsabilidades, para no crear obstáculos en la marcha de la empresa, es decir, existe frecuentemente jefes de departamento que se esfuerzan por tener el mejor funcionamiento de la empresa, pero eso sí, no permiten que alguien trate de invadir sus funciones o imponerle ideas.

La gerencia de la empresa deberá procurar hacer todo lo posible porque los consultores internos siempre estén al tanto de los cambios, innovaciones, procedimientos y en todos los aspectos administrativos e incluso fiscales para beneficio de la propia empresa.

### **2.3.2 Consultaría Externa**

Por consultoría externa, puede entenderse aquella que es llevada a cabo por personal independiente a la empresa y por consiguiente, esto trae como consecuencia mayores ventajas sobre el grupo anterior, ya que en este caso las dificultades y escollos desaparecen al acudirse a consultores ajenos a la misma, pudiendo éstos estudiar los problemas desde un punto de vista más independiente y objetivo.

Al consultor externo debe considerársele como un asesor de la administración, cuyos servicios pueden ser solicitados por cualquier clase de empresa; este tipo de consultoría tiene cierto beneficio en las empresas pequeñas y medianas, ya que no tiene que aumentar empleados en forma permanente que le cause un gasto, porque la intervención de los consultores externos es temporal.

Los consultores externos son preferidos, incluso por organizaciones que poseen algún personal consultor, en situaciones en que un consultor interno no satisface los criterios de imparcialidad y confidencialidad o no poseen determinada pericia.

Los consultores externos pueden aportar objetividad, conocimiento de expertos y nuevos enfoques.

La consultoría ha adquirido una mayor importancia y la seguirá aumentando, en virtud de que las empresas ya le han reconocido de utilidad y por ende ha adquirido prestigio.

Tanto la consultoría interna como la externa son de gran importancia dentro de la empresa, pero los gastos que ocasiona el tener personal permanente en la misma, sólo los puede absorber una empresa de gran magnitud ya que para las pequeñas y/o medianas resultaría incosteable.

**Clasificación de la consultoría<sup>13</sup> Cuadro 2.1**

<b>Modalidad</b>	<b>Tipo</b>	<b>Descripción</b>
Ubicación	Interna	Se realiza por una o para varias personas que se encuentran dentro de la estructura de la organización y que perciben un salario.
	Externa	Se realiza por una o varias personas, es independiente de la organización que la contrata y por sus servicios se perciben honorarios.
Enfoque	De proceso	Consiste en acrecentar la aptitud del cliente para funcionar con más eficiencia, ayuda a percibir, entender y actuar sobre lo que sucede a su alrededor y dentro de él mismo.
	De tarea	Consiste en ayudar al sistema cliente a través de proporcionar información, desempeñar una tarea específica, etc. Que resuelve un problema concreto
Tipo de consultor	Facilitador	Se le contrata para ayudar al cliente a encontrar por él mismo una solución a su problemática, facilitando el proceso para llegar a ello. Se orienta más a los procesos.
	Experto	Se le contrata para resolver una situación específica; su rol será el de ofrecer el consejo experimentado de alguien que sabe y su tarea será hacer algo para el sistema cliente. Generalmente son llamados para cuestiones técnicas.

<sup>13</sup> Audirac, Carlos. (1999) ABC del desarrollo organizacional, México, Trillas

## **2.4 Desarrollo de la consultoría**

Existen una gran variedad de tipos de trabajos que se pueden desempeñar en esta actividad, dependiendo siempre del profesionalista que los preste.

El contador público de acuerdo a su desarrollo profesional se ha abocado principalmente a actividades financieras y de control de empresas buscando siempre mejorar la eficiencia en todos los departamentos de la empresa, logrando con esto una labor coordinada para la obtención del mayor rendimiento posible en cualquiera de las diversas finalidades que se persiguen al contratar sus servicios.

De acuerdo con lo anterior, el Contador Público, entrenado técnicamente y con suficiente experiencia, para aplicar diversas técnicas, podrá aconsejar a sus clientes en cualquier área de operación, auxiliándose para el logro de las metas trazadas por sus directivos.

La forma en que el contador público a desarrollado su campo, la consultoría no le ha sido accidental, ya que éste al realizar su trabajo como auditor externo, se ha dado cuenta que puede dar consejos a sus clientes que les permitan mejorar y fortalecer el control interno de las operaciones de la compañía.

El reconocimiento por parte de sus clientes de que el Contador Público puede rendirle mayores servicios ayudando a implantar las recomendaciones por él propuestas, a llevado a las firmas de contadores públicos a ofrecer este servicio. Como ejemplo encontramos en la década e 1910, 1920 y 1930 las principales firmas de auditores en Estados Unidos, iniciaron departamentos diferentes a los de Auditoria e impuestos que denominaron "Ingeniería Industrial" donde la naturaleza del trabajo era de consultoría administrativa. En general fue hasta fines de la década de los cuarenta en que se formaron en estas firmas divisiones formales denominadas de consultoría servicios administrativos, consultoría administrativas, etc.

El Contador Público debe ser honesto y saber reconocer cuando su capacidad profesional ha llegado a su límite, por esta razón para poder ampliar su campo de acción en la consultoría administrativa debe tomar dos determinaciones o auxiliarse de otros profesionistas que ya tengan experiencia y conocimiento técnicos en otras áreas o adquirir conocimientos propios que le permitan ofrecer este servicio al cliente.

El Contador Público, poco a poco va ganado terreno en áreas que hasta hace poco tiempo por su falta de preparación y experiencia no se encontraba a su alcance, pero que en la actualidad puede ampliar su campo de acción, y así tenemos por ejemplo:

1. En el campo de las computadoras, la tecnología avanza rápidamente y el Contador Público deberá mantener y ampliar su experiencia para participar en sistemas en línea, sistemas de tiempo compartido, sistemas de telecomunicaciones Internet, Multimedia, etc.
2. En el campo de la mercadotecnia, debe ampliar su campo de acción para ayudar en encuestas e investigación de mercados, pronósticos de ventas, comercialización, franquicias, etc.

La especialización del Contador Público en el área de consultoría se ha venido haciendo cada vez más marcada, sobre todo en el aspecto de sistemas y procedimientos, pues este campo ha representado un área tradicional de asesoría en sus clientes y la que va más de acuerdo con la preparación académica y técnica del mismo, ya que el desarrollo de este trabajo consiste en diseñar e implantar sistemas de contabilidad general que cubren desde la forma de preparación de comprobantes de las operaciones hasta la elaboración de estados financieros y otro tipo de información relevante; sistemas de costo que involucran la recolección y análisis de datos tendientes a proporcionar información para la determinación y control de costos; sistemas de control establecimiento de múltiples procedimientos para registrar, controlar e informar sobre el proceso de pedidos hasta su facturación y entrega de mercancías, el establecimiento de procedimientos para el control de las cuentas por cobrar,

así como las acciones de cobranza; el establecimiento de procedimientos para efectuar compras y controlar los pasivos en cuentas por pagar, etc.

Existen otros trabajos que el Contador Público realiza también en forma tradicional, me refiero a los sistemas de información gerencial. Estos sistemas captan y presentan la información que la gerencia requiere con propósito de planeación, control, toma de decisiones e informes externos. En ocasiones forman sistemas integrados de varios subsistemas. En otras se encuentran aislados como sistemas de información independientes.

Dentro de esta categoría se encuentran los sistemas presupuestales y de planeación financiera, los de información y control de proyectos, contabilidad por áreas de responsabilidad, información sobre mercados, etc.

El Contador Público, desde luego está preparado y cuenta con experiencia para asesorar al directivo, quien además ve a la consultoría en administración como una actividad natural íntimamente ligada a la profesión contable.

Cabe hacer notar que poco a poco el campo en que incursiona el Contador Público se va incrementando en virtud de la preparación académica y de su continua actualización en esta actividad especializada, el desarrollo de estudios de postgrado, el aprendizaje continuo de las modernas técnicas administrativas y su asociación con profesionistas de otros ramos; todo esto con la única finalidad de poder prestar un servicio más completo y de tal nivel de calidad que haga que aumente su prestigio y la confianza de que goza en el medio empresarial.

Actualmente al Contador Público independiente se le exige el cumplimiento de una continua actualización.

## **2.5 Sectores de servicios de la consultoría**

El profesional de la consultoría puede ofrecer sus servicios dentro los siguientes sectores:

- Sector privado
- Sector público

### **2.5.1 Sector privado**

Las grandes organizaciones, aunque poseen considerable experiencia directiva y personal especializado en diversas funciones y técnicas de gerencia, emplean consultores. Los cuales se avocan a:

- Aportar conocimientos y capacidades especiales
- Prestar ayuda intensiva en forma transitoria
- Dar un punto de vista imparcial
- Dar a la dirección argumentos que justifiquen decisiones predeterminadas

En la pequeña empresa, es difícil toma una decisión sobre el empleo de un consultor. El dueño puede considerar demasiado oneroso tal servicio profesional y a menudo no ve cómo podría colaborar dada su situación, como una persona ajena a la empresa.

No obstante lo anterior, es mayor el número de empresas que solicitan servicios de consultoría, especialmente en asuntos relacionados con la política general de ésta o con el fin de introducir determinadas técnicas de dirección.

El consultor debe tener presentes los factores que distinguen generalmente a la pequeña empresa de la mediana y la grande.

En primer lugar, la pequeña empresa suele estar financiada con ahorros personales o familiares y sólo en medida limitada suele recurrir a fuentes externas de financiamiento.

En segundo lugar, el dueño tiene estrecho el contacto personal con sus empleados y por último, la empresa funciona en un sector geográfico limitado. Estos factores tienen mucha influencia en el proceso consultivo.

### **2.5.2 Sector Público**

El sector de la sociedad que se llama Gobierno y que forma parte muy importante y definitiva de la misma, se semeja a una gigantesca empresa. En una unidad que se mueve mediante finanzas, organización y administración.

Esta enorme empresa es decisiva para el bienestar de la comunidad puesto que de ella emanan servicios públicos, fuentes de trabajo, financiamientos; en una palabra, regula la economía y finanzas de toda una nación. estado o pueblo.

Es por esto, que el consultor tiene un campo muy amplio para ejercer su actividad con resultados sorprendentemente útiles y trascendentales a la sociedad.

Por lo anterior, en el sector público es común encontrar a los consultores aportando sus conocimientos para la solución de problemas, además de promover y operar los instrumentos de planeación, diseñar y/o modificar los sistemas de información; base de la toma de decisiones, a fin de garantizar una dirección bien informada y elevar los niveles de control que garanticen el óptimo aprovechamiento de los recursos financieros, humanos, materiales y tecnológicos, con la mayor eficiencia, eficacia y productividad.

### **2.6 Clases de consultores dentro de la Contaduría y Auditoría**

Se puede decir que hay dos clases de consultores:

1. **Consultor Junior:** es aquél que tiene poca experiencia en el manejo de casos de empresas y su personal. Generalmente estudiante de la profesión contable o recién egresado, en edad escolar universitaria.

2. **Consultor Senior:** persona con experiencia y visión empresarial. Generalmente con años de experiencia, titulado, con especialidad, con edad madura.

Un consultor Junior pregunta: ¿qué quieres hacer?

Un consultor Senior dice: así veo las cosas, no puedo decirte lo que quieres escuchar

## **2.7 Características de un consultor**

### **Paciencia**

Base del éxito del consultor dentro de la empresa: ¡MUCHA PACIENCIA!. Se debe recordar que la paciencia es el principio de una buena relación entre el consultor y el consultado. Recuerda que el cliente ya no la tiene y que el consultor debe conservarla. Se debe permitir que la gente experimente con el consultor.

### **Objetividad**

No se debe perder en ningún momento el sentido de lo que estamos haciendo. Los problemas y desacuerdos pueden hacer perder la visión y el objetivo de la misión del consultor. Se debe siempre tener en cuenta hacia donde va la principal contribución. Orientada a procesos, no a funciones.

### **Analítico**

La misión del consultor es identificar los límites de la empresa y redefinirlos. Se debe ver mas atrás de lo que se le ofrece. El análisis debe considerar entre otros aspectos:

- Identificación de dominios: ¿ Que hago yo?, ¿Con qué herramientas dispongo?, ¿Que es lo que hago mejor?, ¿Qué es lo que me falta aprender?.
- ¿Dónde están los procesos de negocio?. Un proceso de negocio: ¿Dónde se hace el dinero en la empresa?

- Tomar en cuenta el ambiente que rodea al cliente: clientes, proveedores, etc., y atacar todos los puntos posibles del problema.
- Aspectos psicológicos en el cliente, considerar la viabilidad del trabajo en equipo, dar el enfoque de ser socios de negocio con el cliente.

### Específico

No solamente se debe dar "que hacer", también se debe dar el cómo y el cuándo hacerlo. Se debe ser cuidadoso al dar las opiniones y juicios de valor. Definir los límites de intervención del modelo.

### Generador de alternativas

El cliente espera que se le den alternativas. Se deben hacer preguntas específicas sobre todos los aspectos de la empresa, genera un modelo de intervención que te permita crear y proponer nuevos caminos y soluciones. Utilizar la inventiva en las entrevistas con el cliente para obtener la información que necesitas.

## **2.8 Habilidades del consultor**

### Habilidades:

Conjunto de actitudes y aptitudes para la consultoría.

### Actitud:

Cualidades adquiridas por un individuo. Todas aquellas que hemos aprendido y ya sabemos desempeñar. Las actitudes se van adquiriendo con el paso del tiempo.

### Aptitud:

Cualidades innatas de un individuo. Todas aquellas que no tuvimos que aprender para saber hacer, aunque algunas de ellas no han sido desarrolladas.

De esta manera, podemos definir un cuadro de actitudes y aptitudes del consultor:

## Actitudes y aptitudes del consultor Cuadro 2.2

### ACTITUDES

Consultor Junior	Consultor Señor
Comienza a conocer las dinámicas que se manejan en la empresa en particular	Conoce las dinámicas que interactúan en el mercado
Su conocimiento se concentra en las estrategias de la empresa en que se encuentra	Conoce la estrategia del grupo empresarial por entero
Se alinea a lo que el cliente quiere hacer	Es creativo en la dinámica del cliente
Poco conocimiento del área de negocios, se limita a los procesos	Involucrado con el medio a través de la lectura de temas de actualidad: el cliente espera que sepas de negocios
Su intervención es espontánea	Crea metodología de intervención con el cliente
Supervisa y ejecuta al mismo tiempo	No supervisa lo que no ha ejecutado

### APTITUDES

Consultor Junior	Consultor Señor
Juventud	Experiencia
Superficialidad	Profundidad
Su manejo se basa en "Teorías"	Involucrado en los negocios
Herramientas: puede ser más creativo	Herramientas: se puede enlazar
Utiliza medios publicitarios para anunciar sus servicios	Sus servicios son conocidos por medio de referencias en el medio en el que se mueve
Entrega el trabajo en fechas	Agrega valor económico a su trabajo, eficiencia y eficacia

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## **2.9 Ventajas y riesgos de utilizar los servicios de un consultor en la empresa**

La mayor parte de las empresas se han enfrentado a problemas que aún sus más altos ejecutivos no pueden resolver. Cuando estas situaciones se presentan es recomendable el uso de consultores que proporcionen soluciones a los mismos. Sin embargo, el aspecto que generalmente interfiere entre estas personas y su compañía es un alto costo, ya que generalmente representan un gasto adicional que no justifica muchas veces su trabajo comúnmente suele ser eventual.

Un aspecto más económico puede ser el utilizar consultores externos para solucionar los problemas eventuales que se presenten en la empresa.

Lo antes mencionado nos da una serie de ventajas y riesgos al utilizar los servicios de un consultor dentro de la empresa, que se puede traducir en los siguientes:

### **1. Ventajas**

Solución a problemas que no puede resolver el personal de la empresa.

- El consultor dispone de una aptitud analítica que le permite identificar problemas, descartar detalles innecesarios, determinar las causas y recomendar soluciones prácticas, costeables y oportunas.

### **Experiencia**

- El ejercicio de la consultoría le permite al consultor ir adquiriendo conocimientos en las diversas empresas en las que presta sus servicios, los cuales les pueden proporcionar a sus nuevos clientes.

### Imparcialidad

- El consultor por ser independiente de la empresa puede formular juicios libres de prejuicios e intereses personales, es decir, basados únicamente en los elementos objetivos del problema.

### Ahorrar tiempo al personal

- El consultor dispone del tiempo suficiente para estudiar el problema, mientras que los directivos normalmente carecen de él por estar ocupados en las operaciones normales de la empresa.

## 2. Riesgos

### Imprecisión en la definición del servicio

- Suele suceder que los problemas y causas determinados por el cliente no son verdaderas, sino sólo aparentes y si no hay claridad en el trabajo que se va a realizar, éste recibirá algo diferente a lo que esperaba recibir.

### Incumplimiento del plazo

- También se puede dar que el consultor no termine de prestar un servicio en el lapso establecido, sino que se necesite más tiempo.

### Incompetencia

- El consultor que ejecuta el trabajo puede no ser tan bueno como el que lo contrató. Los ayudantes de los consultores en ocasiones son jóvenes son práctica y sin preparación teórica suficiente para dedicarse a la consultoría.

### **Inexperiencia**

- Un consultor puede comprometerse a prestar un servicio determinado aunque no tenga experiencia en ese campo.

### **Antipatía**

- Si un consultor no es del agrado de los empleados, estos tratarán de nulificar sus recomendaciones.

### **Inseguridad**

- Esta se refiere al hecho de que el consultor divulgue información que la empresa no desea que se conozca.

### **CAPITULO III LA CONSULTORIA Y EL CAMBIO**

El cambio es la razón de ser de la consultoría de empresas. Si las diversas tareas de consultoría tienen alguna característica en común, es la de que contribuyen a la planificación y la aplicación de cambios en las organizaciones.

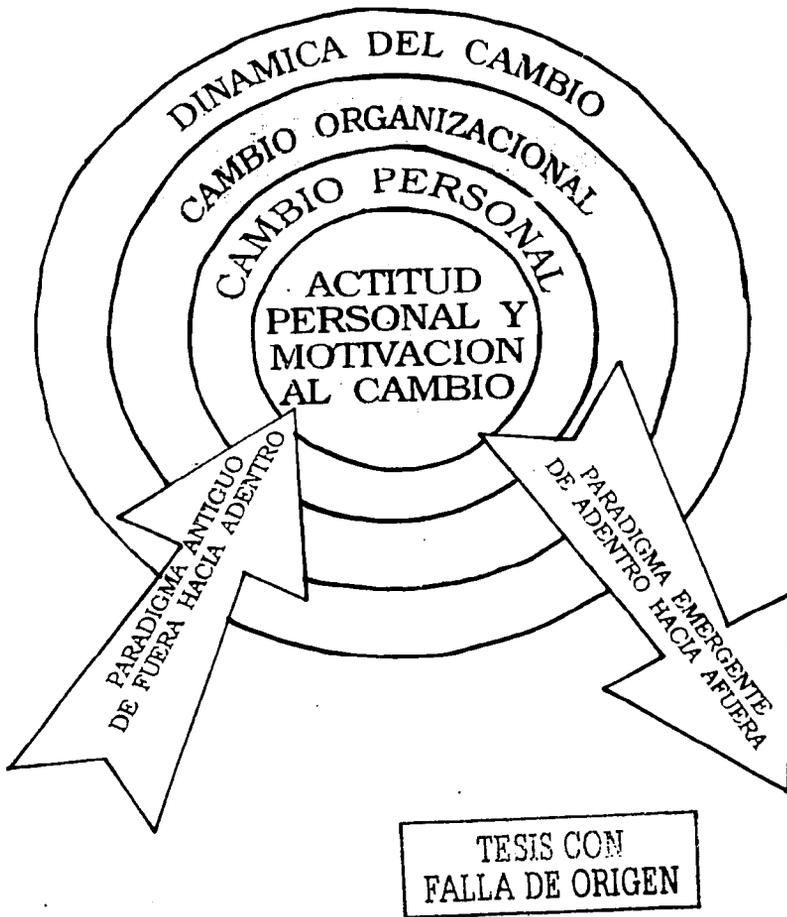
El cambio es cualquier modificación o movimiento de un plano o estado a otro que es fácilmente perceptible dentro de un contexto y es llevado a cabo en función del desequilibrio provocado para alcanzar una homeostasis relativamente perdurable.<sup>14</sup>

Al gestionar el cambio, los consultores y los clientes suelen cometer los mismos errores. Con frecuencia, la conducta misma de las personas que procuran introducir cambios suscita resistencia al cambio y provoca estancamiento de todo el proceso; para evitarlo, todo consultor de empresas ha de ser consciente de las complejas relaciones que entraña el proceso de cambio y ha de saber cómo enfocar las diversas situaciones del cambio y ayudar a las personas afectadas a enfrentarse con él.

---

<sup>14</sup> Audirac, Carlos.(1999) ABC del desarrollo organizacional, México, Trillas

3.1 Índole del cambio<sup>15</sup> Cuadro 3.1



<sup>15</sup> Kubr, Milan. (2002) La consultoría de empresas. México. LIMUSA.

El concepto del cambio implica que existe una diferencia perceptible en una situación, persona, equipo de trabajo, organización o relación entre dos momentos sucesivos. ¿Cómo se produce esa diferencia, cuáles son sus causas y qué significación tiene para un director o gerente o consultor? Para responder a estas preguntas primero tendremos que examinar los diversos niveles y dimensiones del cambio.

### **3.1.1 Cambio en el medio ambiente.**

El cambio no es ninguna novedad: ha sido siempre una característica de la existencia misma y de la historia de la humanidad. Sin embargo, existe un fenómeno nuevo: la profundidad, complejidad y ritmo sin precedentes de los cambios tecnológicos, sociales y de otra índole que se están produciendo en el momento presente. Las organizaciones actuales funcionan en un medio ambiente que está constantemente en mutación. La capacidad para adaptarse a los cambios del medio se ha convertido en una condición fundamental del éxito y la supervivencia en los negocios.

Los procesos de cambio de hoy en día afectan todos los aspectos de la vida humana y social, tanto en el ámbito nacional como en el internacional.

La transformación actual de todas las economías nacionales están marcadas por un abandono radical de la planificación centralizada, la privatización masiva de las empresas estatales y controladas por el estado y una rápida transición a una economía de mercado. Todo esto constituye un reto excepcional y una oportunidad de trabajo para los numerosos consultores que están interesados en contribuir a la reestructuración y renovación total de las sociedades, la creación y promoción de nuevas empresas, el establecimiento de nuevas asociaciones y alianzas.

La esfera más avanzada e importante de la consultoría de empresas en los últimos años del presente milenio consistirá en poner en conocimiento de los clientes la nueva complejidad y dinámica de los cambios del entorno y las nuevas posibilidades que esos cambios aportan, y en ayudarlos a reaccionar rápidamente y con eficacia.

### **3.1.2 Los cambios de la organización**

Los cambios pueden referirse a cualquier aspecto o factor de una organización. Por tanto, pueden afectar a los productos y los servicios, las tecnologías, los sistemas, las relaciones, la cultura de la organización, las técnicas y el estilo de dirección, las estrategias aplicadas, las competencias, los rendimientos y cualquier otra característica de una empresa. Afectan asimismo a las transformaciones de la estructura básica de la organización con inclusión de la índole y el nivel de la actividad empresarial, las disposiciones jurídicas, la propiedad, las fuentes de financiación, las actividades y repercusiones internacionales, la diversificación, las fusiones y las alianzas con nuevos asociados, y cuestiones análogas.

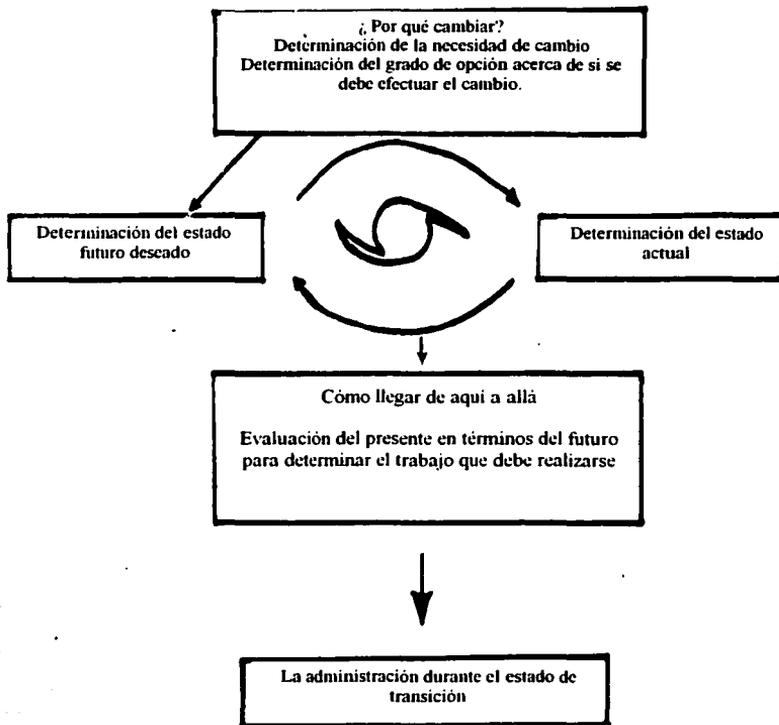
### **3.1.3 Cambios en las personas**

La dimensión humana del cambio de una organización es fundamental. Las personas que trabajan en la organización –su personal directivo y técnico y sus trabajadores- son las que determinan en última instancia con su comportamiento qué cambios se pueden introducir en la organización y qué beneficios reales se van a obtener de ellos. Las empresas y las organizaciones son, por encima de todo, sistemas humanos.

Para realizar un cambio de la organización, el personal tiene que cambiar también: debe adquirir nuevos conocimientos, absorber más información, abordar nuevas tareas, perfeccionar sus conocimientos técnicos, renunciar a lo que preferiría y, muy a menudo, modificar sus hábitos de trabajo, sus valores y las actitudes que tiene con respecto a la forma de actuar en la organización.

Es importante reconocer que en una organización esta exigencia es válida para todos, comenzando por la alta dirección. Quienes quieren que sus subordinados y colegas cambien deben estar dispuestos a analizar y a modificar su propio comportamiento, sus métodos de trabajo y actitudes. Esta es una regla de oro con respecto a la transformación de las organizaciones.

### 3.2 El proceso de cambio. Cuadro 3.2



¿Cómo cambia el personal? ¿Cuáles son los procesos internos que conducen a un cambio del comportamiento? Se han hecho muchos intentos para describir el proceso de cambio por medio de modelos, pero ninguna de esas descripciones han sido exhaustiva y plenamente satisfactoria.

Diferentes personas cambian de distintas maneras y cada persona tiene múltiples características propias que influyen en su deseo y capacidad de cambiar. La influencia de la cultura en la que un individuo ha vivido y con la que ha crecido es trascendental.

Los especialistas en ciencias sociales suelen estar de acuerdo en la utilidad del concepto del cambio en los individuos formulado por Kurt Lewin<sup>16</sup>. Se trata de un modelo secuencial que comprende tres etapas.

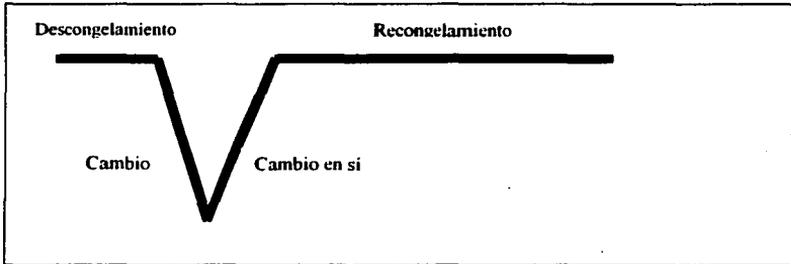
El cambio es una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable, por ello, el comportamiento es un producto de dos fuerzas: las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras) y las que se resisten a que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas), que desean mantener el "statu quo".

Cuando ambas fuerzas están equilibradas, los niveles de comportamiento se mantienen y se logra un equilibrio "cuasi - estacionario", que para modificarlo se necesita incrementar las fuerzas que propician el cambio o disminuir las fuerzas que lo impiden o combinar ambas tácticas.

---

<sup>16</sup> Guizar, A. (1998) Desarrollo Organizacional, Mc Graw Hill. México.

Lewin propone un plan de tres fases para llevar a cabo el cambio planeado:



Modelo de cambio planeado por Lewin. Cuadro 3.3

**Descongelamiento:** esta fase implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento

Supone una situación algo inestable, ya que se parte del supuesto de que se requiere cierto grado de ansiedad e insatisfacción, puesto que para aprender debe sentirse la necesidad de obtener nueva información.

**Cambio o Movimiento:** esta etapa consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.

Que tanto la dirección como los empleados empiezan a poner en práctica nuevas relaciones, métodos y conductas. Los procesos del cambio abarcan dos elementos: la identificación y la internalización.

**Recongelamiento:** en este paso se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual frecuentemente se necesita apoyo de mecanismos como la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacionales.

Este se produce cuando las personas afectadas por el cambio lo verifican por medio de la experiencia.

Lewin sostiene que estas tres fases o etapas se pueden lograr si:

- Se determina el problema.
- Se identifica su situación actual.
- Se identifica la meta por alcanzar.
- Se identifican las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre él.
- Se desarrolla una estrategia para lograr el cambio de la situación actual dirigiéndolo hacia la meta.

Con auxilio de este modelo el promotor de cambio puede emplear un ciclo de cambio participativo, uno coercitivo, o una combinación de los dos:

El cambio participativo empieza con la introducción de nuevos conocimientos, lo cual se espera que estimule y desarrolle la actitud adecuada y finalmente configure el comportamiento individual mediante la participación en ejercicios de establecimiento de objetivos que conduzcan a la participación colectiva formalizada en la acepción del cambio deseado.

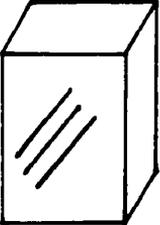
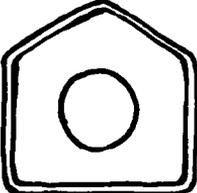
El cambio participativo requiere un auditorio maduro y relativamente independiente, porque los objetivos fijados exigen una motivación de realización personal. Además, el promotor del cambio debe poseer cierto prestigio personal para poder influir en el grupo. Este ciclo de cambio, aunque lento y de carácter evolutivo, se considera de efecto duradero.

Se admite generalmente que al emplear técnicas comunicativas y persuasivas para introducir un proceso de cambio se siguen cuatro etapas sucesivas para alcanzar resultados satisfactorios: suscitar primero la atención, después el interés, luego el deseo y finalmente la acción del personal.

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

El proceso de cambio exige el empleo de técnicas de comunicación refinadas entre el consultor y el personal del cliente.

**Cuadro 3.4**

	ETAPA	SENSACION	NECESIDAD	
T	<p>A) DESCONGELAMIENTO</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desequilibrio</li> <li>- Insatisfacción</li> <li>- Toma de conciencia de la situación</li> <li>- Procedimientos, hábitos, costumbres, actitudes que obstaculizan la adaptación.</li> <li>- Ansiedad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar las estructuras sujetas al cambio</li> <li>- Satisfacer nuevas necesidades</li> <li>- Equilibrio</li> <li>- Lograr la satisfacción deseada</li> </ul>	
I	E	<p>B) MOVIMIENTO</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desequilibrio</li> <li>- Inestructura</li> <li>- Inestabilidad</li> <li>- Inseguridad</li> <li>- Incertidumbre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Voltear la mirada al entorno</li> <li>- Generar información</li> <li>- Buscar alternativas</li> <li>- Abandonar viejas estructuras a esquemas</li> <li>- Mayor adaptación</li> <li>- Adoptar nuevos esquemas y</li> </ul>
M	P	<p>C) RECONGELAMIENTO</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equilibrio</li> <li>- Claridad de situación</li> <li>- Aceptación de cambio</li> <li>- Mayor adaptabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integración de nuevos esquemas de trabajo</li> <li>- Nuevos comportamientos y actitudes personales</li> <li>- Contacto genuino con la opción elegida</li> <li>- Consideración del impacto y efecto del cambio en los sistemas Hombre - Organización.</li> </ul>
O				

**TIENE CON  
FALLA DE ORIGEN**

	<b>FASE</b>	<b>ACTITUD</b>	<b>AYUDA</b>
<b>T</b>	<b>IMPACTO</b>	→ <b>CONFUSION NEGACION</b>	→ <b>CLARIFICACION</b>
	<b>I</b>	<b>REACCION DEFENSIVA</b>	→ <b>AGRESION CORAJE DEPRESION</b>
<b>E</b>			
	<b>M</b>	<b>ADAPTACION</b>	→ <b>APERTURA AL CAMBIO</b>
<b>P</b>			

Cuadro 3.5

El Contador Público influye dentro de la empresa con un cambio participativo, induciendo a nuevos procesos o maneras de manejar la empresa para mayor aprovechamiento de los recursos, estableciendo lineamientos y objetivos.

### **3.3 Técnicas para facilitar un cambio**

Los consultores tienen acceso a una serie de métodos basados en las ciencias del comportamiento, con auxilio de las cuales pueden facilitar la evolución del cambio en personas, grupos y organizaciones. Entre estos métodos figuran:

- Dirección por objetivos
- Grupos de diagnóstico
- Análisis transaccional
- Técnicas de comunicación no verbal
- Desarrollo de la organización
- Redes de gestión
- Motivación
- Realización

El dominio práctico en el empleo de estas técnicas es lo que distingue al consultor del teórico académico. Las técnicas pueden adquirirse en parte asimilando datos de investigaciones y publicaciones, pero en gran medida deben aprenderse mediante la experiencia.

El desarrollo de la organización se ha definido como un "esfuerzo:

1. Planificado
2. A nivel de toda una organización
3. Dirigido desde arriba
4. Aumentar la eficacia y la vitalidad de la organización

5. Intervenciones planificadas en los procesos de la organización fundadas en los conocimientos aportados por las ciencias del comportamiento<sup>17</sup>

El desarrollo de la organización incumbe a la totalidad de la misma, pero implica contactos con individuos y grupos con miras a facilitar el cambio de las creencias, las actitudes y los valores y la estructura orgánica a fin de adaptarlos a nuevas situaciones.

Mediante la técnica llamada desarrollo de equipos se intenta construir un equipo directivo eficaz recurriendo a entrevistas, escalas de evaluación, discusiones, etc., para facilitar a cada miembro del grupo información sobre la forma en que otras personas perciben el grupo con relación a él y sobre el modo de mejorar la eficacia del grupo.

En el enfoque de relaciones intergrupo se procura implicar diversos departamentos, por ejemplo producción y ventas, en el examen de los medios para aumentar la colaboración. Se emplean técnicas en virtud de las cuales cada grupo describe cómo ve a los demás y cómo cree ser visto por ellos. El objeto del trabajo de grupo es tratar de llegar por lo menos a una comprensión de los puntos de vista de los otros departamentos.

En las reuniones de enfrentamiento se emplea un método sumamente estructurado en el cual un grupo escogido del personal es sometido a:

1. Ideas históricas y conceptuales en materia de organizaciones.
2. Preparación de una lista de problemas importantes en su organización
3. La clasificación de determinados problemas en categorías
4. La elaboración de planes de acción para remediar problemas
5. La planificación de su ejecución

Los ejercicios de establecimiento de objetivos implican un intercambio de opiniones entre un individuo y su jefe de servicio sobre el contenido del trabajo del individuo, a fin de establecer objetivos convenidos para un período determinado. Este enfoque puede

---

<sup>17</sup> R. Beckhard, Organisation development: strategies and models, Addison-Wesley, 1969, pag. 9

ampliarse de modo que incluya el establecimiento de objetivos para un equipo (dirección de objetivos) y la definición de la estructura orgánica por parte de los altos directivos que fijan los grandes objetivos generales, y de los departamentos u otras unidades de organización que fijan los sub objetivos correspondientes, los cuales pueden ser discutidos por todos los interesados en reuniones a niveles múltiples.

### **3.4 Tácticas para realizar el cambio<sup>18</sup>**

Un hecho fundamental que no debe olvidarse es que la consecución del cambio sólo puede lograrse modificando el comportamiento.

Pero puede medirse el cambio, caso de haberse producido, por el comportamiento de la persona observada, con lo cual se tiene indirectamente una idea de lo que ha aprendido.

#### **3.4.1 Táctica 1: La práctica intermitente (breve y frecuente)**

El comportamiento de una persona mejora más rápida e intensamente, y los efectos de la mejora son más duraderos (esto es, la curva de degradación o de extinción es más larga), si los nuevos métodos se aplican durante períodos relativamente breves interrumpidos por numerosos períodos de descanso que si se aplican de forma continua o concentrada.

#### **3.4.2 Táctica 2: Repetición**

Es un hecho probado que en materia de calificaciones los resultados mejoran constantemente con la práctica intermitente, a condición, por supuesto, de que se empleen los procedimientos debidos.

El comportamiento mejora constantemente con la práctica intermitente hasta que se llega a un nivel máximo, alcanzando el cual es necesaria la práctica continua para mantener este nivel.

---

<sup>18</sup> OIT (1993), La consultoría de empresas, México, LIMUSA.

Aunque puede haber razones para poner en tela de juicio si el aprendizaje (esto es el proceso cerebral implicado) de una nueva técnica tiene lugar o no, la cuestión carece de importancia, puesto que el proceso de aprendizaje todavía no puede medirse adecuadamente. No obstante, es innegable que el comportamiento, el cual sí que puede medirse, siempre mejor con la práctica. La práctica constante puede conducir finalmente a la condición conocida con el nombre de sobreaprendizaje, en la cual rutinas y procedimientos se convierten prácticamente en reacciones automáticas.

Por consiguiente, el consultor debe de establecer sesiones de formación y prácticas adecuadas (ensayos) al introducir procedimientos nuevos.

### **3.4.3 Táctica 3: Conocimientos**

Hay muchas pruebas de que el aprendizaje de un técnica puede tener un efecto positivo o un efecto negativo sobre la adquisición ulterior de otra técnica.

Al principio de su tarea el consultor se enfrenta generalmente con la necesidad de una fase de descongelación, esto es, de ruptura de los hábitos arraigados. Por sorprendente que parezca, para facilitar el aprendizaje de cosas nuevas, resulta en general mas eficaz un estado de inquietud que un estado de comodidad, porque el primero insita la búsqueda activa de información para disminuir el grado de inquietud. En un estado cómodo se suele ser propenso a elegir una información que lo mantenga, es decir, a fortalecer los hábitos antiguos en lugar de buscar caminos nuevos.

El consultor puede emplear este medio de despertar la atención haciendo referencia a los actuales procedimientos conocidos y demostrando que ya no son adecuados. Si el consultor introduce los conocimientos nuevos directamente, sin destruir primero las prácticas arraigas, corre el grave riesgo de que produzca efectos de transferencia negativos.

Cuando se introduce un procedimiento totalmente nuevo, puede tener ciertas ventajas, fundamentarlo en un procedimiento existente adecuado. En un palabra al introducir el cambio debe de pasarse de lo conocido a lo desconocido (el procedimiento nuevo).

#### **3.4.4 Táctica 4: Establecimiento de objetivos**

Según S.W. Gellerman, al establecer objetivos conviene dilatarlos un poco. Con esto quiere indicar que los objetivos deben fijarse un poco por encima de lo que cabe normalmente esperar<sup>19</sup>. D. C. McClelland apoya esta idea y añade que los objetivos deben ser realistas, ni demasiado fáciles, ni imposibles, sino tales que puedan dar la sensación de plenitud al alcanzarlos<sup>20</sup>.

Hay abundantes pruebas de que un alto nivel de exigencias y una actitud de verdadera confianza por parte de una persona de prestigio logran a menudo que la persona sujeta al proceso de cambio alcance un alto nivel de eficiencia y productividad. Este efecto puede resultar acumulativo, es decir mejor comportamiento estimula a asumir más responsabilidad y crea así mayores posibilidades de realización y desarrollo. A la inversa, un bajo nivel de exigencias puede conducir a un comportamiento mediocre, y éste, a una situación de descrédito en la que imperan la desconfianza y el escepticismo.

Otro punto que debe tenerse en cuenta es que, al introducir el cambio, las personas afectadas por él deben comprender el alcance del mismo en términos de objetivos.

#### **3.4.5 Táctica 5: Retroinformación**

El éxito en la introducción del cambio requiere que se facilite información sobre los resultados obtenidos para que las personas sujetas al proceso de cambio pueden efectuar los reajustes necesarios. El consultor debe organizar sesiones de examen y comunicación de

---

<sup>19</sup> S. W. Gellerman. (1986) Management by motivation, Nueva York, American Management Association.

<sup>20</sup> D.G. McClelland y otros. (1970) Cómo se motiva el éxito económico, México, UTEHA.

resultados no sólo para elevar la moral del grupo, sino como requisito para el control y la corrección del comportamiento.

#### **3.4.6 Táctica 6: Capacidad**

Los seres humanos difieren mucho en cuanto a la capacidad de asimilar nueva información y de emprender nuevas actividades. Muchos autores han sostenido que existe un número máximo de unidades de información susceptibles de ser absorbidas y asimiladas cada vez mayor por una persona. A este respecto G.W. Miller habla del "número mágico siete". (más dos o menos dos, para tener en cuenta las variaciones individuales)<sup>21</sup> Reduciendo la información al límite inferior de la escala (esto es: cinco), el consultor puede evitar que el personal menos dotado reciba más unidades de las que es capaz de asimilar, pero puede provocar también cierta impaciencia entre el personal más dotado.

La información puede presentarse primero en conjunto y luego descomponerse en subunidades para estudiarla con más detalle o, alternativamente, elaborarse gradualmente por síntesis de sus partes. El método que se elija dependerá del carácter del problema, de la composición del grupo y de la preferencia personal del consultor.

Durante las fases inicial y final de una sesión de información es conveniente resumir todo lo expuesto.

El Contador Público participa planificando, dirigiendo para así aumentar la eficacia, intercambiando opiniones entre los individuos o introduciendo procedimientos totalmente nuevos.

---

<sup>21</sup> Miller, G.W. (1986) The magical number seven, plus or minus two, Psychological Review.

### 3.5 Cómo afrontar las objeciones al cambio

Una cualidad esencial para dirigir y facilitar el cambio consiste en la capacidad para suprimir objeciones. En general, a los impugnadores se les puede clasificar en dos categorías: los detallistas y los generalistas.

Los detallistas son las personas que hacen preguntas concretas y detalladas con respecto al proceso del cambio. Suelen ser impugnadores auténticos que desean convencerse de que la propuestas de cambio está justificada y son, por tanto, sensibles a los argumentos lógicos.

Los generalistas son los que generalizan y amplían la cuestión objeto de examen. Suelen ser muy difíciles de convencer, ya que a menudo están más interesados en la forma de sus objeciones que en el contenido.

Las objeciones y la resistencia al cambio se pueden expresar de manera muy diferentes. Los mensajes no verbales, como los gestos, las expresiones de la cara, o intentos repetidos de evitar que se debata la cuestión con el director o consultor, pueden ser muy importantes y más expresivos que las palabras.

En general, la experiencia indica que, cuando tengan la impresión de que se le puede oponer objeciones al cambio propuesto, el consultor debe ayudar a los que quieren manifestar sus dudas o recelos formulando objeciones. Habrá que analizar esas objeciones: pueden señalar deficiencias del plan propuesto, poner de relieve que no se ha dado suficiente información a las personas afectadas por el cambio, reflejar la aversión al comportamiento del director o del consultor o expresar resistencia que será necesario tener en cuenta.

Cuando el consultor tenga que responder a objeciones concretas es muy útil que repita la objeción, la ponga por escrito, si es apropiado, la divida en sus componentes y se ocupe de cada uno de ellos como una entidad separada, en lugar de tratar de abordar el problema en su conjunto. Si se llega a una situación sin salida con respecto a una cuestión, es preferible

volver a formular el desacuerdo de manera objetiva con respecto a la nueva propuesta, en lugar de seguir alguna discusión en el tono a menudo exagerado y vehemente con que se ha hecho la objeción. El consultor debe procurar recapitular y referirse a partes de la objeción original sobre las que ya se ha llegado a un acuerdo, antes que pasar a tratar nuevos aspectos.

Si llega a un punto en que el consultor no dispone de la información apropiada, debe reconocerlo abiertamente e indicar al objetante que obtendrá la información y se la transmitirá en una fecha posterior. El consultor no debe dejar de cumplir esta promesa.

## **CAPITULO IV. EL ESTUDIO DE LA EMPRESA Y EL PROCESO DE CONSULTORIA**

### **4.1 Preparativos**

Los preparativos constituyen la fase inicial en todo proceso y contrato de consultoría. Mientras se está realizando, el consultor y el cliente se reúnen, tratan de aprender lo más posible el uno del otro, examinan y definen la razón por la que se ha recurrido al consultor y, sobre esa base, convienen en el alcance de la tarea asignada y en el enfoque que se ha de adoptar. Los resultados de estos contactos, conversaciones y exámenes iniciales y la planificación se reflejan luego en el contrato de consultoría, cuya firma se considera como la terminación de la fase inicial.

Los preparativos son en gran parte una etapa de adaptación. El cliente quiere asegurarse de que está tratando con el consultor adecuado y el consultor ha de estar convencido de que es la persona apropiada o de que la suya es la organización de consultoría competente para abordar los problemas de ese cliente particular. Puede haber desconfianza, incertidumbre e inquietud por ambas partes.

Aquí en los preparativos se funda que se establezca una confianza mutua y una empatía, se acuerden plenamente las reglas del juego y se dé comienzo al cometido con un optimismo compartido y una visión de lo que se puede conseguir.

#### **4.1.1 Contactos iniciales**

##### **a ) El consultor establece contacto.**

Dirigirse a los clientes potenciales sin que éstos lo hayan solicitado es una de las formas de comercializar los servicios de consultoría. Un contacto en frío puede despertar el interés del cliente y éste retendrá quizá el nombre del consultor para el futuro. Es raro que un contacto en frío de origen inmediatamente a la asignación de una tarea.

Si el consultor contacta a un cliente sobre el que tiene suficiente información y puede mostrarle que conoce sus problemas e intenciones y que tiene algo muy a propósito que ofrecer, las posibilidades de que esa iniciativa conduzca a la asignación de una tarea aumenten de forma considerable. Esto puede también ocurrir si el consultor es presentado por otro cliente para quien ha trabajado en el pasado.

Un caso especial es cuando las autoridades públicas u alguna otra organización se anuncia públicamente, con la intención de realizar un proyecto de consultaría. En estas situaciones, es probable que el consultor no sea el único que ofrezca sus servicios.

#### **b) El cliente establece el contacto.**

El cliente establece el primer contacto, en la mayor parte de los casos. Esto implica que el cliente capta la existencia de algunos problemas de su organización y la necesidad de contratar un asesoramiento independiente y por alguna circunstancia lo lleva a recurrir a un consultor de empresas.

#### **c) Primeras reuniones.**

Las primera reuniones deben considerarse, por tanto, como una breve oportunidad para conquistar la confianza del cliente y causarle una impresión favorable.

El consultor quiere estar seguro de se reunirá con la persona que adopta la decisión y el cliente quiere estar seguro de que esta con el mejor consultor para su problema.

Las reuniones iniciales exigen que el consultor se prepare a fondo. Sin entrar demasiado en detalles, capta la esencia acerca del cliente, su medio ambiente y los problemas más importantes que a este le apremian. El cliente no desea que el consultor se presente con soluciones ya realizadas o inferencias, solo espera tratar con alguien que esta familiarizado

en el tema y con los tipos de problemas. El consultor debe hallar una forma sutil de demostrarlo.

Las reuniones son una forma de entrevista de investigación en la que cada parte trata de conocer la otra. El consultor debe estimular un clima de confianza para que el cliente conteste las preguntas, hable de la empresa y las dificultades, esperanzas y expectativas. El consultor debe ir evaluando las posibles necesidades del cliente, las necesidades personales, y el grado en que el puede intervenir, asumiendo diferentes tipos de funciones.

"El objetivo fundamental del consultor en la reunión será convencer al cliente de que está eligiendo lo que le conviene. A menos que sus cualidades sean realmente excepcionales, los profesionales nunca son contratados debido a sus capacidades técnicas. Las capacidades excelentes son fundamentales para pasar a formar parte del grupo final que será tomado en consideración, pero son otros factores los que determinan la contratación."<sup>22</sup>

Si el consultor y el cliente llegan a la conclusión de que están interesados en principio en trabajar juntos, es preciso contestar a varias preguntas. No es posible iniciar una tarea inmediatamente sin efectuar un análisis preliminar del problema y planificar el trabajo. Es preciso examinar y convertir las condiciones de la colaboración.

#### **4.2 Diagnóstico preliminar**

Para iniciar una misión de consultoría, el consultor debe saber con exactitud qué espera el cliente de él. Este es el motivo por el que, durante las reuniones iniciales, el consultor insinúa al cliente a que exponga su percepción personal del problema que es necesario resolver y del trabajo que deberá realizar el consultor.

No existe garantía alguna de que la percepción y descripción del cliente del problema sean las correctas y de que el consultor reciba una información completa e imparcial. Así pues

---

<sup>22</sup> D. Maister. Who clients choose, Managig the profesional service firm, The Free Press, Nueva York, 1993

antes de comenzar a planificar el cometido y de proponer un trabajo concreto al cliente, el consultor debe efectuar su propio diagnóstico independiente del problema.

El diagnóstico, que es la segunda fase del proceso de consultoría, constituye en realidad la primera fase plenamente operativa. Su objetivo es examinar el problema que afronta y los objetivos que trata de alcanzar el cliente de manera detallada y a fondo, poniendo al descubierto los factores y las fuerzas que ocasionan el problema e influyen en él, y preparar toda la información necesaria para decidir cómo se ha de orientar el trabajo encaminado a la solución del problema.

#### **4.2.1 Marco conceptual del diagnósticos**

El trabajo de diagnóstico debe partir de un marco conceptual claro. Iniciar unas investigaciones amplias y costosas sin ese marco podría resultar una empresa arriesgada.

En cualquier organización el consultor descubre un conjunto de problemas de importancia y diversas índoles: técnicos, humanos, patentes y ocultos, sustanciales y triviales, reales y potenciales.

No puede haber diagnóstico sin datos y hechos, pero es también cierto que: a) el diagnóstico abarca mucho más que una recopilación y análisis de datos; y b) un diagnóstico eficaz se circunscribe a determinados datos y se concentra de manera coherente con los objetivos del proyecto.

En principio, el diagnóstico de un problema no incluye la puesta en práctica de soluciones.

El diagnóstico establece las bases para el trabajo que se efectuará a continuación, sino que con él se pondrá al descubrimiento y se analizarán posibles soluciones.

#### 4.2.2 Objetivos y problemas del diagnóstico

En Breakthrough Thinking, Gerald Nadler y Soso Hibino explican por qué es fundamental concentrarse en los objetivos para resolver adecuadamente el problema<sup>23</sup>. Insisten en que la determinación de los objetivos del trabajo para resolver un problema garantiza que los esfuerzos se concentrarán en los sectores donde pueden tener el mayor impacto.

Debe establecerse el conjunto de objetivos que se han de alcanzar con el proyecto. De este modo el consultor entenderá que existe una amplia variedad de motivaciones y de posibles resultados en la aplicación de los cambios a una situación existente.

El problema del cliente se identificará mediante las cinco dimensiones principales o características siguientes:

1. Sustancia o identidad. Se ha de describir la sustancia o identidad del problema. Ha de determinarse qué base de comparación se utiliza y cómo se justifica. Es preciso describir asimismo los diversos síntomas del problema.
2. Ubicación física y en la organización. En que dependencia de la organización y en qué unidades físicas se ha observado el problema.
3. Tendencia del problema. Que personas se ven afectadas por la existencia del problema y tienen un interés primordialmente en resolverlo.
4. Magnitud absoluta y relativa. Que importancia tiene el problema en términos absolutos.
5. Perspectiva cronológica. Desde hace cuando existe el problema.

---

<sup>23</sup> Nadler, N. y Hibino S. (1994) Breakthrough Thinking: The seven principles of creative problem solving. Prima Publishing.

Además, el diagnóstico tendrá por finalidad establecer:

- Las causas del problema
- Otras relaciones importantes
- Las posibilidades del cliente para resolver el problema
- Las orientaciones posibles de la acción futura

Una tarea fundamental del diagnóstico consiste en determinar las fuerzas de los factores que ocasionan el problema. Se debe empezar por adquirir algún conocimiento preliminar o por partir de algunas ideas acerca de cuáles podrían ser las causas.

#### **4.2.3 Definición de los hechos necesarios**

Los hechos son materiales de construcción de cualquier trabajo de consultoría. Los consultores necesitan disponer de un considerable número de hechos para tener una visión clara de la situación, llegar a una definición precisa del problema y ajustar sus propuestas a la realidad. Los hechos son igualmente necesarios para tareas en que el consultor está tratando de crear igualmente necesario para tareas en que el consultor esta tratando de crear algo totalmente nuevo con una gran dosis de imaginación y pensamiento creativo.

Las categorías de hechos reunidos dependerán de la esfera en que se lleva a cabo el cometido y de la definición del problema y de los objetivos de la consultoría. Los hechos deben permitir el examen de los procesos, las relaciones, las causas y las influencias mutuas, con particular atención a las oportunidades insuficientemente aprovechadas y a las posibles mejoras.

En general, los hechos se presentan ante los consultores en tres formas:

- a) Registros,
- b) Acontecimientos y condiciones.
- c) Recuerdos.

Por otra parte el consultor puede conseguir recabar información por medio de:<sup>24</sup>

Investigación documental, trata principalmente de recolectar y hacer un primer examen de la información que exista, gráfica y escrita, sobre el objeto definido de estudio que se trate.

Toda técnica de investigación requiere de:

Fuentes: archivos privados

Medios: documentos con formas, reportes, informes

Las etapas de esta técnica son:

1. Recolección de información
2. Análisis de la investigación
3. Clasificación de la información

Un ejemplo claro de esto sería la recolección de los estados financieros básicos: el estado de situación financiera, el estado de resultados y el estado de cambios en la situación financiera. Se analizan y se va clasificando la información obtenida de estos para irse utilizando durante el proceso de consultoría

Observación directa, tiene como finalidad ~~e~~<sup>r</sup> complementar, confrontar y verificar los estudios que se hayan realizado conforme a la investigación documental.

La técnica de la observación es: existe la necesidad de definir el objeto de la observación, anotar sus características, clasificarlas, analizarlas y criticarlas y conservar las notas producto de la observación para su consulta posterior.

Con la observación podemos darnos cuenta si lo reflejado en libros o en entrevistas es realmente lo que se vive dentro de la empresa, y nos da una posibilidad de comparación.

---

<sup>24</sup> Rodríguez V.J. (2001) Sinopsis de auditoría administrativa. Trillas. México

## **La encuesta**

- a) La encuesta por cuestionario
- b) Muestreo
- c) La entrevista

**a) El cuestionario**, es una forma de reunir hechos; su contenido tiene por objeto descubrir hechos u opiniones, reunir datos objetivos y cuantitativos.

Toda la información obtenida a través de cuestionarios deberá ser completada y verificada por medio de la observación.

**b) Muestreo**, cuando se emplea procedimientos de muestreo correcto, puede observarse resultados muy aceptables. Para lograr la mayor utilidad, las muestras deben contener:

- a) Representatividad
- b) Un elemento probabilística conocido, no cero.

El muestreo se puede aplicar de las siguientes maneras:

1. **Formulación del cuestionario:** la orientación tradicional se ha enfocado a la resolución de cuestionarios

El uso de cuestionarios puede ser de dos tipos:

- **Estructurados:** se basa en preguntas concretas
- **No estructurados:** guía de entrevista

2. **Obtención de datos:** consiste en la aplicación del cuestionario respectivo en el área de revisión.

3. **Tabulación de datos:** los cuestionarios deben incluir la obtención de datos recogidos, el consultor tiene la alternativa de analizar las respuestas y tabular los datos con base en una escala de apreciación.

**4. Interpretación de resultados:** la elaboración de este aspecto está sujeta a la información obtenida de las respuestas dadas a los cuestionarios aplicados. Será la base para las recomendaciones derivadas de los resultados.

La tabulación es parte del proceso técnico de análisis de datos. Es importante realizar una clasificación de los datos para proceder a la tabulación de los hechos de manera cuantitativa y en forma resumida, basados en un método.

**c) La entrevista,** dentro de las técnicas de recolección e investigación de hechos o de información, la más importante por su contenido. Método de aplicación, es la entrevista.

La entrevista es un instrumento que permite descubrir aquellos aspectos ocultos que forman parte de todo trabajo, ayudando a verificar inferencias y observaciones, tanto internas como externas valiéndose de la viva narración de las personas para recabar los hechos.

La elección de las técnicas obedecerá a la factibilidad de su aplicación; a los estudios que se van a realizar; a las disponibilidad de tiempo; pero sobre todo, al grado de preparación del personal con que se cuenta y los hechos que se quieren recabar.

Por medio de esta, nos podemos percatar si realmente se están presentando los hechos como se perciben dentro de la empresa.

#### **4.3 Estrategia y planificación de la acción**

Con la planificación de la acción, el proceso de consultoría entra en su tercera fase. Esta incluye la elaboración de soluciones al problema diagnosticado, la elección entre las soluciones posibles, la presentación de propuestas al cliente y la preparación para la aplicación de la solución aceptada por el cliente.

El cliente querrá recibir no sólo las conclusiones del consultor acerca del problema que se ha de abordar, sino también una propuesta en la que se describa lo que el consultor sugiere que se haga y en qué condiciones ofrece su ayuda.

Un aspecto fundamental de la concepción y planificación de una tarea consultiva consiste en elegir la estrategia para la asignación de tareas, los papeles representativos que han de desempeñar el consultor y el cliente, la modalidad de consultoría elegida, el ritmo de las actividades y la forma en que se aplicarán y armonizarán sus intervenciones y los recursos asignados al cometido.

Se ha de tener siempre presente la continuidad entre el diagnóstico y la planificación de la acción.

A pesar de esta insistencia en la continuidad y en la necesidad de basar la planificación de la acción en el diagnóstico, existen considerables diferencias de enfoque y metodología. Ya no se insiste en un trabajo analítico, sino en la innovación y la creatividad. El objetivo no es encontrar más datos y otras explicaciones de la existencia de un problema y otro, sino dar con algo nuevo.

Es sumamente conveniente que en la planificación de la acción el cliente participe de manera más activa que en la fase de diagnóstico.

#### **4.3.1 La búsqueda de ideas sobre posibles soluciones**

El cliente espera que el consultor encuentre y recomiende la mejor solución al problema o sugiera la mejor manera de aprovechar una nueva oportunidad. No obstante, raras veces es posible señalar de inmediato una solución que sea claramente la mejor.

El consultor puede conocer algunas posibles soluciones, pero no otras. A menudo, la complejidad y originalidad de la situación son tales que a nadie se le ocurre de inmediato una solución evidente.

La fase de planificación de la acción se inicia, por tanto, con la búsqueda de ideas e información sobre posibles soluciones al problema. El objetivo consiste en descubrir todas las soluciones interesantes y factibles y sobremeterlas a una evaluación preliminar antes de comenzar un trabajo de diseño de planificación detallado sobre una propuesta.

El principal factor que se ha de tomar en consideración es la índole del problema, en especial sus características técnicas, complejidad, y grado de novedad.

El consultor, en colaboración con el cliente, tendrá que decidir si ha de orientar a la búsqueda hacia las soluciones que pueden estar al alcance de la mano o hacia una solución totalmente original. Es necesario decidir hasta dónde debe llegar la búsqueda.

#### **4.3.2 Establecimiento y evaluación de las ideas**

En la búsqueda de ideas innovadoras todo juicio de valor se ha de aplazar para evitar el bloqueo del proceso del pensamiento creativo.

Sin embargo, llega un momento en que es preciso clasificar las nuevas ideas, revisarlas, examinarlas y evaluarlas. Como resultaría imposible analizar un gran número de ideas, se hace una selección previa.

Cuántas ideas se deben retener en la lista de las seleccionadas y qué criterios se han de utilizar para clasificar ciertas ideas como "muy interesantes" es una cuestión de criterio. La selección se debe de efectuar en estrecha colaboración con el cliente. Si el cliente decide que varias ideas pueden conducir a soluciones aceptables, debe también darse cuenta de que, al mismo tiempo que el trabajo paralelo en relación con diversas soluciones puede aumentar las posibilidades de llegar a una solución ideal, la extensión y el costo del cometido probablemente aumentarán también.

Las diversas ideas también deben de pasar por un proceso de análisis aunque ya sean consideradas como muy interesantes, y posteriormente evaluarla las alternativas, siendo

esto obviamente una actividad única que se ha de emprender de una forma exclusiva en un momento concreto del cometido.

#### **4.4 Aplicación**

La aplicación, cuarta fase del proceso de consultoría, es la culminación de los esfuerzos conjuntos del consultor y del cliente. Aplicar cambios que son mejoras reales desde el punto de vista del cliente es el objetivo fundamental de cualquier tarea de consultoría. El consultor desea también ver que sus propuestas no son sólo bien recibidas en reuniones con el cliente, sino puestas en práctica con buenos resultados.

Si no hay aplicación, el proceso de consultoría no puede considerarse completado. Si el consultor y el cliente colaboran estrechamente durante las fases de diagnóstico y de planificación de la acción, el cliente no puede rechazar propuestas que son el fruto de un trabajo conjunto.

Puede también suceder que el consultor no halle ninguna solución al problema de su cliente. Quizá el problema, tal como se ha formulado, no tiene solución. Esto es la meta establecida era demasiado ambiciosa y poco realista.

Al planificar un cometido y negociar un contrato, el cliente y el consultor no deben olvidarse de definir qué entienden por "aplicación" y por "resultados".

El plan o proyecto presentado por el consultor es un modelo de condiciones y relaciones futuras, que parte del supuesto de ciertos comportamientos del cliente, así como de particulares condiciones ambientales y de otra índole que afectan a la organización cliente. El consultor puede cometer errores al establecer ese modelo. Además, muchas de las condiciones pueden cambiar después de haberse presentado y aceptado la propuesta. La corresponsabilidad del consultor en la aplicación ayuda a superar estas dificultades.

#### **4.4.1 Planificación y supervisión de la aplicación**

Un conjunto de propuestas relativas a la aplicación debe formar parte del plan de medidas presentado al cliente. Antes de que comience la aplicación, se debe preparar un programa detallado de trabajo.

La aplicación creará nuevas tareas y relaciones, al mismo tiempo que suprimirá otras. La adhesión y participación del personal no se puede solicitar sin especificar su aportación. Esa especificación será en particular útil al establecer un programa de capacitación, así como controles para supervisar la aplicación.

Además, el programa de aplicación debe señalar resultados controlables y, de ser posible, mensurables, de tarea, actividades y medidas individuales. Esto es esencial para la supervisión.

Obviamente los diversos factores técnicos y los recursos influirán en el ritmo y el plazo de espera de la aplicación. En principio, el consultor procurará programar la aplicación de manera que el cliente obtenga los máximos beneficios.

Cuando la aplicación está a punto de comenzar, el consultor verificará que se haya cumplido todas las condiciones y todos los requisitos previos.

Al inicio del funcionamiento del nuevo sistema y durante cierto tiempo después, el consultor está a disposición para contestar cualquier pregunta y para ayudar al personal del cliente a abordar de inmediato cualquier nuevo problema que surja.

Conjuntamente con el cliente, el consultor hace una evaluación regular y frecuente de los progresos de la aplicación. Se presta atención al ritmo de aplicación y a sus consecuencias más amplias.

El comportamiento sereno del consultor durante esta fase del trabajo influye en las actitudes del cliente y de su personal con respecto a la aplicación.

#### **4.5 Terminación**

La terminación es la quinta y última fase del proceso de consultoría. Se ha de poner fin a toda tarea o proyecto una vez que su propósito se ha alcanzado y que la ayuda del consultor ya no se necesita.

No basta con ejecutar el trabajo de manera profesional. La retirada tiene que ser también profesional: su momento oportuno y su forma han de elegir adecuadamente y todos los compromisos se deben cumplir para la mutua satisfacción.

Es el consultor quien tiene la responsabilidad primordial de sugerir en qué momento y de qué forma debe retirarse de la organización.

El cliente puede considerarse más seguro si el consultor sigue estando a disposición para ayudarlo ante cualquier nuevo problema que pueda surgir, esto podría poner al cliente en una dependencia excesiva del consultor.

La terminación se refiere a dos aspectos importantes del proceso de consultoría: el trabajo para el que se llamó al consultor y la relación consultor-cliente.

En primer lugar, la retirada del consultor significa que el trabajo en el que ha participado: a) ha quedado completado; b) se interrumpirá; c) se proseguirá, pero sin ayuda del consultor.

En segundo lugar, la retirada del consultor poner fin a la relación consultor-cliente. La atmósfera y la forma en que esa relación se interrumpe influirá en la motivación del cliente para continuar el proyecto y en su actitud con respecto al uso futuro de la misma organización de consultoría. A este respecto, el cometido no debe terminar con

sentimientos dudosos y mixtos. Lo ideal es que las relaciones que han existido durante la tarea hayan dado satisfacción para ambas partes.

Elegir el momento justo para retirarse es a menudo difícil, pero una decisión errónea puede echar a perder una buena relación y poner en peligro el éxito del proyecto.

La retirada gradual, en muchas situaciones ésta puede ser la mejor solución tanto desde el punto de vista del cliente como del consultor.

#### **4.5.1 Evaluación**

La evaluación es una parte sumamente esencial de la fase de terminación en cualquier proceso de consultoría. Sin una evaluación es imposible determinar si el cometido ha alcanzado sus objetivos y si los resultados obtenidos justifican los recursos utilizados. Ni el cliente, ni el consultor pueden sacar lecciones útiles de la tarea si no existe una evaluación.

Con todo, muchos cometidos no se evalúan nunca, o su evaluación es superficial y de interés marginal.

La evaluación puede ser la parte más delicada de la relación consultor-cliente y quizá sea más cómodo evitarla, en particular si el cliente no está muy satisfecho con el desempeño del consultor. Las razones financieras desempeñadas a cargo del Contador Público Consultor también un papel: incluso la evaluación más sencilla requerirá tiempo y dinero, y que el cliente puede considerar que ese dinero se debe ahorrar debido a que no se utiliza para crear nada nuevo.

La evaluación del proceso de consultoría se basa en la hipótesis de que la eficacia del proceso influye fuertemente en los resultados de las tareas.

## **CASO PRÁCTICO**

### **“IMPLANTACIÓN DEL PROCESO DE CONSULTORÍA EN UNA EMPRESA”**

#### **1. Preparativos de la consultoría**

Para realizar el caso práctico dentro de la empresa primero se contacto con el director general de *IDENTITAS Comunicación Visual S.A.* de C.V., dueño de la empresa al cual se le requirió los manuales y guías con la que cuenta la empresa para poder saber con que se contaba dentro de la empresa y que procedimientos se llevan dentro de esta.

Aplicándose las técnicas de investigación (entrevistas, cuestionarios, investigación documental, observación directa) ponderándose y en base a ello se obtendrá un resultado, sumando así un total de 1000 puntos lo cual será el gran total para base de la consultoría.

También se determinó el grado de apreciación dentro de la empresa, así como los puntos y los rangos, estos en base a la ponderación en el diagnóstico por áreas funcionales.

Posteriormente se evaluó cada uno de los elementos o funciones con el fin de determinar la efectividad dentro de la organización.

Pasando así a analizar la situación financiera de la empresa por medio de los estados financieros (estado de resultados y balance general) datos a cargo del Contador Público, en seguida un análisis con base en los cambios en el estado de resultados y la evolución de las razones financieras.

Concluyendo con el diagnostico y las recomendaciones a la empresa.

## **1.1 Antecedentes de la empresa y servicios que ofrece**

**IDENTITAS Comunicación Visual**, se inició en 1995 por la necesidad de ofrecer a las empresas servicios de comunicación, diseño gráfico, programación especializada, animaciones 3D, realidad virtual, multimedia, páginas Web, equipo de cómputo.

Al ser este un mercado nuevo en aquellos años, la empresa tardó en consolidarse dentro del mercado, teniendo su primer cliente fuerte en el año de 1997, el cual fue un reto para la compañía, el cual logro superar y gracias a esto consolidarse en el mercado como una empresa competente y con calidad.

La capacidad técnica y creativa le ha permitido trabajar con compañías internacionales ofreciendo la atención y calidad requerida, con excelentes resultados.

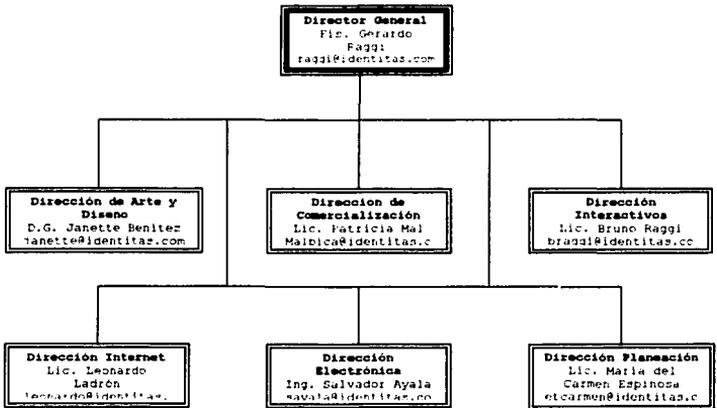
Las servicios que actualmente ofrecen **IDENTITAS** son

- Internet, programación especializada e instalación de redes
- Multimedia
- Desarrollo electrónico
- Animaciones 3d
- Realidad virtual
- Diseño grafico
- Venta de equipo de computo

### Algunos de los proyectos desarrollados

- GMC Factor Humano, S.A. de C.V. ([www.gmcfactorhumano.com](http://www.gmcfactorhumano.com))
- AM Tecnología, S.A. de C.V. ([www.amtec.com.mx](http://www.amtec.com.mx))
- Zurdoboutique S.A. de C.V. ([www.zurdoboutique.com.mx](http://www.zurdoboutique.com.mx))
- Warner Jenkinson Latinoamérica
- Grupo Ángeles, S.A. de C.V. ([www.grupoangeles.com](http://www.grupoangeles.com))
- Eugenia León ([www.eugenia-leon.com.mx](http://www.eugenia-leon.com.mx))

### ORGANIGRAMA ACTUAL: (proporcionado por la empresa)



**MISIÓN ACTUAL:**

“Proyectar una imagen tecnológicamente innovadora y tangible”

**VISION ACTUAL:**

“ Ser una empresa líder en el ámbito de servicios tecnológicos, ofreciendo el mejor servicio y calidad a nuestros clientes”

**FILOSOFIA ACTUAL:**

Somos una empresa comprometida a brindar un servicio de calidad y nuestro equipo cuenta con:

Responsabilidad  
Optimismo  
Cooperación  
Trabajo en Equipo  
Calidad  
Atención a nuestros clientes  
Respeto  
Disciplina

**SLOGAN ACTUAL:**

“**IDENTITAS**, la tecnología de multimedia en tus manos”

## 2. Diagnóstico de la empresa *IDENTITAS Comunicación Visual S.A. de C.V.*

### Diagnóstico por áreas funcionales Cuadro 5.1

#### Ponderación

	PUNTOS	
	%	1000
PLANEACIÓN	10	100
ORGANIZACIÓN	10	100
DIRECCIÓN	5	50
CONTROL	5	50
OBJETIVOS	2	20
POLÍTICAS	2	20
PROCEDIMIENTOS	3	30
SISTEMAS DE INFORMACIÓN	3	30
PROGRAMACIÓN	2	20
ALMACEN E INVENTARIOS	2	20
ACTIVOS FIJOS	5	50
MATENIMIENTO	3	30
DISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO	3	30
ADQUISICIONES	4	40
RECURSOS FINANCIEROS	5	50
PRODUCCIÓN	10	100
INVESTIGACIÓN DE MERCADO	3	30
CALIDAD	8	80
SERVICIO AL CLIENTE	8	80
COMERCIALIZACION	7	70
	100	1000

### 3. Estrategia y planificación

**REQUIS CON FALLA DE ORIGEN**

**Determinación de los grados de apreciación Cuadro 5.2**

GRADOS DE APRECIACIÓN		%
EXCELENTE	4	76 a 100
BUENO	3	51 a 75
REGULAR	2	26 a 50
PESIMO	1	1 a 25

**Cuadro 5.3**

		P.A	PUNTOS	RANGO
EXCELENTE	4	100	400	3001 a 4000
BUENO	3	100	300	2001 a 3000
REGULAR	2	100	200	1001 a 2000
PESIMO	1	100	100	1 a 1000

**Determinación de los puntos y rangos por elemento o función Cuadro 5.4**

PLANIFICACIÓN	P. A.	G.A.	PUNTOS	RANGO
EXCELENTE	100	4	400	301 a 400
BUENO	100	3	300	201 a 300
REGULAR	100	2	200	101 a 200
PESIMO	100	1	100	1 a 100

ORGANIZACIÓN	P. A.	G.A.	PUNTOS	RANGO
EXCELENTE	100	4	400	301 a 400
BUENO	100	3	300	201 a 300
REGULAR	100	2	200	101 a 200
PESIMO	100	1	100	1 a 100

CONTROL	P. A.	G.A.	PUNTOS	RANGO
EXCELENTE	50	4	200	151 a 200
BUENO	50	3	150	101 a 150
REGULAR	50	2	100	51 a 100
PESIMO	50	1	50	1 a 50

RECURSOS	P. A.	G.A.	PUNTOS	RANGO
EXCELENTE	50	4	200	151 a 200
BUENO	50	3	150	101 a 150
REGULAR	50	2	100	51 a 100
PESIMO	50	1	50	1 a 50

<b>OBJETIVOS</b>	P. A.	G.A.	PUNTOS	RANGO
EXCELENTE	20	4	80	61 a 80
BUENO	20	3	60	41 a 60
REGULAR	20	2	40	21 a 40
PESIMO	20	1	20	1 a 20

<b>FOLIAS</b>	P. A.	G.A.	PUNTOS	RANGO
EXCELENTE	20	4	80	61 a 80
BUENO	20	3	60	41 a 60
REGULAR	20	2	40	21 a 40
PESIMO	20	1	20	1 a 20

<b>PROCEDIMIENTOS</b>	P. A.	G.A.	PUNTOS	RANGO
EXCELENTE	30	4	120	91 a 120
BUENO	30	3	90	61 a 90
REGULAR	30	2	60	31 a 60
PESIMO	30	1	30	1 a 30

<b>SISTEMAS DE INFO</b>	P. A.	G.A.	PUNTOS	RANGO
EXCELENTE	30	4	120	91 a 120
BUENO	30	3	90	61 a 90
REGULAR	30	2	60	31 a 60
PESIMO	30	1	30	1 a 30

<b>PROGRAMACION</b>	P. A.	G.A.	PUNTOS	RANGO
EXCELENTE	20	4	80	61 a 80
BUENO	20	3	60	41 a 60
REGULAR	20	2	40	21 a 40
PESIMO	20	1	20	1 a 20

<b>ALMACEN E INVENT.</b>	P. A.	G.A.	PUNTOS	RANGO
EXCELENTE	20	4	80	61 a 80
BUENO	20	3	60	41 a 60
REGULAR	20	2	40	21 a 40
PESIMO	20	1	20	1 a 20

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

<b>ACTIVOS FIJOS</b>	P. A.	G.A.	PUNTOS	RANGO
EXCELENTE	50	4	200	151 a 200
BUENO	50	3	150	101 a 150
REGULAR	50	2	100	51 a 100
PESIMO	50	1	50	1 a 50

<b>MANTENIMIENTO</b>	P. A.	G.A.	PUNTOS	RANGO
EXCELENTE	30	4	120	91 a 120
BUENO	30	3	90	61 a 90
REGULAR	30	2	60	31 a 60
PESIMO	30	1	30	1 a 30

<b>DISTR DE ESPACIO</b>	P. A.	G.A.	PUNTOS	RANGO
EXCELENTE	30	4	120	91 a 120
BUENO	30	3	90	61 a 90
REGULAR	30	2	60	31 a 60
PESIMO	30	1	30	1 a 30

<b>ADQUISICIONES</b>	P. A.	G.A.	PUNTOS	RANGO
EXCELENTE	40	4	160	121 a 160
BUENO	40	3	120	81 a 120
REGULAR	40	2	80	41 a 80
PESIMO	40	1	40	1 a 40

<b>RECURSOS FINANC.</b>	P. A.	G.A.	PUNTOS	RANGO
EXCELENTE	50	4	200	151 a 200
BUENO	50	3	150	101 a 150
REGULAR	50	2	100	51 a 100
PESIMO	50	1	50	1 a 50

<b>PRODUCCION</b>	P. A.	G.A.	PUNTOS	RANGO
EXCELENTE	100	4	400	301 a 400
BUENO	100	3	300	201 a 300
REGULAR	100	2	200	101 a 200
PESIMO	100	1	100	1 a 100

**TEMAS CON FALLA LE ORIGEN**

<b>INV. DE MERCADO</b>	<b>P.A.</b>	<b>G.A.</b>	<b>PUNTOS</b>	<b>RANGO</b>
EXCELENTE	30	4	120	91 a 120
BUENO	30	3	90	61 a 90
REGULAR	30	2	60	31 a 60
PESIMO	30	1	30	1 a 30

<b>CALIDAD</b>	<b>P. A.</b>	<b>G.A.</b>	<b>PUNTOS</b>	<b>RANGO</b>
EXCELENTE	80	4	320	241 a 320
BUENO	80	3	240	161 a 240
REGULAR	80	2	160	81 a 160
PESIMO	80	1	80	1 a 80

<b>SERV. AL CLIENTE</b>	<b>P. A.</b>	<b>G.A.</b>	<b>PUNTOS</b>	<b>RANGO</b>
EXCELENTE	80	4	320	241 a 320
BUENO	80	3	240	161 a 240
REGULAR	80	2	160	81 a 160
PESIMO	80	1	80	1 a 80

<b>COMERCIALIZAC.</b>	<b>P. A.</b>	<b>G.A.</b>	<b>PUNTOS</b>	<b>RANGO</b>
EXCELENTE	70	4	280	211 a 280
BUENO	70	3	210	141 a 210
REGULAR	70	2	140	71 a 140
PESIMO	70	1	70	1 a 70

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

## Distribución de puntos entre los factores o funciones a evaluar

Cuadro 5.5

		PUNTOS
	%	400
Visión	20	80
Misión	20	80
Objetivos	10	40
Metas	10	40
Estrategias	10	40
Políticas	10	40
Procedimientos	10	40
Programas	10	40
	100	400

		PUNTOS
	%	200
Liderazgo	6	24
Comunicación	7	28
Motivación	5	20
Grupos y equipos de trabajo	5	20
Manejo de estrés y conflicto	3	12
Información y tecnología	8	32
Toma de decisiones	8	32
Creatividad e innovación	8	32
	50	200

		PUNTOS
	%	400
Estructura organizacional	25	100
División y distribución de funciones	20	80
Cultura organizacional	15	60
Recursos Humanos	20	80
Cambio organizacional	10	40
Estudios administrativos	10	40
	100	400

		PUNTOS
	%	200
Naturaleza	10	40
Sistemas	15	60
Procesos	15	60
Herramientas	10	40
	50	200

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

		PUNTOS
<b>OBJETIVOS</b>	%	80
Objetivos	20	80
	20	80

		PUNTOS
<b>POLÍTICAS</b>	%	80
Políticas	20	80
	20	80

		PUNTOS
<b>PROCEDIMIENTOS</b>	%	120
Procedimientos	30	120
	30	120

		PUNTOS
<b>SISTEMAS DE INF.</b>	%	120
Sistemas	30	120
	30	120

		PUNTOS
<b>PROGRAMACION</b>	%	80
Programación	20	80
	20	80

		PUNTOS
<b>ALMACEN E INVENTAR</b>	%	80
Almacén e inventarios	20	80
	20	80

		PUNTOS
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	%	200
Activos fijos	50	200
	50	200

		PUNTOS
<b>MANTENIMIENTO</b>	%	120
Mantenimiento	30	120
	30	120

**TEXIS CON FALLA DE ORIGEN**

		PUNTOS
<b>DISTRIB. DE ESPACIO</b>	%	120
Distrib. de espacio	30	120
	30	120

		PUNTOS
<b>ADQUISICIONES</b>	%	160
Adquisiciones	40	160
	40	160

		PUNTOS
<b>RECURSOS FINANCIEROS</b>	%	200
Estructura financiera	6	24
Fuentes de financiamiento	3	12
Instituc. de financiamiento	3	12
Ingresos	5	20
Egresos	5	20
Proveedores	6	24
Clientes	6	24
Req. de financiamiento	2	8
Control presupuestal	4	16
Contabilidad	3	12
Investigación y Desarrollo	7	28
	50	200

		PUNTOS
<b>PRODUCCIÓN</b>	%	400
Organización y normatividad	10	40
Manejo de materiales	15	60
Factor humano	30	120
Investigación y Desarrollo	25	100
Automatización	20	80
	100	400

		PUNTOS
<b>INVEST. DE MERCADO</b>	%	120
Investigación de mercado	30	120
	30	120

**TESIS CON  
FALLA LE ORIGEN**

		PUNTOS
<b>CALIDAD</b>	%	320
Calidad	80	320
	80	320

		PUNTOS
<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>	%	320
Servicio al cliente	80	320
	80	320

		PUNTOS
<b>COMERCIALIZACION</b>	%	280
Planeación de ventas	40	160
Competencia	30	120
	70	280

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

ESTA TESIS NO SALE  
 DE LA BIBLIOTECA

Cuadro 5.6

80

Evaluación final por elemento o función				
Elementos específicos	Puntos máximos		Evaluación	
	Establecidos	Obtenidos	% de efectividad	Calificación
PLANEACIÓN	400	29.55	7%	Pésimo
ORGANIZACIÓN	400	42.00	11%	Pésimo
DIRECCIÓN	200	28.75	14%	Pésimo
CONTROL	200	25.00	13%	Pésimo
OBJETIVOS	80	5.35	7%	Pésimo
POLÍTICAS	80	6.60	8%	Pésimo
PROCEDIMIENTOS	120	18.75	16%	Pésimo
SISTEMAS DE INFORMACIÓN	120	20.00	17%	Pésimo
PROGRAMACIÓN DE TAREAS	80	12.77	16%	Pésimo
ALMACEN E INVENTARIOS	80	5.60	7%	Pésimo
ACTIVOS FIJOS	200	13.75	7%	Pésimo
MANTENIMIENTO	120	8.80	7%	Pésimo
DISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO	120	11.78	10%	Pésimo
ADQUISICIONES	160	23.33	15%	Pésimo
RECURSOS FINANCIEROS	200	22.65	11%	Pésimo
PRODUCCIÓN	400	62.28	16%	Pésimo
INVESTIGACIÓN DE MERCADO	120	46.00	38%	Regular
CALIDAD	320	21.00	7%	Pésimo
SERVICIO AL CLIENTE	320	31.00	10%	Pésimo
COMERCIALIZACION	280	30.00	11%	Pésimo
TOTAL	4000			

**TESIS CON  
ALLA DE ORIGEN**

**Identitas Comunicación Visual S.A. de C.V.**  
Comparativo anual de estados de situación financiera

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

81

	Ejercicios						Cambio %	
	1999		2000		2001		99-00	00-01
<b>Activo</b>	<b>\$ 72,771.00</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 89,956.00</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 133,100.00</b>	<b>100%</b>	<b>24%</b>	<b>48%</b>
<b>Activo circulante</b>	<b>\$ 72,771.00</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 39,956.00</b>	<b>44%</b>	<b>\$ 83,100.00</b>	<b>62%</b>	<b>-45%</b>	<b>108%</b>
Efectivo en caja y bancos	\$ 72,771.00	100%	\$ 20,956.00	23%	\$ 2,500.00	2%	-71%	-88%
Inversiones	\$ -	0%	\$ 9,000.00	10%	\$ -	0%	9000%	-100%
Cuentas por cobrar	\$ -	0%	\$ 10,000.00	11%	\$ 10,600.00	8%	10000%	6%
Inventarios	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ 70,000.00	53%	0%	70000%
Almacén	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	0%	0%
<b>Activo fijo</b>	<b>\$ -</b>	<b>0%</b>	<b>\$ 50,000.00</b>	<b>56%</b>	<b>\$ 50,000.00</b>	<b>38%</b>	<b>50000%</b>	<b>0%</b>
Equipo de transporte	\$ -	0%	\$ 50,000.00	56%	\$ 50,000.00	38%	50000%	0%
<b>Activo diferido</b>	<b>\$ -</b>	<b>0%</b>	<b>\$ -</b>	<b>0%</b>	<b>\$ -</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
Otros activos	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	0%	0%

<b>Pasivo</b>	<b>\$ 136,116.00</b>	<b>187%</b>	<b>\$ 117,860.00</b>	<b>131%</b>	<b>\$ 82,750.00</b>	<b>62%</b>	<b>-13%</b>	<b>-30%</b>
<b>Pasivo a corto plazo</b>	<b>\$ 136,116.00</b>	<b>187%</b>	<b>\$ 117,860.00</b>	<b>131%</b>	<b>\$ 82,750.00</b>	<b>62%</b>	<b>-13%</b>	<b>-30%</b>
Proveedores	\$ 136,116.00	187%	\$ 72,450.00	81%	\$ 82,750.00	62%	-47%	14%
Acreedores	\$ -	0%	\$ 42,410.00	47%	\$ -	0%	42410%	-100%
Cobros anticipados	\$ -	0%	\$ 3,000.00	3%	\$ -	0%	3000%	-100%
<b>Pasivo a largo plazo</b>	<b>\$ -</b>	<b>0%</b>	<b>\$ -</b>	<b>0%</b>	<b>\$ -</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>

<b>Capital</b>	<b>-\$ 63,345.00</b>	<b>-87%</b>	<b>-\$ 17,904.00</b>	<b>-20%</b>	<b>\$ 50,350.00</b>	<b>38%</b>	<b>72%</b>	<b>381%</b>
Capital social	\$ 50,000.00	69%	\$ 50,000.00	56%	\$ 50,000.00	38%	0%	0%
Resultado de ejercicios anteriores	-\$ 37,434.00	-51%	-\$ 37,434.00	-42%	\$ -	0%	0%	100%
Resultado del ejercicio	-\$ 75,911.00	-104%	-\$ 30,470.00	-34%	\$ 350.00	0%	60%	101%

<b>Suma de Pasivo y Capital</b>	<b>\$ 72,771.00</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 99,956.00</b>	<b>111%</b>	<b>\$ 133,100.00</b>	<b>100%</b>	<b>37%</b>	<b>33%</b>
---------------------------------	---------------------	-------------	---------------------	-------------	----------------------	-------------	------------	------------

#### **4. Aplicación**

##### **Análisis financiero**

###### **A) Información disponible**

Se cuenta con información contable de tres ejercicios, 1999, 2000 y 2001, balances generales y estados de resultados; cuya composición básica refleja un manejo contable sencillo y limitado de las operaciones de la empresa, apenas suficientes para una microempresa. Los estados financieros presentados por la empresa, presentaban un error de cuadratura en el ejercicio del 2001. El balance general expresaba una ganancia en el ejercicio por \$350 y el estado de resultados una pérdida en el ejercicio de \$350, fue corregido con un cargo en ventas por \$700 que sólo se por la práctica de este análisis dado que no se ha encontrado el origen de la discrepancia.

De igual manera el balance general del año 2000 esta mal cuadrado, puesto que activo no es igual a pasivo más capital, el pasivo más grande que los activos y con la perdida del ejercicio y los resultados anteriores no se alcanza el total de los activos.

Los estados financieros disponibles han sido elaborados en pesos corrientes y no han sido ajustados según inflación, no han sido reexpresados para este trabajo debido al insignificante impacto sobre la información contable de un marco temporal limitado, como es el de este análisis.

### Análisis con base en los cambios en el balance general

Con base en la información financiera de los tres últimos ejercicios (1999-2001) se puede afirmar una recomposición positiva en el peso de las cuentas del balance. Al cierre de 1999 se cargaban pérdidas acumuladas de ejercicios anteriores por \$37,434 que son eliminadas al cierre del 2001, único año en el que se cuentan con ganancias en el periodo examinado.

El pasivo, compuesto mayoritariamente por proveedores, presenta un decremento, indicándonos que, los agentes externos de financiamiento, cada vez están menos dispuestos a financiar a la empresa. Los proveedores en los ejercicios de 1999 y 2000 financiaron mayoritariamente las pérdidas netas de la empresa.

Durante 1999, la totalidad de la composición del activo se fundo en la cuenta de caja y bancos, de lo cual se concluye:



**Cuadro 5.8**

- Política de no acumulación de inventarios o año transitorio en el que se "limpió" el almacén
- La empresa no financió a clientes

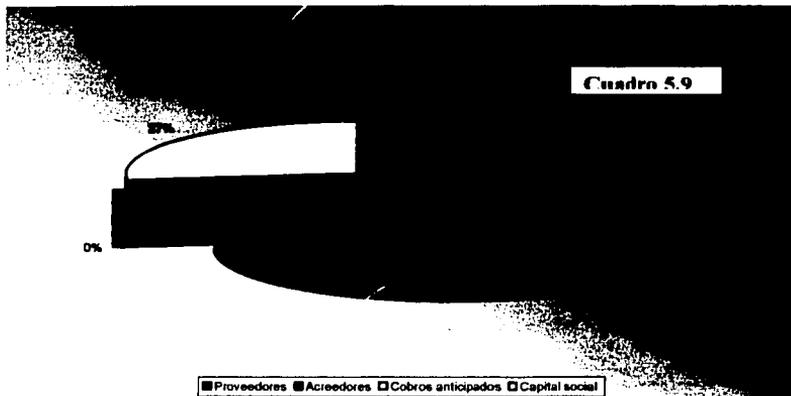
TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

-La empresa no invirtió en activo fijo

-Un posible ineficiente manejo de su estrategia tributaria debido a que no deprecia/amortiza sus activos o ya han sido totalmente descontados y ya no ha sido presentado en el balance.

-Falta de eficiencia financiera en el uso de una probable liquidez excesiva que pudo generar mejores productos financieros en inversiones.

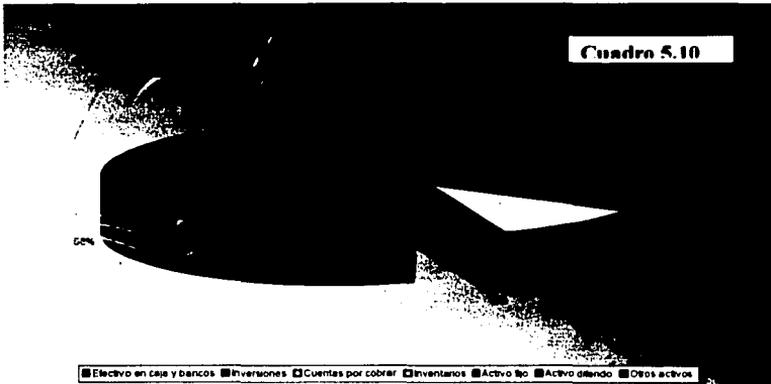
Además, la totalidad del pasivo estuvo compuesta por la cuenta de proveedores, representando un 187% del activo. Las pérdidas acumuladas de ejercicios anteriores y la



pérdida neta del ejercicio en la cuenta de capital, ambas representando el 155% de los activos. fueron financiadas por los proveedores de la empresa dado que no se registro un aumento ni en el capital social ni en ninguna cuenta fuente de financiamiento.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Para el 2000, el activo se incremento en un 24% con respecto al ejercicio pasado; su



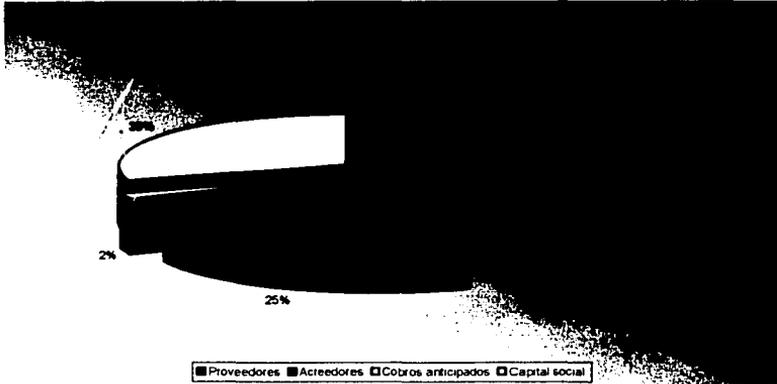
composición se diversifico, utilizando el 71% del efectivo, en los siguientes hechos:

- Se otorgo créditos a clientes por \$10,000 (11% del total de activos) creádonos un costo financiero del cual no se dispone información para evaluarlo.
- Se invirtió \$9,000 (10% del total de activos) generando productos financieros por \$1,573.
- Inversión en equipo de transporte por \$50,000 (56% del total de activos).

Persiste la ineficiente estrategia tributaria al notarse una compra de activo fijo que no se deprecia pero el uso de la liquidez sobrante produjo productos financieros que han de evaluarse en contra del costo generado por las cuentas por cobrar.

El pasivo se diversifico, probablemente por el agotamiento del crédito con los proveedores (81% con respecto del activo) y se obtienen deuda con acreedores (47% con respecto del activo). Este ejercicio también presento pérdidas netas representando el 34% del activo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



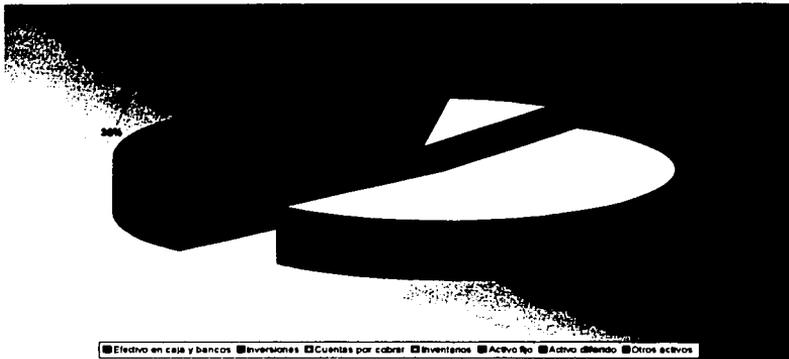
**Cuadro 5.11**

Para el 2001, el activo se incremento en 48% con respecto al ejercicio pasado; una mala planeación de producción ventas produjo un grave impacto en la liquidez de la empresa (cambió del menos 88% con respecto al año pasado), la cual se invirtió en inventarios estacionados por \$70,000 representando el 53% del activo.

Este mismo hecho repercutió en la no generación de productos financieros, debido al retiro en inversiones con el fin de generar el inventario. Otros hechos:

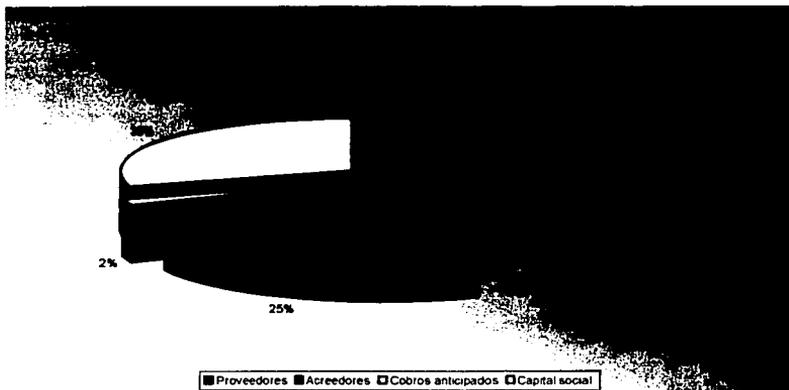
- Se mantuvo el crédito a clientes.
- Persistencia de una ineficiente estrategia tributaria.

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN



**Cuadro 5.12**

Se logra la liquidación a acreedores y pago significativo de la deuda a proveedores, se obtuvo utilidad en este ejercicio logrando eliminar totalmente las pérdidas acumuladas.

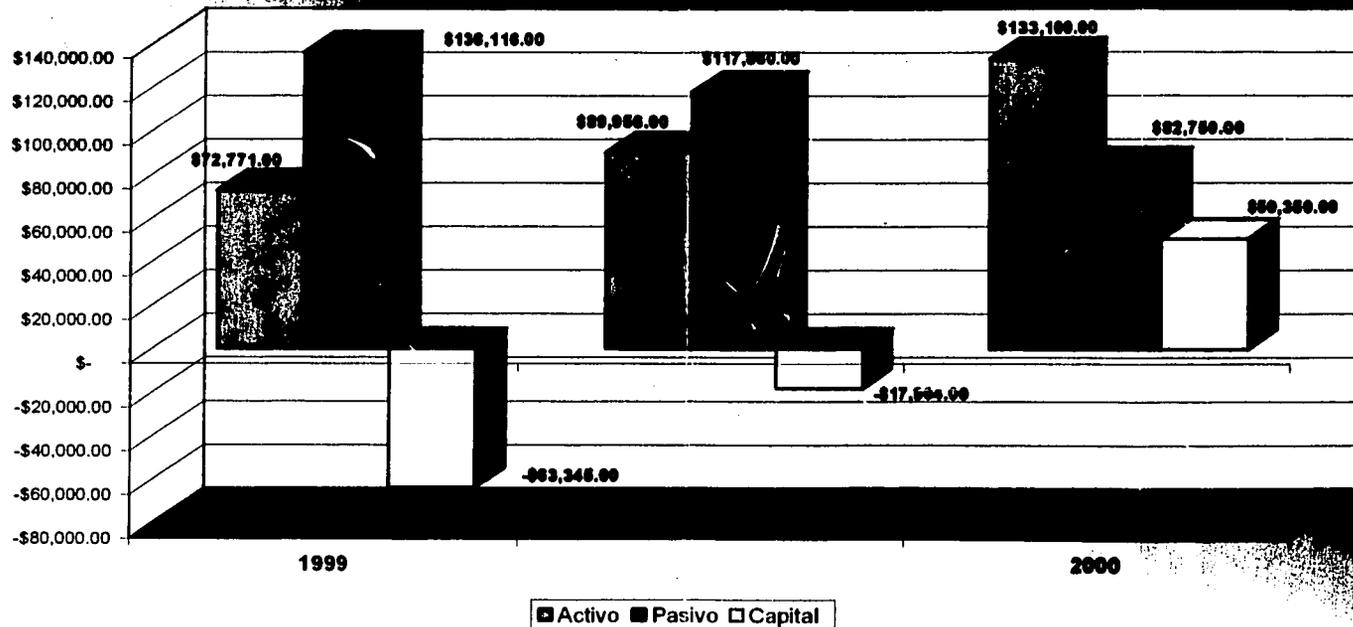


**Cuadro 5.13**

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

**FALTA  
PAGINA**

88|



**Cuadro 5.14**

En la Gráfica se muestra como han evolucionado las cuentas del balance general, el valor de la empresa ha aumentado al eliminarse las pérdidas acumuladas.

EMPRESAS CON  
FALLA DE ORIGEN

## Identitas Comunicación Visual S.A. de C.V.

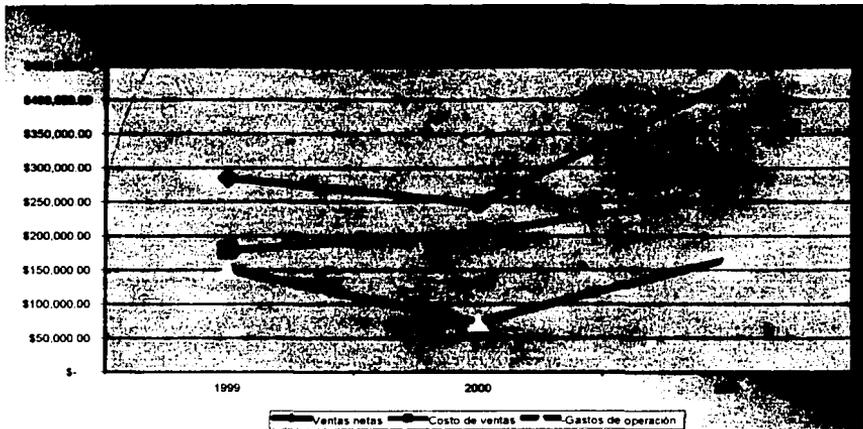
Comparativo anual de estados de situación financiera

	Ejercicios						Cambio %	
	1999		2000		2001		99-00	00-01
	Importe	%Ventas	Importe	%Ventas	Importe	%Ventas		
<b>Ventas netas</b>	\$ 284,726.00	100.00%	\$ 247,629.00	100.00%	\$ 425,057.00	100.00%	-13.03%	71.65%
-Costo de ventas	\$ 178,985.00	62.86%	\$ 205,658.00	83.05%	\$ 258,578.00	60.83%	14.90%	25.73%
<b>Resultado bruto</b>	<b>\$ 105,741.00</b>	<b>37.14%</b>	<b>\$ 41,971.00</b>	<b>16.95%</b>	<b>\$ 166,479.00</b>	<b>39.17%</b>	<b>-60.31%</b>	<b>296.65%</b>
-Gastos de operación	\$ 149,896.00	52.65%	\$ 73,445.00	29.66%	\$ 166,129.00	39.08%	-51.00%	126.20%
<b>Resultado de operación</b>	<b>-\$ 44,155.00</b>	<b>-15.51%</b>	<b>-\$ 31,474.00</b>	<b>-12.71%</b>	<b>\$ 350.00</b>	<b>0.08%</b>	<b>28.72%</b>	<b>101.11%</b>
+Productos financieros	\$ 3,845.00	1.35%	\$ 1,573.00	0.64%	\$ -	0.00%	-59.09%	-100.00%
-Gastos financieros	\$ 8,928.00	3.14%	\$ 569.00	0.23%	\$ -	0.00%	-93.63%	-100.00%
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>-\$ 49,238.00</b>	<b>-17.29%</b>	<b>-\$ 30,470.00</b>	<b>-12.30%</b>	<b>\$ 350.00</b>	<b>0.08%</b>	<b>38.12%</b>	<b>101.15%</b>
-ISR	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	0.00%	0.00%
-PTU	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	0.00%	0.00%
<b>Resultado Neto</b>	<b>-\$ 49,238.00</b>	<b>-17.29%</b>	<b>-\$ 30,470.00</b>	<b>-12.30%</b>	<b>\$ 350.00</b>	<b>0.08%</b>	<b>38.12%</b>	<b>101.15%</b>

Cuadro 5.15

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## Análisis con base en los cambios en el estado de resultados



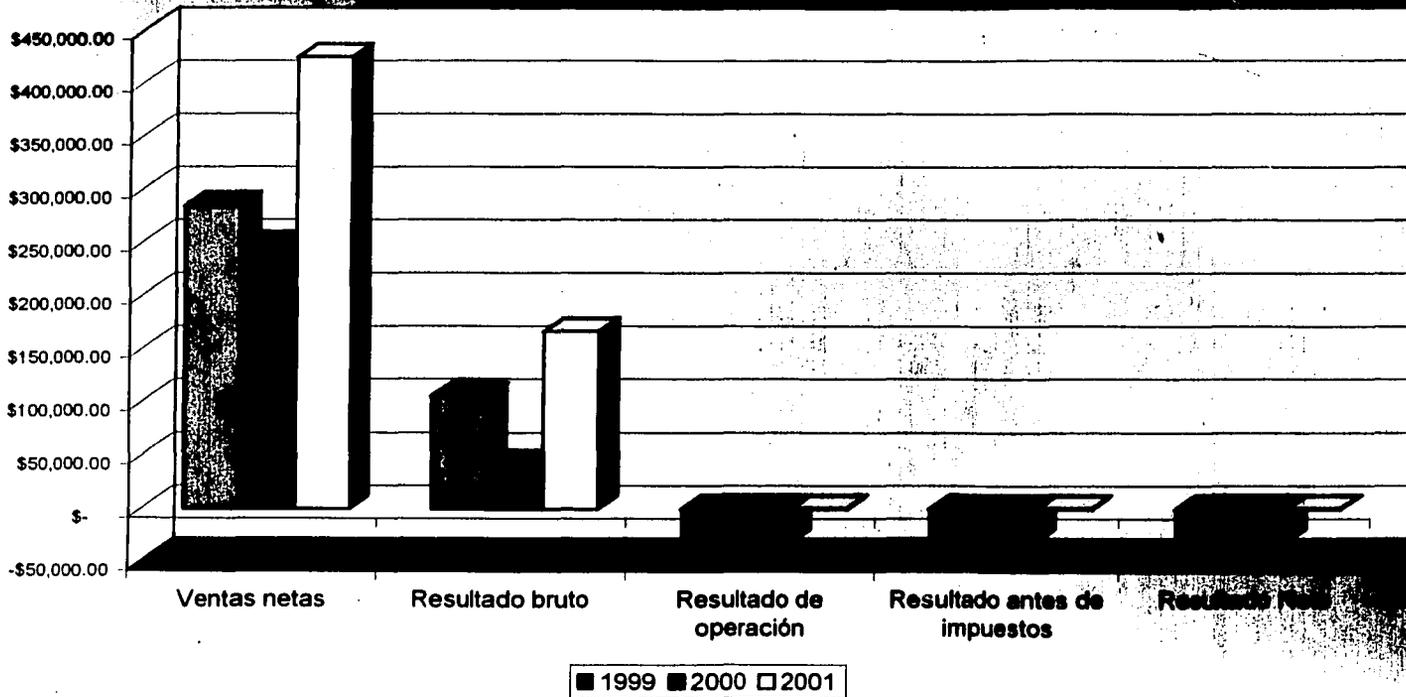
**Cuadro 5.16**

En el gráfico anterior podemos apreciar la evolución de las ventas contra el costo de ventas y los gastos operativos. En 1999, el costo de ventas representó el 62.86% del total de ventas, en el 2000, representó el 83.05% demostrando una ineficiencia productiva, problema que se corrigió en el ejercicio del 2001, en el cual representó el 60.83% terminando 2.03% mejor que el 1999.

Los cambios en la eficiencia productiva no demuestran una clara tendencia, pero el cambio en la eficiencia operativa demuestra avances más significativos. Al cierre de 1999, los gastos de operación representaban el 52.65% de las ventas; al 2000, 29.66% y al 2001, 39.08% mejorando de 1999 al 2001 un 23.57%.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

La operación financiera es inferior al 4% de las ventas netas creando un impacto mínimo en el resultado. La empresa no tuvo obligaciones tributarias en el periodo de análisis debido a pérdidas acumuladas y corrientes.



Cuadro 5.17

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

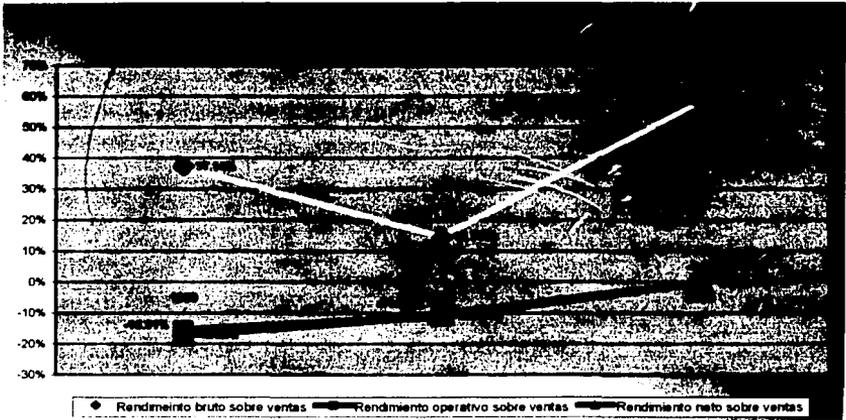
## Identitas Comunicación Visual S.A. de C.V.

Evolución de las razones financieras

	1999	2000	2001
Ventas Netas	\$ 284,726.00	\$ 284,726.00	\$ 284,726.00
Resultado bruto	\$ 105,741.00	\$ 41,971.00	\$ 166,479.00
<b>Rendimiento bruto sobre ventas</b>	<b>37.14%</b>	<b>14.74%</b>	<b>58.47%</b>
Ventas Netas	\$ 284,726.00	\$ 284,726.00	\$ 284,726.00
Resultado de operación	-\$ 44,155.00	-\$ 31,474.00	\$ 350.00
<b>Rendimiento operativo sobre ventas</b>	<b>-15.51%</b>	<b>-11.05%</b>	<b>0.12%</b>
Ventas Netas	\$ 284,726.00	\$ 284,726.00	\$ 284,726.00
Resultado antes de impuestos	-\$ 49,238.00	-\$ 30,470.00	\$ 350.00
<b>Rendimiento antes de impuestos sobre ventas</b>	<b>-17.29%</b>	<b>-10.70%</b>	<b>0.12%</b>
Ventas Netas	\$ 284,726.00	\$ 284,726.00	\$ 284,726.00
Resultado neto	-\$ 49,238.00	-\$ 30,470.00	\$ 350.00
<b>Rendimiento neto sobre ventas</b>	<b>-17.29%</b>	<b>-10.70%</b>	<b>0.12%</b>
Efectivo+Inventarios	\$ 72,771.00	\$ 39,956.00	\$ 83,100.00
Pasivo a CP	\$ 136,116.00	\$ 117,860.00	\$ 82,750.00
<b>Liquidez</b>	<b>0.53</b>	<b>0.34</b>	<b>1.00</b>
Efectivo	\$ 72,771.00	\$ 39,956.00	\$ 13,100.00
Pasivo a CP	\$ 136,116.00	\$ 117,860.00	\$ 82,750.00
<b>Prueba ácida</b>	<b>0.53</b>	<b>0.34</b>	<b>0.16</b>
Pasivo	\$ 136,116.00	\$ 117,860.00	\$ 82,750.00
Capital	-\$ 63,345.00	-\$ 17,904.00	\$ 50,350.00
<b>Apalancamiento (Fuente de financiamiento)</b>	<b>-0.47</b>	<b>-0.15</b>	<b>0.61</b>
Cambio % en Resultado neto	N/D	0.38	1.01
Cambio % en Resultado operativo	N/D	0.29	1.01
<b>Apalancamiento financiero</b>	<b>N/D</b>	<b>1.33</b>	<b>1.00</b>
Pasivo	\$ 136,116.00	\$ 117,860.00	\$ 82,750.00
Activo	\$ 72,771.00	\$ 89,956.00	\$ 133,100.00
<b>Rendimiento sobre inversión externa</b>	<b>1.27</b>	<b>1.31</b>	<b>0.62</b>
Capital	-\$ 63,345.00	-\$ 17,904.00	\$ 50,350.00
Activo	\$ 72,771.00	\$ 89,956.00	\$ 133,100.00
<b>Rendimiento sobre inversión propia</b>	<b>-0.87</b>	<b>-0.20</b>	<b>0.38</b>
Ventas netas	\$ 284,726.00	\$ 247,629.00	\$ 425,057.00
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ 10,000.00	\$ 10,600.00
<b>Rotación de cuentas por cobrar</b>	<b>0.00</b>	<b>24.78</b>	<b>40.10</b>
Ventas netas	\$ 284,726.00	\$ 247,629.00	\$ 425,057.00
Proveedores	\$ 136,116.00	\$ 72,450.00	\$ 82,750.00
<b>Rotación de cuentas por pagar</b>	<b>2.09</b>	<b>3.42</b>	<b>5.14</b>
Ventas netas	\$ 284,726.00	\$ 247,629.00	\$ 425,057.00
Costo de ventas	\$ 178,985.00	\$ 205,658.00	\$ 258,578.00
<b>Rotación de costo de ventas</b>	<b>1.59</b>	<b>1.20</b>	<b>1.64</b>
Ventas netas	\$ 284,726.00	\$ 247,629.00	\$ 425,057.00
Activo fijo	\$ -	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00
<b>Rotación de activo fijo</b>	<b>0.00</b>	<b>4.95</b>	<b>8.50</b>
Ventas netas	\$ 284,726.00	\$ 247,629.00	\$ 425,057.00
Gastos de operación	\$ 149,896.00	\$ 73,445.00	\$ 166,129.00
<b>Rotación de gastos de operación</b>	<b>1.90</b>	<b>3.37</b>	<b>2.56</b>

Cuadro 5.18

## Análisis con base en los cambios en las razones financieras

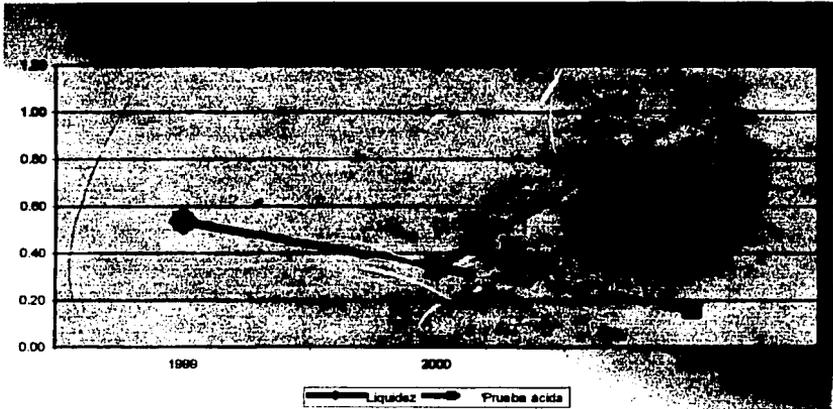


**Cuadro 5.19**

El rendimiento bruto sobre ventas presenta una alta volatilidad para poder definir una tendencia en el limitado periodo de análisis, pero es observable que el desempeño en el último ejercicio es efectivamente superior a los dos anteriores.

El rendimiento neto sobre ventas tiene un comportamiento muy parecido al rendimiento operativo sobre ventas lo cual demuestra el bajo impacto de la operación financiera y los impuestos. En este caso, ambas razones financieras presenta una clara tendencia hacia la utilidad aunque todavía se encuentran en terreno negativo.

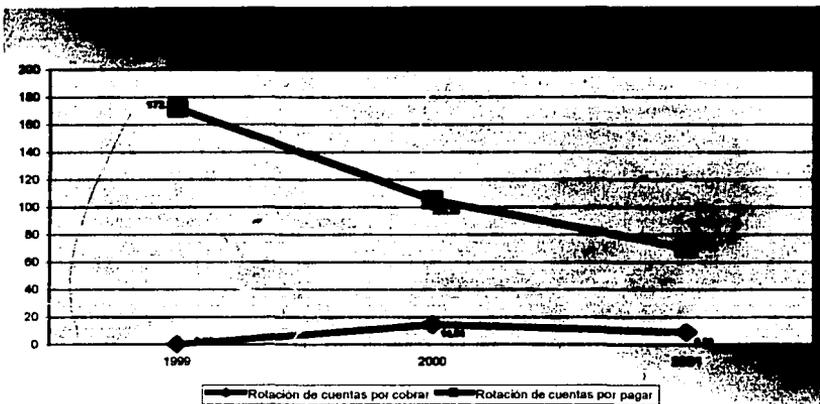
La empresa mejora sus sistemáticamente sus rendimientos.



**Cuadro 5.20**

Durante el ejercicio del 2000 se acumularon inventarios, que de no ser vendidos pueden crear problemas serios de liquidez. La falta de liquidez se podría traducir en una disminución de la calidad crediticia ante los proveedores, agentes con los que ya se tiene deudas acumuladas.

TESIS CON:  
FALLA DE ORIGEN



**Cuadro 5.21**

El gran aumento en el número de veces en la rotación de cuentas por cobrar es consecuencia de la política adoptada en el 2000 de otorgar crédito a los clientes de la empresa. En 1999, no se otorgaban créditos, para el 2000 la cartera rota 24.76 veces sobre las ventas netas y para el 2001, 40.10 veces. El gran número de rotaciones indica que las cuentas por cobrar no son de una magnitud muy significativa contra las ventas netas.

El aumento de veces en la rotación de cuentas por pagar refleja la disminución de la calidad crediticia de la empresa para con sus proveedores que ahora prestan a menores plazos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## **5. Propuesta presentada al cliente**

### **Recomendaciones**

Con base en el análisis realizado, se ha notado los siguientes puntos que han afectado la situación financiera de la empresa

#### **-Mala planeación de la producción**

La manutención de grandes inventarios ha puesto en riesgo de solvencia en caso de poder liquidarlos. Este problema puede tener por origen al cliente, el de ventas, o producción. El incumplimiento de pago o cancelación de un cliente que ha hecho un pedido grande pudo ser la causa del acumulamiento del inventario, hecho que puede prevenirse, en caso de ser un pedido muy grande, pedir un anticipo sobre el importe. En caso de una coordinación del departamento de ventas y producción, pudo haberse presupuestado un mayor volumen de venta que no se pudo colocar, en dado caso ambos departamento pueden comunicarse, y según el tiempo de respuesta de producción se puede producir según los requerimientos del mercado.

#### **-Falta de estrategia tributaria**

La empresa, aunque no pago ISR ni repartió PTU no aprovecha la oportunidad de depreciar o amortizar sus activos.

#### **-Falta de especificidad en la elaboración de su información financiera**

La composición de sus estados financieros no permite encontrar el origen específico de los flujos lo que limita el alcance de la visión de un análisis financiero.

### **-Fuente de financiamiento**

La empresa ha encontrado históricamente un gran apoyo en sus proveedores que le han financiado por más de un ejercicio. Debe de esforzarse por cumplir con sus obligaciones para no perder la fuente de financiamiento mas barata.

Dentro de las áreas funcionales (planeación, organización, dirección y control) del proceso administrativo se encuentra mal administrado, ya que desde sus inicios no se le dio la importancia necesaria.

#### **Planeación:**

La planeación se encuentra descuida, ya que las funciones se realizan sobre la marcha al obtener un cliente o un proyecto, no se cuenta con procedimientos establecidos, ni funciones bien definidas, ya que es una empresa micro.

La misión y la visión no se esta bien definida, así como los objetivos, metas, estrategias, políticas, procedimientos y programas, todos estos no se tienen bien definidos, sin embargo en la empresa se realizan de manera informal, es decir, se tienen en mente pero no están plasmados.

Por lo cual recomendamos definir en primer plano los objetivos y las metas lo cual les ayudaría a saber hacia donde se dirigen y lo que quieren lograr como empresa.

La misión y la visión necesitan de un mayor enfoque y atención de hacia donde va la empresa y lo que se quiere lograr con ello.

Por otra parte recomendamos tener manuales de procedimientos y programas con la cual les ayuda a seguir lineamientos para una optima utilización de los recursos.

### **Organización:**

Dentro de la organización no se tienen definidos los puestos, ni las acciones a seguir por lo cual no se delimita las funciones a realizar de cada uno de los departamentos. No se sabe donde empieza la responsabilidad de uno y empieza la de otro, ya que todos realizan las actividades de todos. Por lo que se ve que no hay un proceso de reclutamiento y selección de personal, no se cuenta con las personas adecuadas para los puestos lo cual hace que se no se tengan bien organizadas las tareas. No se cuenta con una cultura organizacional dentro de la empresa y eso se refleja en no tener una misión, visión, políticas bien definidas aún.

Se recomienda hacer un análisis de puestos y jerarquizarlos por autoridades y así como hacer una adecuada distribución de funciones de acuerdo del requerimiento del puesto y perfil del empleado, por lo que esto nos lleva a una buena capacitación y selección de personal.

### **Dirección:**

La dirección no tiene un rumbo definido, ni tampoco se conocen sus funciones y responsabilidades ya que todos hacen un poco de todo, no maneja un buen liderazgo, ni toma de decisiones, aunque la comunicación es buena, no se sabe enfocar para que se de una manera proactiva de trabajo. Por otra parte no motiva a sus empleados a ser parte de la organización y sentirse orgullosos de pertenecer a ella.

Se recomienda que el director general maneje realmente dentro de la empresa ya que es muy flexible en todas las políticas implícitas de la empresa, el ambiente de trabajo se debe de ver renovada motivando a sus empleados, aumentando el trabajo en equipo, así como hacer sentir a todos parte de la empresa y dentro de ella.

Por lo que también se recomienda que todo el personal debe de tener acceso a información y herramientas las cuales le ayuden a desarrollar su tarea de la mejor manera posible y así entre todos poder tomar la mejor decisión.

#### **Control:**

El manejo del control es muy bajo, puesto que al no planearse adecuadamente las funciones y actividades a realizar no se cuenta con los controles apropiados para el manejo idóneo de los recursos y las actividades. Por lo que las herramientas y los procesos no son utilizados de una manera optima dentro de la organización para tener un buen control.

Por lo cual se recomienda tener procesos detallados, para así tener un control adecuado sobre las actividades a realizar con las herramientas y procesos adecuados

También se recomienda un archivo sobre los clientes, sistemas y procedimientos que se han realizado dentro de la empresa, para así saber como se afrontaron en el pasado y no se vuelvan a repetir bajo un control adecuado.

#### **Objetivos:**

Los objetivos no se encuentra establecidos dentro de la organización, sin embargo se tiene de manera verbal, sobre todo a corto plazo.

Por lo cual se recomienda fijar objetivos dentro de la organización en todas las áreas, para un optimo manejo de los recursos y que el personal este conciente del rumbo de la organización y que se pretende alcanzar con ellos.

**Políticas:**

De igual manera las políticas no se tienen de manera escrita, pero se tiene vagamente definidas de manera verbal. puesto que todos cumplen con las políticas de su conveniencia.

Se recomiendo plasmar por áreas y darle seguimiento a estas de manera periódica, e ir implementando nuevas y mejores políticas para el mejoramiento de las áreas.

**Procedimientos:**

Los procedimientos no se encuentran definidos y no obstante las personas no saben cual es papel que desempeñan dentro de la organización y que actividades se realizan en su puesto.

Se recomienda delimitar los procedimientos de la empresa y definirlos por áreas de trabajo.

También evaluar los puestos y delimitar sus necesidades .

**Sistemas de Información:**

Aunque la comunicación es buena dentro de la organización, los sistemas de información no son los mejores, todo se transmite de manera informal y esto puede traer repercusiones de manera organizacional.

Por lo cual se recomienda realizar un canal de comunicación para que todos los miembros de la organización estén enterados de lo que sucede de manera interna y externa.

### **Programación:**

La programación de tareas dentro de la organización se da de manera muy rustica y esta se empieza a dar a partir de algún proyecto, solo se realiza un cronograma de actividades y tareas por área, pero no se da una programación para que se conozca las tareas de las personas que no participan en la realización del proyecto.

Esto nos remonta a una buena planeación para así poder llevar una buena programación de las tareas y actividades a realizar.

Por lo cual se recomienda una programación de tareas semanalmente con metas y objetivos definidos para su optimo cumplimiento y medición.

### **Almacén e inventarios:**

En lo que se refiera a un almacén dentro de la organización, se puede ver que no se cuenta con ello y que las personas no tienen interés en ello, tampoco se cuenta con un inventario de recursos humanos.

Por lo cual se recomienda tener un mayor manejo de los recursos y saber con que se cuenta dentro de la organización y que todos estén enterados de lo que pueden realizar las otras personas y con que material y recursos se cuenta.

### **Activos fijos:**

Respecto a los activos fijos se puede notar que solo existen estos en los libros contables, pero que no se les da la importancia que estos requieren dentro de la organización y en especial lo que esto representa para la dirección general .

Por lo que se recomienda a la organización hacer un inventario de activos fijos, refiriéndonos a todo lo existente dentro de la organización, para tener un mayor control de adquisiciones y bajas de activos.

#### **Mantenimiento:**

Esté es otro de los rubros que se encuentra sumamente descuidado dentro de la empresa, puesto que las personas no le dan la importancia necesaria, no se cuenta con una base de datos, ni tampoco se lleva un registro del mantenimiento del equipo.

Por lo que se recomienda llevar una calendarización de mantenimiento del equipo, para evitar pérdidas o duplicidad de las tareas.

#### **Distribución del espacio:**

Al estar en estos momentos la organización en oficinas temporales es premeditado hacer un diagnóstico sobre la distribución del espacio, sin embargo, en estas oficinas no se encuentran bien definidos los espacios, ni por funcionalidad, ni por comunicación.

Lo que podemos recomendar en este rubro es, como se piensan cambiar las oficinas se tomen en cuenta los estudios de distribución del espacio para una mejor y óptima realización de las actividades.

#### **Adquisiciones:**

Las adquisiciones se dan de manera empírica, aunque se sabe quienes son los proveedores no se realizan de la mejor manera, a pesar de que cuentan con una persona encargada de las adquisiciones dentro de la empresa no es un área bien definida y se compra con base en lo que la persona encarga decide, sin embargo no se cuenta con un formato de adquisiciones y se aprueba la compra de manera oral.

Por lo que se recomienda contar con un formato de adquisiciones y que este quede de manera escrita y no de manera oral para evitar duplicaciones o malos entendidos respecto a la compra.

Definir y actualizar constantemente las listas de precios y posibles proveedores.

Por otro lado verificar los materiales y materia prima que entra a almacén y que se firme la requisición y se coteje.

### **Recursos financieros:**

La estructura financiera para esta empresa no tiene una papel central dentro de ella, las fuentes de financiamiento son propias y en algunos casos el manejo de tiempo con los proveedores.

Aunque los ingresos son suficientes para el mantenimiento de la empresa, no se manejan con el rigor que se debería.

La contabilidad solo se da por necesidad y no por verlo como una oportunidad de análisis de le empresa y posible crecimiento.

Por lo que se recomienda poner énfasis en la situación financiera y ver de que manera con esta se pueden hacer proyectos o inversiones dentro de la empresa, puesto que al contar con una buena proyección financiera se puede desarrollar una estrategia de crecimiento y desarrollo de la empresa.

### **Producción:**

Dentro de esta área se puede ver algo de mejoría dentro de la empresa, puesto que se encuentran con una buena comunicación y desarrollo dentro de esta. El manejo de los

materiales dentro de esta área es óptimo para un buen desarrollo, y el factor humano juega un papel importante dentro de la producción.

Por lo que se recomienda evaluar al personal para conocer el potencial y las competencias tiene cada uno de ellos y saber en que áreas o departamentos de la empresa se pueden desempeñar y que actividades pueden realizar dentro de la producción.

#### **Investigación de mercado:**

Aquí podemos ver que las investigaciones de mercado que la empresa usa es el telemarketing o la comparación con la competencia, esta se da mediante la cotización de algún trabajo similar, pero no se realizan estudios de mercadeo.

Por lo que se recomienda hacer algún estudio de mercado para conocer la posición de la empresa respecto a la competencia.

#### **Calidad:**

Dentro de la organización no se realizan estudios, ni procedimientos de calidad, esta da de manera empírica, comparando el producto con la competencia, pero no bajo normas o procedimientos de calidad.

Por lo que se recomienda estandarizar el proceso de producción para que este de manera continua y bajo un esquema y así se encuentre el error o la falla fácilmente.

#### **Servicio al cliente:**

En la organización no se cuenta con servicio al cliente en ninguna de sus áreas, ni tampoco servicio de garantía en el futuro, solo se da el servicio de mantenimiento de software.

Es recomendable establecer cláusulas de garantía por si surge alguna irregularidad en la elaboración del proyecto, ya que con esto el cliente se siente mas seguro y satisfecho al saber que aun después de la entrega final del proyecto en determinado tiempo contara con un apoyo técnico o de adaptación del proyecto.

Además que es importante que la empresa tenga atenciones personalizadas con las empresas ya que al cliente le gusta sentirse atendido en cada momento.

## **6. Conclusiones del caso práctico.**

Por medio del proceso de consultoría seguido en la empresa **IDENTITAS Comunicación Visual S.A. de C.V.**, se puede concluir que es una empresa a la cual le falta organización desde el proceso administrativo impactando en la comercialización de los productos, es una empresa manejada en su totalidad de manera empírica y sin lineamientos trazados, por lo cual sería recomendable poner atención en el proceso administrativo.

Por medio de la aplicación de las técnicas de investigación se pudo observar que muchos de los términos administrativos y financieros se desconocen y existen varias actividades que podrían desarrollarse en las diferentes áreas y no son tomadas en cuenta para su desarrollo y aplicación.

En lo que respecta a la situación financiera de esta empresa no se utilizan los activos de manera adecuada y se desconoce el como se podrían utilizar de una mejor manera para utilizar al máximo los recursos y aprovechar el dinero invertido.

Por lo cual se recomienda a la organización los siguiente:

- Mayor énfasis en el proceso administrativo
- Aprovechamiento de los activos
- Manuales de procedimientos
- Lineamientos
- Objetivos
- Organigrama bien delimitado
- Clara misión y visión de la organización
- Delimitar funciones y responsabilidades en cada una de las áreas

## **CONCLUSIONES**

Al conocer los antecedentes y los orígenes de la consultoría y la contabilidad, la importancia del contador dentro de la empresa y el desarrollo de una postura profesional de los servicios de consultoría se puede concluir que el Licenciado en Contaduría sin problema alguno puede realizar esta actividad.

La consultoría es un proceso, el cual a lo largo de la tesis se puede ver que el Licenciado en Contaduría lo puede realizar siempre y cuando cuente con los actualización y los conocimientos necesarios.

El Licenciado en Contaduría esta preparado para analizar e implantar diferentes enfoques dentro de las organizaciones, así como detectar posibles causas y dar soluciones para que esto pueda ser remediado.

Por lo tanto con el caso práctico se pone en evidencia que los servicios de consultoría se pueden prestar con éxito dentro de todas las áreas de la empresa y que estos seas prestados por un Licenciado en Contaduría con conocimiento en consultoría.

# ANEXOS

## HOJA DE ANÁLISIS

Nombre de la empresa: Identitas Comunicación Visual S.A. de C. V.

Fecha: 02/Julio/2002

Nombre del entrevistado: Gerardo Raggi Puchi

Puesto: Director General

### PLANEACIÓN

Hoja 1 de 3

Visión	1	2	3	4	Observaciones
1. ¿La organización cuenta con una por escrito Visión?	X				La encargada de comercialización y ventas, está realizando una misión y una visión, desde una manera personal de ver la empresa, pero no ha sido revisada, ni autorizada por el director.
2. ¿La Visión de la organización constituye una declaración fundamental de sus valores, aspiraciones y metas?	X				
3. ¿La Visión establece creencias tales como: ser la mejor, la importancia de los empleados, ofrecer calidad y servicios superiores, poseer capacidad innovadora, otras?	X				
4. ¿La Visión se transmite a toda la organización?	X				
<b>4 = 5</b>					
<b>Misión</b>					
1. ¿La organización cuenta con una Misión establecida por escrito?	X				De igual manera se encuentra en construcción
2. ¿La Misión considera elementos como: el negocio en el que estamos, nuestra principal capacidad, el posicionamiento que buscamos, otros?	X				
3. ¿La Misión se transmite a toda la organización?	X				
<b>3 = 5</b>					
<b>Objetivos</b>					
1. ¿Se ha logrado traducir la misión en objetivos y metas específicas?	X				Estos no se encuentran bien definidos y no se los habían planteado.
2. ¿En los objetivos se contemplan los resultados que se espera obtener de las áreas clave de la organización?	X				
3. ¿Están asociados los objetivos estratégicos con el horizonte en tiempo para su consecución?	X				
4. ¿Participa la dirección en la formulación de los objetivos?	X				

5. ¿Conocen los objetivos todas las áreas y niveles de la organización?	X				
					5 = 2.5
<b>Metas</b>					
1. ¿La organización ha definido metas específicas para la consecución de los objetivos?	X				No cuenta con metas organizacionales, y tampoco se las han cuestionado.
2. ¿Las metas son coincidentes con los objetivos?	X				
3. ¿Permiten las metas la cuantificación de las acciones que se llevan a cabo?	X				
4. ¿Están relacionadas las metas con factores cuantificables?	X				
					4 = 3.3
<b>Estrategias</b>					
1. ¿La organización ha establecido estrategias para la consecución de los objetivos y metas?	X				No cuenta con estrategia, ni saben que es esto, no las tienen contempladas.
2. ¿Estas estrategias son acordes con los objetivos y metas definidas?	X				
3. ¿Se formulan estrategias por área funcional?	X				
4. ¿Las estrategias se han traducido en tácticas?	X				
5. ¿Se tienen mecanismos de control de las estrategias y tácticas?	X				
					5 = 2.5
<b>Políticas</b>					
1. ¿Se han determinado políticas para orientar las acciones?	X				No cuenta con políticas escritas, pero de manera interna se manejan algunas políticas como el horario, fechas de entrega,
2. ¿Se han determinado políticas para las actividades más importantes como son: ventas, adquisiciones, personal, crédito, etc?	X				
3. ¿Las políticas han apoyado el funcionamiento de la organización? de acuerdo con los objetivos y metas contemplados?	X				
					3 = 2.5
<b>Procedimientos</b>					
1. ¿Se disponen de procedimientos para realizar los trabajos en la organización?	X				No cuenta con procedimientos escritos, pero se sabe quien tiene que realizar la actividad.
2. ¿Se tienen actualizados los procedimientos de la organización?	X				
3. ¿El personal de la organización conoce y usa los procedimientos?	X				
					3 = 2.5
<b>Programas</b>					
1. ¿La organización genera programas para la canalización de las acciones?		X			No se cuenta con programas por escrito, pero cada vez que se realiza un proyecto se hace un cronograma.

2. ¿ Los programas que se preparan tienen en cuenta la Misión, los objetivos y metas, las estrategias y tácticas y las políticas?	X				
3. ¿Se cuenta con dispositivos de control para monitorear el desempeño de los programas?			X		Cronograma
4. ¿Se preparan presupuestos vinculados con los programas que consideren su realización?				X	Si, se preparan por escrito.
					10 = 6.25

## HOJA DE ANÁLISIS

Nombre de la empresa: Identitas Comunicación Visual S.A. de C. V.

Fecha: 02/Julio/2002

Nombre del entrevistado: Gerardo Raggi Puchi

Puesto: Director General

### ORGANIZACION

Hoja 1 de 2

<b>Estructura Organizacional</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Observaciones</b>
1. ¿Cuentan con una estructura Organizacional?				X	
2. ¿Se cuenta con una estructura actual de la organización?				X	SI, Lineal
3. ¿El tipo de estructura organizacional es funcional?			X		
4. ¿ Se considera algún factor en su diseño?	X				Ninguno
					12 = 18.75
<b>División y distribución de funciones</b>					
1. ¿Se define la estructura departamental?	X				
2. ¿Se definen las funciones para cada área y nivel jerárquico de la organización?		X			
3. ¿Se determina la asignación de personal para cumplir con las funciones definidas?			X		
4. ¿ Las funciones son claras para todos?				X	
5. ¿ Se comunica el contenido de las funciones a toda la organización?		X			
6. ¿Se cuentan con procesos de inducción al personal?	X				
7. ¿Se incluye en la inducción al personal información sobre las funciones?	X				
8. ¿ Se brinda capacitación sobre funciones por área y puesto?	X				La experiencia que cada uno tenga al ser contratado.
9. ¿Se cuenta con algún encargado para brindar capacitación sobre funciones?	X				
10. ¿ Coordinan el cumplimiento de funciones?		X			
11. ¿ La coordinación posibilita una interacción efectiva entre las diferentes áreas de la organización?		X			
					21 = 9.5
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>					
1.- ¿ Existe una cultura organizacional dentro de la empresa?	X				
2. ¿ La cultura organizacional ejerce influencia en los niveles de productividad?	X				
3. ¿ Constituye la cultura organizacional un soporte efectivo para el diseño y ajuste de la estructura?	X				
					3 = 3.75

<b>RECURSOS HUMANOS</b>					
1. ¿Cuentan con un sistema de administración de personal?	X				
2. ¿Se controlan los movimientos de personal?	X				
3. ¿Se lleva a cabo un análisis y valuación de puestos?	X				
4. ¿Se tienen documentados los requerimientos para el reclutamiento y selección de personal?	X				
5. ¿Se cuentan con recursos tecnológicos para dar soporte al reclutamiento y selección de personal?	X				
6. ¿Tienen procedimientos para la contratación e inducción de personal?	X				
7. ¿Existe un sindicato en la organización?	X				
8. ¿Se cuenta con información de apoyo para la administración de personal?	X				
9. ¿Cuentan con un código de ética en la organización?	X				
10. ¿Se cuenta una base de información para efectuar el pago de sueldos, salarios y honorarios?	X				
11. ¿Se utilizan programas de capacitación y desarrollo de personal?	X				
12. ¿Cuentan con prestaciones en la organización?	X				
13. ¿Evalúan el desempeño de los empleados?	X				
14. ¿Se motivado y capacitado al personal para asumir un mayor control de su trabajo?			X		
15. ¿Se ha fomentado una relación de confianza fundamentada en la honestidad de los miembros, la apertura, el respeto, la consistencia?	X				
16. ¿Se refleja en el proceso de toma de decisiones la relación de confianza y compromiso?		X			
					19 = 5
<b>CAMBIO ORGANIZACIONAL</b>					
1. ¿Se ha sufrido algún cambio organizacional?	X				
2. ¿Se cuenta con algún responsable ara su ejecución interna?	X				
3. ¿Se apoyan en un órgano asesor externo?	X				
4. ¿Se ha presentado la necesidad de: fusión, integración de un grupo corporativo, apertura de representaciones, reestructuraciones, desincorporación de áreas, descentralización?	X				No se ha pensado en integrarse a ningún grupo, ni tampoco en la desincorporación de la empresa.
					4 = 2.5
<b>ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS</b>					
1. ¿Han hecho estudios de mejoramiento administrativo?	X				
					1 = 2.5

## HOJA DE ANÁLISIS

Nombre de la empresa: Identitas Comunicación Visual S.A. de C. V.

Fecha: 02/Julio/2002

Nombre del entrevistado: Gerardo Raggi Puchi

Puesto: Director General

### DIRECCION

Hoja 1 de 2

LIDERAZGO	1	2	3	4	Observaciones
1. ¿El tipo de liderazgo empleado en la organización da buenos resultados?	X				El director es muy permisivo
2. ¿ Se emplea un modelo de liderazgo en la organización?	X				
3. ¿ Se considera la conducta del líder en cuanto: apoyo, participación, instrumental, orientada a logros?	X				
4. ¿ Han sido positivo el uso de los conceptos de delegación, participación, venta de ideas e instrucción?		X			
					5 = 1.5
COMUNICACIÓN					
1. ¿ Se concibe algún proceso de comunicación dentro de la organización?		X			
2. ¿Representa la comunicación para la organización algo importante?			X		
3. ¿ Se utilizan tecnologías de soporte en el proceso de comunicación?			X		E-mail
5. ¿ Las áreas organizacionales suministran la información a la dirección?			X		Todo se le pasa al Director General
6. ¿ Existen mecanismos para el manejo y control de la información?		X			
7. ¿ Cumple la dirección con la función de monitorear, procesar y comunicar la información interna y externa a la organización?		X			
					15 = 3.7
MOTIVACIÓN					
1. ¿ Motivan al personal dentro de la organización?		X			Si, el director lo hace con cada persona y también de manera económica
2. ¿ Qué tipo de motivación se emplea?		X			Verbal y económica
3. ¿ Se emplean las herramientas de refuerzo de conductas para mejorar el desempeño?		X			No refuerza lo realizado por las personas, solo en el momento.
					6 = 2.5
GRUPOS Y EQUIPOS DE TRABAJO					
1. ¿ Se apoyan en grupo de trabajo para incrementar la efectividad organizacional?			X		Todos se apoyan para que el trabajo salga a tiempo.
2. ¿Se consideran algunos criterios para tomar la decisión de integrar un grupo o un equipo de trabajo?	X				

3.¿ Se tienen equipo de trabajo formales como: funcionales, de mando, de calidad, autodirigidos, culturales, de alta dirección?	X				
4.¿ Se han establecido grupos informales?			X		
5.¿ Los grupos o equipos de trabajo permiten el logro de ventajas competitivas?	X				
					12 = 3
<b>MANEJO DE ESTRÉS Y CONFLICTO</b>					
1.¿ La dinámica de la organización genera estrés o conflicto?			X		
2.¿ El estrés y conflicto se presentan en forma permanente?	X				
3.¿ Hay un manejo adecuado del estrés y conflicto para mejorar las condiciones de funcionamiento de la organización?	X				
					5 = 1.25
<b>INFORMACIÓN Y TECNOLOGÍA</b>					
1.¿ Se cuenta con tecnología de información en la organización?				X	
2.¿ Se incluye todo el equipo dentro de tecnología de información?				X	
3.¿ Permiten estos recursos un adecuado resguardo, procesamiento y distribución de la información?				X	
4.¿ Se emplean redes de computo para compartir información interna y externamente?				X	
5.¿ La tecnología de información existente permite una interacción efectiva con el cliente, proveedores, competencia, autoridades, grupos de filiación?				X	
					20 = 8
<b>TOMA DE DECISIONES</b>					
1.¿ Se utiliza algún modelo de toma de decisiones?	X				
2.¿ Se encuentra centralizado el proceso de toma de decisiones?				X	Todas las decisiones recaen en el director general
3.¿ Hacen uso como la técnica de lluvia de ideas?				X	Siempre se les pregunta todos sobre el proceder y si se considera que esa es la mejor manera
4.¿ Determinan la efectividad de las personas?	X				
5.¿ El proceso para decidir fomenta la participación y creatividad del personal?		X			Las personas se sienten libres de expresar lo que sienten o que se quiere llevar el proceso
					12 = 4.8
<b>CREATIVIDAD E INNOVACIÓN</b>					
1.¿ Ha realizado la organización esfuerzos para fomentar la creatividad e innovación?		X			
2.¿ La creatividad e innovación se refleja en los productos y servicios?		X			Por lo general los productos se realizan con la mayor creatividad e innovación puesto que el mercado lo requiere.
					4 = 4

## HOJA DE ANÁLISIS

Nombre de la empresa: Identitas Comunicación Visual S.A. de C. V.

Fecha: 02/Julio/2002

Nombre del entrevistado: Gerardo Raggi Puchi

Puesto: Director General

### CONTROL

Hoja 1 de 2

NATURALEZA	1	2	3	4	Observaciones
1. ¿Se tienen definidos los controles dentro de la organización?			X		
2. ¿El control se ejerce de manera tradicional?			X		
					6 = 7,5
<b>SISTEMAS</b>					
1. ¿ Con qué frecuencia se revisan los sistemas de control?	X				
2. ¿ Los controles diseñados permiten: contar con estándares accesibles, flexibilidad para ajustarse, oportunidad para la toma de decisiones, precisión en la orientación de las acciones?	X				
3. ¿ Qué impacto tienen dentro de la organización?	X				
4. ¿Se cuenta con algún tipo de recurso informático que apoye en el control?	X				
5. ¿La información de los controles es accesible a toda la organización?	X				
					5 = 3,75
<b>PROCESO</b>					
1. ¿ Se mide la productividad dentro de la organización?			X		
2. ¿ Se ha impulsado el aumento de la productividad?			X		
					6 = 11,25
<b>HERRAMIENTAS</b>					
1. ¿Se cuenta con recursos financieros y presupuestales?	X				<b>Se cuenta con capital propio</b>
2. ¿ Llevan a cabo análisis financiero de: liquidez, actividades, rendimiento, financiamiento, costos, inversión?	X				
3. ¿ Utilizan información financiera como: balance general, estado de resultados, estado de origen y aplicación de recursos?	X				
4. ¿ Se han creado mecanismos para controlar los costos en niveles permisibles?	X				
5. ¿ Se cuenta con un presupuesto de: ingresos y egresos, tiempo, espacio, materiales y productos, capital, efectivo, otros?	X				
6. ¿ Conocen el presupuesto todas las áreas de la organización?	X				

7.¿ Guarda un equilibrio el presupuesto asignado con los requerimientos de cada área?	X				
8.¿ Se manejan las solicitudes de ampliación presupuestal?	X				
9.¿ Es el presupuesto un instrumento que coadyuva efectivamente con los planes de la organización?	X				
10.¿ Se da soporte al control con instrumentos tales como: graficas de gantt, ruta crítica, evaluación y revisión de programas, otros?					
11.¿ Se emplea la auditoria como mecanismo de evaluación?	X				
12.¿ Qué tipo de auditoria se aplica ( administrativa, operacional, integral, ambiental, tecnológica, de calidad, de sistemas de información, otra?	X				Ninguna, se desconocía que lo podía aplicar a la empresa.
					12 = 2.5

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

### Libros

- Steele, F. (1981) Consulting for organizational change, Amherst, Massachusetts, University of Massachusetts Press, pág. 3.
- Schule, M. (1996). Management Services, McGraw Hill. EEUA
- Kubr, Milan. (2002) La consultoría de empresas, México, LIMUSA.
- Guizar, A. (1998) Desarrollo Organizacional, Mc Graw Hill. México.
- R. Beckhard, Organisation development: strategies and models, Addison-Wesley, 1969, pag. 9
- OIT, (1993) La consultoría de empresas, México, LIMUSA.
- S. W. Gellerman. (1986) Management by motivation, Nueva York, American Management Association.
- D.G. McClelland y otros. (1970) Cómo se motiva el éxito económico, México, UTEHA.
- Miller, G.W. (1986) The magical number seven, plus or minus two. Psychological Review.
- D. Maister. ( 1993) Who clients choose, Managig the profesional service firm, The Free Press, Nueva York.
- Nadler, N. y Hibino S. (1994) Breakthrough Thinking: The seven principles of creative problem solving, Prima Publising.
- Rodríguez V.J. (2001) Sinopsis de auditoría administrativa. Trillas. México
- Audirac, Carlos.(1999) ABC del desarrollo organizacional, México, Trillas

### Publicaciones

- Instituto Americano de Contadores. 1966, Boston.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos. (1996). Técnicas modernas de Administración.

- Instituto Mexicano de Contadores Públicos, (1992). Manual de servicios administrativos, Editado por Henry de Vos.
- Comisión de consultoría en Administración de empresas, Boletín Número 4.
- Diccionario Latín – Español – Latín. (1980). Barcelona: Teide.
- Rodríguez Arcipreste, J.L. (1980). La intervención del Contador Público como consultor en las empresas. Tesis inédita de Contador Público, Instituto Politécnico Nacional.

#### Conferencias

- Heimbucher. C. (1967). El trabajo y la preparación del Contador del futuro, Paris.