



872708  
UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C. 18  
INCORPORACION No. 8727-08 A LA 24  
Universidad Nacional Autónoma de México

## Escuela Superior de Administración y Contaduría

"Desarrollo de una Organización Inteligente  
en los Despachos de Contadores Públicos".

### SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

## LICENCIADO EN CONTADURIA

PRESENTA:

*Romeo Cortés Castellanos*

ASESOR:

*L. O. Martín O. Sánchez Padilla*



UNIVERSIDAD  
DON VASCO, A. C.

URUAPAN, MICHOACAN, MEXICO, 1997  
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.

## **INTRODUCCION**

Aunque los estudiosos de la problemática socio-económica del país, contexto en el cual se ubica la Contaduría, han destacado un amplio campo de acción para el contador y un sinnúmero de necesidades por satisfacer, la profesión no ha despegado como debiera y sus acciones no son reconocidas por el grueso de la población económicamente activa y aún por los usuarios de este servicio profesional en la medida de los beneficios reales que prestan. En un despacho de contadores, dicha situación se presenta por factores internos y por factores externos; entre estos últimos podemos mencionar, entre otros, la mentalidad de algunos empresarios, la oferta abundante del servicio, la necesidad económica y la falta de planeación estructural en las empresas. Los factores externos no se pueden medir ni controlar desde el despacho, pero lo que sí se puede controlar es el servicio que presta a sus clientes, lo que será el factor interno. Debido a la gran importancia de este último factor, surge la necesidad de hacer que el cliente confíe en el contador y de que no ande de un despacho a otro buscando ser tratado con la atención y respeto que merece, dejando a un lado la mala idea de que el cliente no es más que alguien que está obligado a recurrir al despacho solo para cumplir con las disposiciones legales y laborales vigentes

Uruapan, Mich., se encuentra situada en una de las regiones más ricas y fértiles del país, abunda el agua y el clima es agradable, pero no por eso hemos alcanzado un lugar privilegiado en el desarrollo social y económico del país, por el contrario, la clasificación económica del país nos ubica en el peor sector económico con un nivel de vida mediocre y donde, al igual que en todo el país, existe la pobreza en gran parte de este nuestro municipio

Ahora bien, he señalado que existen dos factores que afectan el curso del despacho y que uno de ellos, el factor interno, es el único que puede ser controlado desde el interior del despacho mismo, de ahí que podamos señalar lo siguiente:

Las organizaciones humanas, tales como ciudades, fábricas, partidos políticos y, en nuestro caso, los despachos, son muy similares a las personas ya que son también sistemas complejos vivos que comparten ciertas similitudes con cualquier otro de este tipo. Las organizaciones al igual que las personas tienen

**1.- Carácter y temperamento:** Porque responden al medio ambiente de maneras muy particulares. Por ejemplo, ante un cambio en la demanda alguna empresa cambiará su sistema de manufactura, otra abandonará el mercado y una tercera tratará de negociar un regreso a las formas antiguas; es decir cada empresa tomará una serie de acciones que dependen de su carácter y temperamento.

**2.- Personalidad:** Las organizaciones tienen rasgos de personalidad que nos permiten identificarlas. Las hay rígidas y las hay flexibles, hay lentas y otras aceleradas, etc. La personalidad de la organización no resulta de la suma de miembros que la conforman, sino que surge de todas las fuerzas que la mueven, de su historia y, sobre todo, de la fuerza que le inyectan sus líderes.

**3.- Historia:** Si las organizaciones llevaran consigo un diario, podríamos ver en él las raíces de sus problemas actuales y de sus éxitos. Su vida al igual que la de cualquier persona, se conforma de pequeños eventos sucesivos que van tejiendo su destino.

**4.- Cultura:** La historia hace que las organizaciones tengan cultura, la cual significa la manera en que se relacionan con el exterior y consigo mismas. La cultura es el conjunto de valores que señalan la forma de actuar y las expectativas que se tienen para afrontar el futuro. La cultura es la manera de ser de la organización, y todo proceso de cambio habrá de buscar el cambio de esa cultura que puede estar enferma o sana, que puede ser fuerte o debilitar a la organización, etc.

Al llevar a cabo este trabajo persigo el siguiente:

#### **OBJETIVO GENERAL.**

Adquirir los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para rediseñar los procesos organizacionales bajo el enfoque del servicio de calidad al cliente, teniendo en cuenta las necesidades de éste, de tal forma que dicha calidad sea valiosa e imperante para quienes prestan el servicio, buscando el desarrollo de una organización inteligente.

Ahora bien, para lograr el objetivo general es necesario, primeramente, alcanzar los siguientes.

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1.- Conocer las necesidades de la sociedad, las cuales determinan la oferta del servicio contable.

2.- Comprender el propio concepto de servicio, desde el punto de vista de la calidad

3.- Determinar la importancia del valor agregado como imperante del servicio.

4.- Definir el vínculo que existe entre la estrategia del servicio, el paquete de servicios y el sistema para prestarlo, así como el concepto de cada uno de éstos

5.- Fomentar la cultura del servicio, determinante para lograr una organización inteligente

6.- Alcanzar la calidad y productividad en el despacho a través de la participación del personal que lo integra.

7.- Lograr las condiciones propicias para desarrollar la estrategia que seguirá el despacho, a fin de prestar el servicio de calidad y convertir a dicho despacho en una organización inteligente

Para conseguir tales objetivos es menester dedicar un capítulo para cada uno de éstos, de tal forma que este trabajo presenta la siguiente estructura

El capítulo No. 1 lo dedicaré a dar un breve recordatorio a lo que son los conceptos básicos que integran la Contaduría, así como al campo de acción que tenemos actualmente los contadores, no sin antes hacer un poco de historia al respecto

El capítulo No. 2 tendrá como fin el dar cumplimiento al primer objetivo específico, es decir, conocer las necesidades de la sociedad y, derivado de éstas, la demanda de los servicios contables y la oferta que los despachos hacen a la sociedad.

En el capítulo No. 3 se abarcarán los objetivos específicos número dos, tres y cuatro; puesto que son de naturaleza similar, no podemos manejarlos por separado, de ahí que queden comprendidos dentro de este capítulo todo lo concerniente al concepto de servicio, el valor agregado y su importancia como imperante del servicio, estrategia del servicio, paquete de los mismos y el sistema requerido para prestarlo.

En el capítulo No. 4 pretendo fomentar una cultura de servicio, y como dicha cultura se proyecta a través del recurso humano, este capítulo ahondará en el personal del despacho y determinar así la importancia de los contactos con el cliente, evaluando su rendimiento y retroinformación. Se pretende dar cumplimiento al objetivo específico número cinco.

A través del capítulo No. 5 tocaremos lo relativo a la calidad y productividad en el despacho, como lo menciono en el sexto objetivo específico, analizando la participación del personal, evaluando sus acciones, obteniendo información respecto de dichos actos, así como la importancia que tiene la motivación dentro del despacho.

El capítulo No. 6 busca lograr las condiciones para medir y estandarizar la calidad y productividad del despacho, es aquí donde buscaremos orientar a la empresa hacia el cliente desarrollando la estrategia y ejecutando el servicio. Lo anterior en respuesta al objetivo específico número siete.

El capítulo No. 7 es una investigación de campo realizada con los usuarios de los servicios contables (clientes), con socios de despachos contables y con integrantes de dichos despachos a fin de obtener diversas opiniones de las tres partes que intervienen en esta relación, con respecto a la calidad del servicio que se presta, la satisfacción plena de las necesidades del cliente. En este cuestionario se tocan los puntos claves de los cuales obtuve información para desarrollar los temas que contiene cada capítulo. Se incluye además un análisis de los resultados de la aplicación de los cuestionarios.

Lo anteriormente mencionado es con la finalidad de dar seguimiento y respuesta a la **HIPOTESIS** que planteo, la cual señala que:

Para sobrevivir en un mercado de libre competencia de bienes y servicios, entre los cuales se encuentra la Contaduría, el despacho debe concientizarse de que el servicio es un arma competitiva por lo que debe

- orientarse hacia éste, y dicha orientación consiste en incrementar la cultura y motivación de sus integrantes, crear expectativas de calidad, dotarlos de los recursos necesarios, ayudarlos a resolver los problemas y obstáculos, lo cual traerá trabajos de alta calidad por parte de los integrantes del despacho y de los socios mismos, y los resultados se verán en un incremento a las utilidades.

## **INDICE**

### **CAPITULO 1**

#### **BREVE HISTORIA DE LA CONTADURIA.**

1.1 HISTORIA .....	1
1.2 ESTRUCTURA DE LA CONTADURIA.....	2
1.3 CAMPO DE ACCION DE LA CONTADURIA.....	5

### **CAPITULO 2**

#### **NECESIDADES DE LA SOCIEDAD.**

2.1 DEMANDA DEL SERVICIO CONTABLE .....	10
2.2 OFERTA DE LOS DESPACHOS HACIA LA SOCIEDAD.....	12
2.3 A MANERA DE CRITICA.....	13

### **CAPITULO 3**

#### **EL CLIENTE.**

3.1 IMPERATIVO DEL SERVICIO .....	17
3.2 EL VALOR AGREGADO.....	20
3.3 ESTRATEGIAS DE SERVICIO.....	21
3.4 CREACION DE UN SISTEMA DE SERVICIO.....	33

### **CAPITULO 4**

#### **PERSONAL DE SERVICIO.**

4.1 IMPORTANCIA DEL PERSONAL QUE ESTA EN CONTACTO CON EL CLIENTE.....	43
4.2 CULTURA DEL SERVICIO .....	44
4.3 SELECCION, CAPACITACION Y DESARROLLO.....	46
4.4 EVALUACION DEL RENDIMIENTO Y RETROINFORMACION	48

### **CAPITULO 5**

**CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN EL DESPACHO.**

5.1 PARTICIPACION .....	49
5.2 EVALUACION.....	49
5.3 INFORMACION.....	51
5.4 MOTIVACION.....	52
5.5 CONTINUIDAD.....	52

**CAPITULO 6**

**EL DESPACHO ORIENTADO HACIA EL CLIENTE.**

6.1 AUDITORIA DEL SERVICIO.....	55
6.2 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA.....	56
6.3 EJECUCION DEL SERVICIO.....	58
6.4 CONTINUIDAD.....	59

**CAPITULO 7**

**INVESTIGACION DE CAMPO.**

7.1 APLICACION DE CUESTIONARIOS .....	62
7.2 RESULTADOS.....	67

## **CAPITULO 1**

### **BREVE HISTORIA DE LA CONTADURIA**

A lo largo de este capítulo haré una breve semblanza de lo que ha sido la contaduría desde la antigüedad hasta nuestros días, de este modo recordaremos algo de la historia, evolución, estructura y campo de acción del Licenciado en Contaduría, refiriéndose desde luego a las oportunidades que tienen y pueden tener los despachos de contadores para desarrollar esta magnífica profesión, sin emitir opinión o realizar crítica alguna ya que, como mencioné anteriormente, sólo daré una breve semblanza al respecto porque, si profundizara, perdería en cierta forma la temática que pretendo abordar.

#### **1.1 HISTORIA**

La práctica de la contaduría se remonta hasta la edad antigua, obviamente sin ese carácter y mucho menos con alguna teoría o proceso contable previamente determinados, prueba de ello basta con referirse al Antiguo Testamento y particularmente al Éxodo, donde se narra la salida del pueblo judío del reino de Egipto guiados por Moisés, en este pasaje se puede mostrar claramente para aquellos que lo hayan leído, como se contaba con un sistema tributario y de igual manera los cálculos que se llevaban a cabo para determinarlos, el magnífico control interno, la estructura organizacional -ya que Dios era la autoridad máxima, enseguida Moisés y por último el pueblo israelita que acataba las órdenes que se le imponían-, los excelentes canales de comunicación -siempre se obtenía información veraz y oportuna-, contaban con un manual de política y procedimientos elaborado conforme a las necesidades de su pueblo, y en el cual se contenían las normas de actuación y sanciones entre otras cosas, llevaban a cabo la selección, capacitación y motivación de su personal, tenían un magnífico departamento de tesorería -con pocos recursos construyeron un imperio-, etc. Son muchas las actividades que en ese entonces se realizaron y que actualmente son propias de la Contaduría, por lo que considero que sería repetitivo mencionar qué aplicaciones tuvo la Contaduría en las diferentes civilizaciones a lo largo del tiempo, me parece que basta con haber mencionado lo sucedido en el año 1635 A.C. para sentar antecedentes y reconocer la importancia que tiene esta profesión para la sociedad. Por lo tanto, daré un gran salto hasta la época moderna y señalar la evolución que ha tenido la profesión.

## 1.2 ESTRUCTURA DE LA CONTADURIA.

A este respecto se hará mención a la evolución que ha tenido la contaduría para efectos de satisfacer las necesidades de la sociedad, y no para conocer las formas de organización, a través de la historia, a la que ha sido sujeta esta profesión.

Se puede afirmar que la contaduría ha evolucionado en función a las necesidades de la sociedad, y dichas necesidades son diferentes de un país a otro, de una región a otra y de un individuo a otro, por lo que se denomina a la civilización como la condicionante para la proliferación de las necesidades y de los recursos empleados para satisfacerlas. Actualmente las necesidades del ser humano son distintas a las que tuviera el hombre primitivo - lógicamente-, y esto es porque con la civilización el hombre siempre quiere más y mejores cosas, hecho que sucede cuando el hombre cubre algunas de sus necesidades básicas y considera a algunos deseos como tales necesidades.

Lo mismo sucede con las entidades y por consiguiente, el medio en el que se desenvuelven, mientras más complejas se vuelven las operaciones, más complejos se vuelven los métodos y procedimientos aplicados en sus transacciones cotidianas, ( se entiende por entidad a la unidad económico-social con recursos limitados que persigue uno o varios objetivos, pudiendo ser ésta una persona física o moral ) y para hacer frente a los cambios que se suscitan en el mundo de los negocios, requiere de conocer y administrar sus recursos de la forma más eficaz por lo que necesita de información y controles adecuados para producirla.

La entidad tiene necesidad de conocer aspectos relativos a ellas como son: ¿ Cuánto poseen, cuál es el monto de su patrimonio, cuánto deben, cuales son sus gastos, cuáles sus utilidades, cuánto pagarán de impuestos, etc.? Para solucionar éstos y muchos otros problemas las entidades recurren a la contaduría pero, ¿ Qué es la contaduría ?

Tradicionalmente se ha manejado este término separando los elementos que lo forman, tales como: auditoría, finanzas, fiscal, costos, presupuestos, control interno, laboral, etc ( ) bien, confundiéndola con la contabilidad que es sólo una parte de la contaduría.

La concepción de la contaduría, según autores consultados para elaborar este trabajo y de los cuales obtuve mi propia definición, es actualmente la siguiente: “ La disciplina profesional de carácter científico que, con fundamento en una teoría específica y a través de un proceso, obtiene y comprueba información financiera sobre transacciones celebradas por entidades económicas”.

Por otro lado, durante años se han asignado los siguientes atributos erróneos a la contaduría ( Elizondo López, “La profesión contable” pág. 63 y 64 ):

“1.- La contaduría se limita a la Teneduría de Libros: la Teneduría de Libros es limitativa de una técnica que registra operaciones, que tiene un nivel subprofesional ya que sólo requiere de conocimientos básicos.

2.- La contaduría es una carrera corta: la contaduría es una carrera universitaria que requiere de un lapso de estudios preliminar al de cualquier profesión como es el bachillerato o su similar.

3.- La contaduría es una carrera fácil: depende de la voluntad, interés y aptitudes individuales, lo que para unos puede ser sencillo y para otros en extremo difícil.

4.- La contaduría es una carrera lucrativa: todos los profesionistas, y en particular el contador, aspiran a vivir holgadamente, lo cual se logra por el desempeño adecuado en el ejercicio de su profesión

5.- La contaduría no requiere del uso de las matemáticas: si se apoya en ellas, sobre todo en las matemáticas financieras, como lo hace con muchas otras disciplinas.

6.- La contaduría sólo implica calcular y pagar impuestos: la información y vigilancia de las obligaciones fiscales es sólo una de las funciones de la contaduría ”

El Licenciado en Contaduría cubre las necesidades básicas de las entidades, las cuales se refieren a la información y control financiero y a la administración de sus recursos financieros

## **1.- Información y control financiero.**

La necesidad que tienen las entidades de obtener información y control financiero están encaminados a la toma de decisiones, cumplimiento de obligaciones y ejercer control sobre sus bienes, derechos y patrimonio, para lo cual debe seguirse todo un proceso contable

## **2.- La administración de sus recursos financieros.**

Se refiere a incrementar el patrimonio de las entidades a través de sus recursos internos, como puede ser la aportación inicial de los socios, o de recursos externos como serían los créditos bancarios; así como el adecuado manejo y aplicación de los mismos, esto último significa planear, organizar y controlar los recursos de la entidad

Podría argumentarse que existen otras necesidades en función de las características particulares de cada entidad pero, cualquiera que sea, girará en torno a la obtención de información, control y administración de los recursos financieros desde el punto de vista de las actividades del contador porque, claro está, existen necesidades como promoción de ventas, capacitación de personal, control de calidad del producto o servicio, etc., que son responsabilidad de otras áreas. De esta forma tenemos que la información obtenida de las actividades del contador, tienen diversos usuarios:

- 1.- Acreedores: acreedores varios, proveedores, bancos, etc
- 2.- Inversionistas: socios, futuros propietarios, tenedores de obligaciones o dueños e entidades.
- 3.- Gobierno: Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Comisión Nacional del Agua, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, Instituto Mexicano del Seguro Social, Infonavit, Ayuntamiento Municipal, etc.
- 4.- Auditores: ya sean éstos internos o externos
- 5.- Trabajadores: eventuales y de planta, ya sea que estén o no sindicalizados.

6.- Otros usuarios: consultores, asesores, cámaras, asociaciones y empresas afiliadas.

Una vez que se ha comentado brevemente lo que representa la contaduría y las necesidades que satisface para una entidad, pasemos al campo de acción de esta profesión.

### **1.3 CAMPO DE ACCION DE LA CONTADURIA.**

El campo de acción se define como el medio dentro del cual el contador se desenvuelve, aplicando los conocimientos adquiridos, para satisfacer las necesidades de dicho medio.

Una gran cantidad de autores coinciden en clasificar el campo de acción de la contaduría de la siguiente forma:

- 1.- En el ejercicio profesional
- 2 - En la docencia.
- 3 - En la investigación

#### **1.- En el ejercicio profesional.**

Se refiere a aplicar los conocimientos escolares adquiridos para resolver los problemas prácticos y específicos de un área determinada, en beneficio de la sociedad y de la persona que lo realiza.

Enseguida haré referencia a las áreas en que puede desempeñarse el Licenciado en Contaduría:

#### **1.- Contabilidad:**

Es la técnica de captación, clasificación y registro de las operaciones de una entidad para producir información relevante, veraz y oportuna, y sus respectivos controles financieros

Quien se desempeñe en esta área deberá seguir la teoría contable (conformada por principios, reglas, métodos, normas, etc ) para producir información básica para la toma de decisiones. Igualmente para implantar un control que proteja efectivamente los recursos de la entidad y haga sus

operaciones más eficientes, debe valorar, capturar, clasificar, registrar, calcular y extraer dichas operaciones económicas

La contabilidad de una entidad requiere de un sistema de registro y control adecuado a las necesidades, características y recursos de ésta, que proporcione los medios para procesar los datos y contar con información veraz y oportuna.

## **II.- Auditoría:**

Es la revisión de los libros, registros, cuentas, métodos y comprobantes de la entidad, realizada para determinar el grado de veracidad de las cifras presentadas en éstos.

Esta actividad es exclusiva del Licenciado en Contaduría y es de interés para directivos, propietarios y algún otro usuario. A los dos primeros les sirve para conocer su real situación financiera y poder tomar decisiones; a los demás usuarios les sirve, entre otras cosas, para evaluar posibles inversiones, conocer las utilidades, autorizar solicitudes de crédito, etc ( futuros inversionistas, bancos, trabajadores, dependencias gubernamentales, etc. )

La auditoría puede ser interna y externa.

### ***a) Interna:***

Es la revisión de los libros, cuentas, registros, métodos y comprobantes de la entidad por parte del personal de la misma. Es una herramienta que mide y evalúa la eficiencia de las operaciones y apoya a la administración en el control de sus actividades.

### ***b) Externa:***

Es la opinión imparcial emitida por un Contador Público independiente o un despacho, respecto a la situación financiera de la entidad en relación a las cifras contenidas en los Estados Financieros que para tal efecto fueron examinados

### **III.- Finanzas:**

Son las actividades relativas a la determinación de las necesidades monetarias de una empresa y su satisfacción, es decir, la óptima obtención y aplicación de recursos de una entidad

El área de finanzas es prioritaria en cualquier entidad y ocupa niveles muy altos de jerarquía, por lo que el contador debe de estar capacitado y especializado para esta función.

### **IV.- Costos** ( "Introducción a la Contaduría", Paz Zavala pág. 113 ):

Es la rama de la contaduría que se lleva en empresas dedicadas a la producción, transformación, extracción o reproducción de bienes aunque puede aplicarse a cualquier entidad siendo su finalidad principal obtener el costo unitario de producción: materia prima, mano de obra y gastos indirectos.

### **V.- Presupuestos** ( "Introducción a la Contaduría", Paz Zavala pág. 113 )

Consiste en estimar de manera programada y sistemática las condiciones bajo las que se desenvolverán las operaciones de una entidad en el futuro, así como los resultados que se esperan obtener del mismo

Esta actividad no es nada sencilla, ya que requiere de personal altamente capacitado en áreas de contabilidad, costos y finanzas, para realizar los presupuestos con exactitud y cumplan su función de herramientas de control

### **VI.- Fiscal:**

Es aquella actividad encargada de planear y controlar los impuestos que una entidad tiene que pagar al Estado

Debido a las circunstancias económicas por las que atraviesa el país y al complejo régimen fiscal, las entidades deben asesorarse correctamente por el contador, evitando posibles sanciones y recargos originados por error, omisión o ignorancia respecto del cumplimiento de las obligaciones, las cuales afectan

la situación financiera de la entidad, ya sea en forma favorable o desfavorable. Por eso, la especialización fiscal se ha realizado exclusivamente por contadores.

### **VII.- Control Interno:**

Son los sistemas y procedimientos que una entidad ha implantado con el objeto de proteger sus activos, obtener información financiera veraz y oportuna, y promover la eficiencia de sus operaciones.

El encargado de implantar y desarrollar el control interno de una entidad es el contralor, siendo el Licenciado en Contaduría la persona ideal para desempeñar este cargo.

### **VIII.- Docencia:**

Se refiere al proceso de enseñanza-aprendizaje realizado por el contador con motivo del incremento de los aspirantes a esta profesión.

Esta labor requiere de vocación para la docencia, es decir, aptitudes y actitudes para transmitir conocimientos, entre otras cosas. Es una labor muy difícil, ya que aparte de cumplir con el Código de Ética profesional, debe de cumplir con una serie de requisitos pedagógicos que no cualquiera los tiene.

### **IX.- Investigación:**

Referido a la constante y sistemática búsqueda de conocimientos que conforman la contaduría.

Ahora bien, se ha hecho un recorrido de las áreas en donde puede actuar el Licenciado en Contaduría, pero veamos qué puestos puede ocupar en la vida profesional:

- 1.- Contador General.
- 2.- Contralor
- 3.- Tesorero
- 4.- Gerencia de Contabilidad, Finanzas, Auditoría Interna, Costos, Presupuestos, Sistemas, Personal, etc
- 5.- Subgerencias o jefaturas iguales a las anteriores

- 6.- Analista financiero.
- 7.- Encargado de impuestos
- 8.- Consultor o asesor independiente o constituir una sociedad civil.
- 9.- Contador de Costos, etc

Hasta aquí hemos echado un rápido vistazo a la historia, estructura y campo de acción de la contaduría, pero para efectos de esta Tesis, hemos de enfocarnos sólo en los despachos de contadores, ya que es el tema que nos ocupa.

## **CAPITULO 2**

### **NECESIDADES DE LA SOCIEDAD**

#### **2.1 DEMANDA DEL SERVICIO CONTABLE**

Actualmente nuestra ciudad cuenta con un poco más de un 90% de micro y pequeñas empresas, del total de la actividad económica desarrollada, que requiere servicios de calidad por parte de los despachos de contadores, doy mayor énfasis a la micro y pequeña empresa puesto que las medianas empresas existentes en la ciudad cuentan con un contador o un departamento encargado de realizar las labores que satisfagan sus necesidades de contaduría, y que en una micro y pequeña empresa resultaría muy costoso el mantenerlos.

Cabe destacar que he de referirme a la micro y pequeña empresa únicamente con el término de "empresa"

Los servicios de calidad se refieren no solo a la calidad de conocimientos profesionales y de su aplicación, sino también al trato y la atención que la empresa necesita, ya sea persona física o moral, otorgando la misma importancia que merecen las grandes empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores pues éstas, al igual que la micro y pequeña, tienen necesidades afines que de igual forma deben satisfacer para mantenerse con vida en este mercado de libre competencia. Las necesidades que requieren cubrir, como se mencionó en el capítulo anterior, son las de tener información y control financiero, y administrar sus recursos financieros; es ahí donde surge la demanda del servicio que prestan los despachos de contadores.

En Uruapan existen despachos reconocidos por su experiencia obtenida a lo largo de muchos años de permanecer entre nuestra sociedad, integrados por gente de edad avanzada y diestros en la profesión, pero que solo han evolucionado a la par con la materia y no con el imperante del servicio como herramienta competitiva. Las empresas requieren un mayor acercamiento con el despacho, necesitan tener al día la contabilidad, impuestos y el seguro social, que son aspectos de los cuales se encarga el despacho ( y que es lo que regularmente han venido llevando a cabo ), pero se olvidan de asesorarlos en aspectos de control de inventarios, formatos y registros a utilizar, control interno, administración de sus finanzas, etc. Es más, existen casos en que la

empresa sólo tiene contacto con el despacho cuando se le entregan los folders que contienen los comprobantes de las operaciones del mes, y qué pasaría si antes de eso hubiera una reforma a las leyes, nuevas disposiciones o cualquier otro elemento que afectara el medio ambiente operativo de la empresa y ésta se diera cuenta en el momento de realizar la visita mensual al despacho. Obviamente la empresa es la principal interesada en saber qué es lo que ocurre a su alrededor y por lo tanto acudir al despacho, pero no debemos olvidar que la empresa ha contratado los servicios profesionales del despacho y éste debe mantenerla al tanto de lo que ocurra; consideremos que todos somos consumidores y que esperamos siempre el mejor trato, entonces, porqué no tratarlos como a nosotros nos gustaría que nos atendieran, recordemos que el cliente acude sólo a lugares donde sabe que saldrá satisfecho y si no lo consigue buscará otro sitio a donde acudir; en esta caso se exceptúan las empresas gubernamentales y Teléfonos de México, entre otras

Por citar un ejemplo a lo que se ha mencionado, relataré lo que en los últimos dos años ha sucedido a una empresa dedicada a la comercialización de fertilizantes y productos para el campo. Cada año, antes de comenzar la temporada de lluvias, tiene un incremento en sus ventas por ser época de siembra, entonces solicita un crédito al banco para llenar su bodega comprometiéndose a pagar el adeudo en un plazo de 90 días, pero qué pasa, realiza gran cantidad de ventas a crédito, se topa con clientes morosos y vencido el plazo debe reestructurar el adeudo para poderlo liquidar, por lo que sus planes se vienen abajo. Veámoslo de esta manera, para obtener el crédito el despacho debió elaborar Estados Financieros y proyectarlos, pero eso no lo es todo, aunque el cliente no lo pida debe sugerirle un estudio detallado respecto del plazo para pagar, el tratamiento de las ventas a crédito, llevar a cabo dicho estudio bajo los tres escenarios ( normal, optimista y pesimista ), en fin una serie de técnicas de análisis financiero que no están de adorno y que darían como resultado dos cosas: la primera es que el estudio en favor del cliente tendría un porcentaje de error muy bajo, la segunda sería que el cliente estaría más tranquilo al ver que el despacho hace lo que está a su alcance para preservar el capital de sus clientes, es decir, que se preocupa por él aunque eso le ocasione un costo adicional en beneficio de la empresa misma; luego, en donde queda lo profesional del despacho, no olvidemos que éste es parte muy importante en el desarrollo de las empresas, y si no le dedica especial atención se verá afectada, con seguridad, en sus ingresos y probablemente -siendo un tanto extremista- cierre sus puertas como le ha ocurrido a muchas actualmente. Si lo anterior sucediera el despacho habría perdido un cliente por lo que ahora

se afectarán los ingresos del despacho ( se forma una cadena en la que varias entidades se ven afectadas ).

Por otro lado, las empresa requieren de honestidad en los servicios, la contaduría cuenta con un Código de Etica Profesional que debe ser respetado y. aunque no existiera, el contador está comprometido con la sociedad, y si desea que su trabajo sea valorado como hasta ahora no lo ha sido, debe comenzar por reconocer y valorar al cliente para que éste haga lo mismo con el servicio que se le presta. El despacho más que un servicio proporciona un valor, y en función del servicio que preste será valorado su trabajo y por consiguiente la profesión. Partiendo de la base de que la demanda de la contaduría es originada por obligaciones diversas, debe buscarse la manera de que el cumplimiento de estas obligaciones no resulte desagradable.

## **2.1 OFERTA DE LOS DESPACHOS HACIA LA SOCIEDAD**

Partiendo de las necesidades de la sociedad y del amplio campo de acción de la contaduría, esta profesión tiene mucho que ofrecer. a través de los despachos, para satisfacer los requerimientos de la empresa y por ende de la sociedad en conjunto. Gran parte de los empresarios permanecen renuentes al cambio, consideran conocer sus empresas mejor que nadie -lo cual es cierto- y no aceptan la participación de terceras personas en la toma de decisiones, en el caso del contador, se conforman con que éste se encargue de la contabilidad, pague impuestos y cuotas patronales y, cuando se requiera, elaborar Estados Financieros, y es aquí donde surgen los problemas mencionados en el primer capítulo.

Considerando lo anterior, la empresa valora muy poco el trabajo que realiza el despacho y considera su labor como una obligación y no como un servicio que pudiera contribuir al desarrollo de la empresa. Anteriormente señalé que debe darse un acercamiento afectuoso -y por supuesto profesional- entre ambas partes, y estará en función del despacho el conseguir la llave que abra el candado que resguarda la mente del empresario.

Independientemente de la capacidad profesional, el despacho deberá implementar una estrategia de ofertas y enfocar su organización hacia la satisfacción del cliente. Se ha visto que las empresas no han querido reconocer la importancia de la contaduría, pues bien, también sabemos que la mercadotecnia y el servicio como herramienta competitiva han logrado

convencer a muchos empresarios de adquirir otra marca de producto, asistir o dejar de hacerlo a algunos lugares, cambiar de prestador de servicios, etc. No debemos olvidar que el despacho lo que a fin de cuentas hace es vender un servicio y al igual que las demás empresas busca obtener ganancias, entonces ¿Porque no combinar el conocimiento profesional con el buen servicio, si de esta forma se mantendrán los clientes, se engrosará la cartera, se ganará mayor prestigio y, algo muy importante, incrementarán las utilidades ? Satisfecho el cliente y satisfecho el despacho en el desempeño de su labor

### **2.3 A MANERA DE CRITICA.**

He mencionado que para lograr la excelencia profesional de un despacho es menester contar no solo con conocimientos de contaduría, sino también con conocimientos de servicio y mercadotecnia. A diferencia de otras actividades, la contaduría sólo puede ser realizada por seres humanos, no hay máquina que supla a éste por lo que es responsabilidad del despacho desempeñarse eficaz y eficientemente para lograr su desarrollo y el de la comunidad en que se encuentra

Ahora bien, existen varios factores que están alrededor de la mente del empresario y afectan la relación empresa-despacho al impedir que se dé o mantenerla limitada, al margen del pago de impuestos y a resolver alguna que otra duda. Es necesario que tanto grandes y pequeños despachos, aquellos de antigüedad considerable así como los de reciente creación, conozcan porqué la profesión contable no se considera tan importante como otras que tal vez no tengan la misma relevancia para el crecimiento de un país y su desarrollo posterior.

En Uruapan todos los despachos buscan ser los mejores ( Al menos en teoría ) y creen que lo fundamental es convencer a las empresas de que se tiene el mejor servicio, esto es muy difícil ya que el empresario tiene en su mente al primer despacho que le ofreció el servicio, y es probable que no se trate del mejor despacho pero sí del primero y generalmente el primero se convierte en la firma líder donde sólo tiene que mantener su posición, las empresas tienden a quedarse con el despacho que conocieron en primera instancia, ya que en su mente lo perciben como el mejor servicio, aunque en realidad no lo sea

¿ Pero qué hay de las demás firmas de contadores ? Si no se es el primero, entonces hay que crear una categoría o un nuevo concepto en el que se

pueda ser el primero, a todo el mundo le interesa lo que es nuevo y está pendiente de ello, luego ¿ Porqué no buscar algún servicio en el que se pueda ser el primero ? Es necesario penetrar en la mente del empresario, que éste conozca el despacho y este último, a su vez, sepa lo que hay en su mente. por mucha o poca experiencia que el empresario tenga, siempre supondrá que está en lo cierto, recordemos que toda verdad es relativa a su mente o a la de cualquier individuo, piensa ser más agudo que los demás y que son infalibles, cada uno de nosotros ve al mundo con un par de ojos y a través de ellos percibimos la razón y la verdad pero ¿ Cómo lo sabremos, quién la medirá, quién nos lo dirá ? Sólo otra persona con un par de ojos distintos al que consideramos un experto, quién no es más que alguien percibido como tal en la mente de otras personas y no a las suyas propias, y todos hemos escuchado a alguien decir “Todo mundo sabe que...”.

Estos son algunos elementos que el despacho debe tomar en cuenta para entender el comportamiento del empresario y no aferrarse únicamente a la idea de que está luchando contra mentes cerradas y sentarse a esperar el cambio, por el contrario, insisto, debe penetrar en la mente del empresario y lograr un cambio radical que marque una nueva época. Deberá esforzarse por tener una relación amistosa con la empresa y ganar su confianza, considero ( Aunque ha disminuido la tendencia ) que el empresario está desconcertado y que en cierta forma atemorizado ante la apremiante y adversa situación económica que domina al país, por tal motivo es necesario infundir optimismo y respaldo a la empresa; el despacho, reitero, juega un papel determinante en la buena marcha de la empresa a la cual presta sus servicios profesionales y competitivos.

Mucha gente opina, y tiene razón, que el pez más grande se come al chico, es decir, aquellas organizaciones que cuenten con mayores recursos financieros son las que sobrevivirán en el mercado, a este respecto y particularmente en Uruapan, habrá que considerar lo siguiente: cuando una empresa contrata los servicios de un despacho, lo hace no solo por el costo que le va a representar ( precio ), sino por aquello que solo existe en la mente del empresario: **el beneficio**, que es lo que el empresario antes no tenía y que ahora se lo da el servicio que ha contratado, y **el valor** que el empresario otorgará al despacho estará en función del esfuerzo realizado ( por el empresario ) para conseguir dicho beneficio, ésto es, mientras más se esfuerce el empresario en lograr un beneficio, menor será el valor del trabajo del contador. De tal forma, si el despacho observa cuidadosamente estos elementos ( los cuales se verán en

los capítulos próximos ) logrará, en un alto porcentaje, la satisfacción total de sus clientes y renombrado prestigio en todos los ámbitos de su vida profesional.

En el capítulo siguiente podrán observarse los primeros aspectos para implantar una organización enfocada al servicio del cliente en un despacho de contadores ( aunque bien podría adecuarse a cualquier tipo de organización ), con las ventajas ya señaladas tanto para el despacho como para la profesión.

## **CAPITULO 3**

### **EL CLIENTE**

El cambio es un hecho cotidiano y repetitivo que, a fuerza de repetirse, no nos causa más asombro y lo vemos como algo normal y esperado. El cambio se ha acelerado como un proceso normal de desarrollo del mundo en el cual existen tres factores esenciales que lo causan y lo aceleran.

En el año 1700, estas tres áreas de la vida cotidiana, tecnología, comunicación y necesidades tardaban casi seis generaciones para experimentar un cambio sustancial. Para 1800 se necesitaban dos generaciones y a principios de 1900 cada nueva generación experimentaba un cambio en alguna de ellas. Entre 1920 y 1960 las generaciones vieron nacer o crecer, el teléfono, la televisión, la refrigeración de bajo costo y el cine, sólo por mencionar algunos de los más comunes y evidentes. Las generaciones de esos años fueron testigos de hasta tres cambios sustanciales en ese periodo. Pero, a partir de 1970, la velocidad del cambio ha aumentado a tal grado que las generaciones nacidas entre 1970 y 1990, han experimentado más de siete cambios sustanciales en el área de la telefonía y más de treinta en la transmisión de la información. Los niños de la cultura urbana de clase media, ven canales de televisión que transmiten vía satélite, juegan con complejos sistemas de video y pueden grabar la música que les guste en un instante y a un costo lo bastante reducido como para pagarlo con su propio ingreso. Procesan imágenes digitales en un computador personal y pueden navegar por bibliotecas lejanas a través de Internet. La ciencia ficción se ha quedado corta en sus profecías y la realidad parece ir más rápido que nuestra imaginación.

El cambio está aquí y nadie puede, ni debe, escapar a él. Sin embargo el cambio, que en si mismo no es ni bueno ni malo, puede dar al traste con todos nuestros esfuerzos por ser mejores cuando no tenemos un ancla firme que nos mantenga unidos a nuestro sentido de ser, es decir, cuando no tenemos nuestro objetivo claramente definido corremos el riesgo de ser como esos niños de hoy en día que saltan de una experiencia gratificante a otra, interesándose por todo lo que este variable mundo les ofrece y sin acertar ser excelentes en algo. En una sociedad en cambio, todo líder deberá ser flexible pero no voluble, deberá mantener sus instituciones fieles a su objetivo, pero sin condenarlas a una vida de inmovilidad.

El cambio debe ser hacia organizaciones de alto desempeño. Organizaciones que se adapten rápido y flexiblemente a las nuevas condiciones de sus clientes, que respondan eficientemente a la competencia y que mejoren de manera constante e innovadora.

El cambio será ordenado y dirigido a escapar de las muchas trampas en las que a veces caemos y de las cuales suele ser difícil escapar. éstas trampas son uno de los más grandes obstáculos para los líderes. En esas situaciones se destruye el pensamiento generativo, la creatividad y se genera un fuerte cinismo que acaba con el ánimo de la organización

El líder visionario es la nueva definición del liderazgo en las organizaciones, un liderazgo inteligente que habrá de basarse en los valores propios, los de su gente y los de su empresa, generando un objetivo y sosteniendo una visión clara y comprometedora que logre arrastrar a todos los empleados, proveedores y a los clientes mismos. Este estilo de liderazgo sólo puede alcanzarse en un ámbito de confianza, en el que haya un objetivo compartido y en el que las personas cuenten con las facultades para actuar y desarrollar las fortalezas de la organización

### **3.1 IMPERATIVO DEL SERVICIO.**

Para comenzar, creo conveniente dar una definición de "servicio", comunmente se considera que el servicio es el inherente a aquellas empresas cuyo producto es intangible; lo cual es erróneo puesto que el servicio puede y debe ser medido de varias formas -principalmente la retroalimentación de información entre empresa y despacho-, de este modo puede considerarse al servicio como el insumo o la materia prima de una economía basada en la información, lo que se traduce en una economía de servicios en donde las escuelas serán tan productores primarios, como lo es la agricultura en la economía del país, y aún más determinantes desde el punto de vista de la productividad

Nuestro municipio, así como el país y el mundo entero, está inmerso desde hace tiempo en una economía de servicios, si miramos a nuestro alrededor, nos daremos cuenta que el número de empleados que ocupan puestos a nivel gerencial, de oficina, de mostrador, etc , es superior al número de obreros y campesinos. Considero que el servicio no es exclusivo de un

sector de la economía, sino que atañe a cualquier tipo de empresa y debe considerársele como un producto final, de ahí que el despacho deberá rendir en vez de, únicamente, producir información para satisfacer las necesidades de su clientela. Tomemos en cuenta que no existen empresas ( en este caso despachos ) cuyos componentes sean mayores o menores que los de las demás empresas.

Además de prestar un servicio eficiente en el momento adecuado, el despacho debe mirar hacia el futuro y ampliar su gama de servicio hacia cualquier imprevisto que pudiera ocurrirle al cliente, me refiero a que el contador tendrá que enfrentar y resolver problemas tales como clasificar mal una cuenta o partida en los Estados Financieros cuando requiera tramitar un crédito, cometer un error al presentar un pago provisional ( duplicación de números o cantidades, equivocarse de renglón al llenarla ), no atender en tiempo y forma un requerimiento, compensar indebidamente un impuesto contra otro, etc. Pueden presentarse varias situaciones ya que el ser humano está expuesto a cometer errores y es entonces cuando debe repararlo en forma satisfactoria

Una compañía de Washington D.C., la TARP, cuyas siglas en español significan ( Programa de Investigación de Asistencia Técnica ), realizó un estudio en nuestro país a través del despacho Hernández Lozano Marrón y Cia. ( BDO Guadalajara ), en lo referente a la enmendación de los errores y por consiguiente la satisfacción del cliente, aunque este estudio se llevó a cabo en aquellas empresas en las cuales se tiene contratado el servicio de auditoría externa para efectos de dictamen fiscal, nos dará una idea de lo importante que es lograr la satisfacción del cliente, en resumidas cuentas el estudio señala lo siguiente:

1 - La empresa prestadora de servicios como lo es un despacho contable, no tiene noticias del 96% de sus clientes descontentos. Por cada problema que se le presenta con un cliente, en realidad tiene 26 clientes con problemas, 6 de los cuales son problemas serios.

2 - El cliente que manifiesta su inconformidad al despacho tiene mayores posibilidades que los que no lo hacen, de continuar contratando el servicio, inclusive aunque el servicio no se haya resuelto a entera satisfacción. De ahí la importancia de la comunicación verbal o retroalimentación

3.- De los clientes inconformes, entre el 54 y el 70% volverán a contratar al despacho si el problema se resuelve; y puede aumentar hasta el 95% si el cliente considera que se resolvió rápidamente.

4.- El cliente que ha tenido problemas con algún despacho lo comenta con 9 ó 10 personas. El 13% de las personas que han tenido problemas con alguna empresa, lo comenta con más de 20 personas.

5.- El cliente inconforme cuyo problema sea resuelto satisfactoriamente, comentará el trato recibido con 5 personas.

Esto tiene gran relevancia, ya que el valor que representa el cliente para el despacho debe incluir el valor a largo plazo tanto en los ingresos como en las utilidades provenientes de la contratación de los servicios, más aún, cuando el cliente es usuario de varios servicios con los que cuenta el despacho y, aunque al parecer no se ha llevado a cabo en nuestra ciudad, me llega una gran curiosidad por saber hasta qué punto impactaría este estudio en un despacho de los llamados grandes.

De hecho la misma agencia TARP ha diseñado una fórmula para estudiar la satisfacción del cliente y sus consecuencias pecuniarias:

- Ingreso a largo plazo de un cliente.
- + Comunicación verbal o retroalimentación
- + Respuesta que regula el costo evitado para el despacho
- Costo del manejo del problema.
- Ganancia por atender las insatisfacciones del cliente

Esta fórmula que posiblemente nunca ha sido aplicada en Uruapan, puesto que se le concede poca importancia a estos aspectos, modificaría la tasa interna de rendimiento en un porcentaje considerable, siempre y cuando el despacho tenga la capacidad de resolver satisfactoriamente el problema. Si un buen cliente leal al despacho representa un promedio mínimo de ingresos de \$15,000.00 anuales, entonces ¿Porqué entablar una discusión por \$500.00 ó \$600.00 al resolver el problema del cliente ?

### **3.2 EL VALOR AGREGADO.**

El clima de libre competencia que impera en el país así como el estancamiento económico en el que nos encontramos, ha obligado a las empresas a hacer una revisión de las relaciones con sus clientes, consecuentemente, el servicio a los clientes se utiliza como una estrategia para aumentar los ingresos y reducir el costo.

Uno de los aspectos del servicio es precisamente el valor agregado, el cual no se refiere a simple cortesía, se percibe por experiencia y no por definición, es decir, uno lo sabe cuando lo ve. Y actualmente con el desarrollo de la tecnología, surgen reacciones humanas, es decir, mientras más descubrimos alta tecnología ( porque la tecnología se desarrolla en todos los sentidos ) más contacto deseamos con la gente, y mientras menos contacto tengamos con el personal de una empresa, más importante se vuelve la calidad de cada contacto. Cada contacto con una empresa influye en nuestra percepción y juicio de ella. Un ejemplo sería que la aparición de los cajeros automáticos en los bancos dió lugar a que muchos solicitáramos acceso a un ejecutivo de cuenta

Por lo tanto, es obvio que a medida que una sociedad crece en cuanto a tecnología y riqueza ( desarrollo y crecimiento económico ) la demanda de servicios superará a la demanda de bienes; a medida que el dinero haga sentir su presencia en el mundo de los negocios, es probable que aumenten las formas de satisfacer las necesidades, y en el caso de los despachos, mientras más competencia haya, habrá más demanda del servicio que cree eficiencia, base de la competencia eficaz

El empresario quiere despachos que mantengan sus promesas, el servicio ( trabajo realizado ) puede ser complicado o complicarse con el tiempo, y repetir negociaciones puede ser costoso para ambas partes.

El servicio que preste el despacho es una diferenciación clave dentro de su mercado, especialmente cuando el empresario elige de entre varias firmas que, por sus características, no se puede distinguir por ninguna otra dimensión significativa para el consumidor. Entonces nos damos cuenta que el servicio contratado no es solo algo con un valor intrínseco que el empresario puede tomar o dejar, sino un conjunto de elementos como el tipo de servicio ( pago de impuestos, proyección de Estados Financieros, asesoría, auditoría, etc. ), el contador, el despacho al que representa y la reputación del mismo, el servicio

personal, el empresario y la organización que representa y, por último, las imágenes de ambas organizaciones en la sociedad.

El servicio es un patrón que utilizan los clientes y consumidores para medir lo realizado por cualquier empresa, el nuevo empresario opta por negociar con aquellos despachos que prestan servicio y disminuyendo su relación con aquellos que sólo los abastecen de información. Los despachos que se preocupen por perfeccionar su estímulo competitivo deben desarrollar dos nuevas capacidades: **a)** Habilidad para pensar estratégicamente acerca del servicio y orientar la perspectiva hacia el futuro, y **b)** Habilidad para diseñar y administrar efectivamente el desarrollo y prestación del servicio. Estas capacidades se comentarán en los próximos capítulos, señalando antes que nada, para cumplir con estas capacidades, que el despacho debe ser tolerante y soportar los cambios repentinos, dramáticos en ocasiones, que se presenten en la economía. La única forma de ser constante en el servicio, es el cambio.

### **3.3 ESTRATEGIAS DE SERVICIO.**

Al igual que todas las empresas los despachos tienen, al menos, una cosa en común: un modelo de servicio; para cada caso el contador o los socios han llegado a definir claramente la excelencia, diseñando sus propios métodos para establecer su estrategia de servicio, aunque, claro está, deberá evaluarse dicha estrategia para comprobar que cumpla con las expectativas del empresario, ya que no por el solo hecho de contar con un modelo o estrategia de servicio esperemos que el empresario obtenga su total satisfacción, tendremos que ver si la estrategia cumple con los requerimientos mínimos que conduzcan a lograr lo anteriormente expuesto.

Cabe mencionar que la idea de una organización enfocada hacia el cliente es una idea a nivel internacional y considero que, al menos en nuestra ciudad, no tenemos porque importar la cultura de una sociedad distante puesto que tenemos nuestra propia identidad, pero sí tomar las buenas ideas y moldearlas para que puedan ser utilizadas en nuestra sociedad y en el mundo de los negocios. El desarrollo de una organización inteligente puede considerarse un concepto transformacional, puesto que es una filosofía, un proceso de pensamiento, un conjunto de valores y actitudes y, posteriormente, un conjunto de métodos; transformar un despacho en una organización inteligente requiere de tiempo, planeación y un enorme compromiso del contador o los socios. El proceso de transformación es simple, conceptualmente, pero en vista de la

resistencia al cambio manifestada por la mayor parte de las empresas (entre ellas los despachos), resulta por lo regular algo sumamente difícil de cumplir

Ahora bien en mercadotecnia existe algo a lo que han llamado "El momento de la verdad", que tiene que ver con las expectativas del empresario para juzgar el servicio del despacho.

Cuando un empresario acude a un despacho ( puede que sea o no la primera vez ), forma parte de un ciclo que comienza cuando es recibido por la secretarias al solicitar información, posiblemente podría ser que la secretaria lo enviara con algún contador y éste a su vez lo mandara con algún otro especialista en "x" materia o con el responsable del despacho, para luego recorrer el mismo camino pero a la inversa; en este ciclo el empresario entró en contacto con varias personas y cada una representa un eslabón que forma parte de la cadena o ciclo. Si alguna de las personas realiza mal el cargo que le corresponde, probablemente estará borrando de la mente del empresario todos los recuerdos de buen trato que había tenido; y por el contrario, si esta persona lo hace bien, tendrá la posibilidad de desvirtuar todas las equivocaciones que hubieran ocurrido antes de que el empresario llegara a ese eslabón. Ese es el momento de la verdad.

Cada uno de nosotros estamos llenos de recuerdos de los momentos de verdad ocurridos a lo largo de nuestra vida, ya sean buenos o malos momentos. El empresario siente ese momento como intensamente personal, y si esos momentos se manejan adecuadamente constituyen el meollo mismo de la excelencia en el servicio contable y del desarrollo de la organización inteligente.

En una encuesta realizada a los usuarios de los servicios contables prestados por los despachos, encontramos cuatro elementos que se consideran claves para que el empresario quede satisfecho, y son los siguientes

#### 1 - Cuidado e interés

Este elemento es bastante claro puesto que se refiere al cuidado e interés que todo despacho debe brindar a sus clientes así como en el desempeño de su trabajo, aunque no se pudo obtener un nivel muy alto de cumplimiento en este aspecto

#### 2 - Espontaneidad

El empresario desea saber si los empleados del despacho están autorizados para pensar, es decir, cuando surge un problema que no se ajusta al manual de organización, políticas y procedimientos ¿ Puede alguien manejar el sistema en beneficio del empresario sin perjudicar los intereses del despacho ? O simplemente se encoge de hombros sin solucionar la inquietud del empresario.

### 3 - Solución del problema.

Mucha gente opina que los empleados del despacho deben tener el talento suficiente para resolver los enredos de los problemáticos métodos y procedimientos, así como términos utilizados en la contaduría.

### 4 - Resarcimiento

¿ Si algo sale mal, como frecuentemente suele suceder, alguien se esforzará por remediar las cosas ?, ¿ Alguien se molestará en dar cumplida satisfacción al cliente ?, ¿ Alguien hará algún esfuerzo para compensar los efectos negativos de una confusión ?, ¿ Alguien sabrá cómo se presenta una disculpa ?.

Si alguno o varios de estos factores nunca han sido considerados a conciencia por el contador o los socios, ¿ Qué posibilidades habrá de que los empleados del despacho les presten atención ? De esta manera podemos comprender los factores reales de motivación que están ocultos dentro de la empresa y que pueden, como hemos mencionado anteriormente, alejar o acercar definitivamente al cliente del despacho. Por eso cuando los momentos de verdad no son correctamente manejados, la calidad del servicio, en la mente del empresario, caerá en la mediocridad o bien volverá a ella.

Para sobrevivir y prosperar en una economía de servicios se requiere de "diferenciación"; el despacho debe demostrar con evidencias que realmente tiene algo especial que ofrecer al empresario, sobre todo cuando los clientes no notan diferencias importantes en las opciones de servicio que se les ofrecen.

Además de aprender a entender mejor al cliente, debemos comprender mejor el propio concepto de servicio, distinguiéndolo de otras cosas por las siguientes características ( Albretch y Zemke. "Gerencia del servicio" Pág. 36 y 37 ):

“1.- El servicio se produce en el instante de prestarlo, no puede crearse o prepararse con anticipación; pero si elaborar una estrategia de servicio

2.- Un servicio no puede producirse, inspeccionarse, estibarse o almacenarse centralmente. Generalmente lo presta, donde quiera que esté el cliente gente que está más allá de la influencia inmediata de la gerencia.

3.- El producto no se puede demostrar, ni se puede mandar por anticipado una muestra del servicio para la aprobación del cliente por ejemplo, no existe todavía y no se puede demostrar.

4.- La persona que recibe el servicio no tiene nada tangible; el valor del servicio requiere de su experiencia personal.

5.- La experiencia no se puede vender o pasar a un tercero.

6.- Si se prestó inadecuadamente, un servicio no se puede “revocar” Si no se puede repetir, entonces las reparaciones o disculpas son los únicos medios recursivos para la satisfacción del cliente.

7.- La prestación del servicio requiere interacción humana en algún grado, despacho y empresario se ponen en contacto en una forma relativamente personal para crear el servicio

8.- Las expectativas del receptor del servicio son parte integral de su satisfacción con el resultado, la calidad de servicio, en gran parte, es algo subjetivo

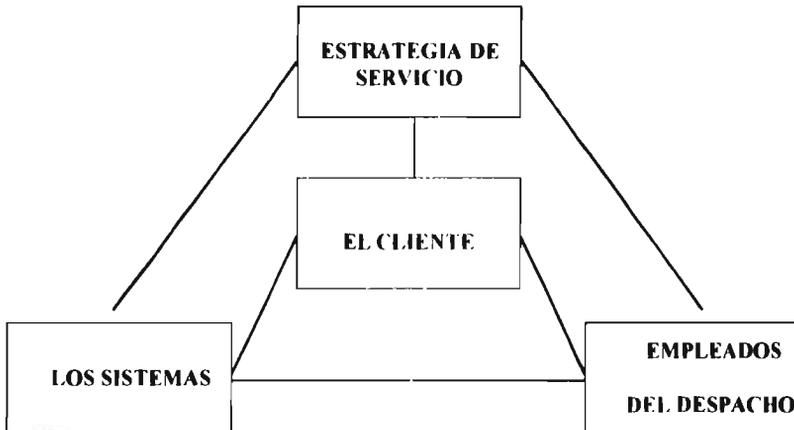
9.- Mientras más gente que encontrar el cliente durante la prestación del servicio, menos probabilidades hay de quedar satisfecho con el servicio.”

Cabe mencionar que no estoy sugiriendo que el despacho deba poseer estas características, o que sean las únicas; estas características representan una imagen de un tipo de transacción entre despacho y empresario: la transacción del servicio

Cuando queremos poner en práctica y desarrollar una organización dirigida al cliente, debemos empezar con él como base para definir el negocio. Puesto que la organización existe para entender las necesidades de la gente que

está prestando el servicio al cliente, el contador o los socios deben manejar y organizar el servicio y no solo difundirlo

En la mayoría de los casos es muy difícil formular una filosofía de servicio que sea poco común, que realmente pueda diferenciar al despacho de sus competidores en la mentalidad y la experiencia del empresario. La estrategia de servicio debe significar algo concreto y valioso, algo por lo cual el cliente quiera pagar; por lo que se hace necesario pensar en el despacho y en el cliente vinculados a través de una relación triangular como a continuación se muestra:



De este triángulo podemos sacar varias interacciones las cuales se explican enseguida:

- 1.- la línea que conecta al cliente con la estrategia de servicio, representa la importancia de establecer dicha estrategia alrededor de las necesidades y motivos esenciales del cliente
- 2.- La línea que va de la estrategia de servicio al cliente, representa el proceso de comunicar la estrategia a nuestros clientes.
- 3.- La línea que conecta al cliente con los empleados del despacho representa el punto de contacto; es decir, la interacción que responde por la mayor parte de los momentos de verdad. Donde se presenta la oportunidad de ganar o perder, así como demostrar la creatividad

4 - La línea que conecta al cliente con los sistemas que contribuyen a prestar el servicio, se refiere a los malos momentos que surgen debido a las peculiaridades del sistema y a los malos funcionamientos.

Las líneas exteriores del triángulo también entran en interacción, la relación entre empleados y sistemas puede definirse así ¿ Cuántas veces no se han visto a empleados sumamente motivados que no pueden prestar la calidad del servicio que realmente desean dar, debido a absurdos procedimientos administrativos, mala distribución de funciones, reglas de trabajo atrasadas y obsoletas o deficientes instalaciones físicas ?.

Generalmente el empleado que está en contacto con el público, está mucho más preparado que sus jefes para mejorar los sistemas que emplean diariamente. ¿ Se dan cuenta los gerentes de este hecho e invitan a los empleados a que contribuyan con lo que saben ?.

La línea que conecta la estrategia de servicio con los sistemas, sugiere que el diseño y despliegue de los sistemas físicos y administrativos se deben deducir lógicamente de la definición de la estrategia de servicio

Y, finalmente, la línea que está entre la estrategia del servicio y los empleados, sugiere que quienes prestan el servicio deben disfrutar de una filosofía claramente definida por parte del despacho. Si no se tiene un sentido de enfoque, claridad y prioridad, será difícil concentrar su atención en la calidad del servicio.

Si la esencia del servicio está constituida por el manejo de los momentos de verdad, el procedimiento fundamental para dicho manejo consiste en crear una cultura que tenga presente el servicio en la organización; si estos momentos no son bien manejados y la calidad del servicio retrocede hasta la mediocridad, es probable que entre los empleados impere una actitud bastante pobre. Un servicio excelente requiere de energía concentrada, no es suficiente con memorándums, slogans, avisos, pláticas, etc. Se requiere que los socios o el contador pongan el ejemplo asumiendo sus responsabilidades como jefes, y articulen un concepto que tanto empleados como clientes encuentren creíble, factible y útil

Quando se logre llevar a la práctica lo que anteriormente se ha dicho, tendremos que hacer algo más, es decir, no bastará con brindar un buen servicio, el cliente deberá darse cuenta de que está recibiendo un buen servicio, ¿Porqué?, simplemente porque el cliente es egoísta, y enseguida lo explicaré:

Al cliente no le interesa ni le preocupan los problemas que ocurren diariamente en el despacho; catalogar las dificultades, problemas con las computadoras, pleitos entre empleados, etc. Ni siquiera pasarán por la mente del cliente, su única preocupación es la satisfacción de sus necesidades.

Ahora bien, el concepto de los momentos de verdad nos recuerda que la imagen mejora o empeora como resultado de la experiencia de los clientes al tratar con el despacho; manejando bien los momentos de la verdad se maneja la percepción del cliente, o lo que es lo mismo, la imagen del despacho. Entonces ¿Qué factores vienen a la mente cuando escuchamos la palabra imagen? Podríamos referirnos a la credibilidad, honradez, ética profesional, reputación, confianza, consistencia, calidad e integridad, pero estas son solo algunas de las imágenes que puede proyectar un despacho.

Una posible definición de imagen sería esta ( Tom Hopkins. "Vanguardia del servicio al cliente". Pág. 236 ): es una percepción creada por el cliente de la forma como el despacho presta sus servicios. Por ejemplo:

Es bastante curioso que dos de los servicios más grandes e importantes de nuestro país provengan de instituciones que tienen una imagen negativa de sus servicios, me refiero a la energía eléctrica y a la telefonía básica, aunque estas empresas no están bien dirigidas, debemos reconocer que es valioso el servicio que proporcionan pero, aunque suministraran un servicio eficiente, estuvieran en manos de gente capaz y tuvieran sistemas amables con el cliente seguirían teniendo problemas con su imagen, y sería lógico, si a estas empresas les va a llevar años cambiar, el entrar en la mente de nosotros los consumidores llevará otros años más.

Por otra parte, toda vez que se ha definido el papel de la opinión y de la estructura motivacional del cliente, debemos pensar en la posición del despacho, inmerso en un mercado potencial. Después de precisar claramente las metas que persigue el despacho, contestaré algunas preguntas a que se enfrenta cualquier despacho que quiera hacer de la calidad de sus servicios una prioridad

## **1.- ¿ QUE ES UNA ESTRATEGIA DE SERVICIO ?**

Una definición factible, tomada de varios autores, es la que la señala como una fórmula característica para la prestación de un servicio: la cual es inherente a una premisa de beneficio bien escogida que tiene valor para el cliente y que establece una posición competitiva real

La habilidad para definir y articular una visión de servicio se torna cada día más necesaria en numerosas empresas: la visión es la capacidad de poder observar la selva a través de los árboles, es decir, analizar todo aquello que rodea al despacho y tener un concepto claro de la posición que quiere ocupar. Este es un pensamiento empresarial que exige criterio, creatividad y capacidad de pensar a nivel global. Muchos despachos realizan sus funciones de cierta forma porque así lo han hecho siempre: los hábitos o vicios han mantenido a varias empresas en el mismo camino, mucho después de ser evidente que afrontarán momentos difíciles si no aprenden a adaptarse, ésto es, renuencia al cambio. Todos aquellos orientados a lo conservador y tradicionalista corren el riesgo de volverse obsoletos o volver obsoletas sus empresas.

Otra definición la considera como un principio organizacional que permite a los empleados canalizar sus esfuerzos hacia servicios enfocados en el beneficio, que sean muy bien distinguidos por el cliente. En las grandes empresas este principio puede guiar a todo mundo desde la alta gerencia hasta el nivel más bajo incluyendo los grupos staff. Este principio debe hacer una afirmación que a grandes rasgos diga "Esto es lo que somos, ésto lo que hacemos y ésto es lo que creemos"; identificarse con este principio ayuda a tomar decisiones de servicio dentro de su campo de acción.

## **2.- ¿ PORQUE TENER UNA ESTRATEGIA DE SERVICIO ?**

Una estrategia de servicio eficiente ocasiona tres cosas. primero, posiciona su servicio en el mercado, la noción de posicionamiento de un servicio en el mundo de los negocios, en el mismo sentido en que se posiciona un producto físico, es bastante nueva para el pensamiento de los ejecutivos.

La segunda ventaja consiste en proporcionar una dirección uniforme para la organización. Permite que todos los niveles sepan cuál es verdaderamente el negocio, cuales son las prioridades y qué es lo que deben hacer

La tercera ventaja permite que los empleados sepan qué es lo que el contador espera de ellos y qué es lo importante en la organización. Una estrategia de servicio que haya sido explicada a todos los empleados, crea la convicción de que el servicio al cliente es el criterio más importante para el éxito del despacho.

### **3.- ¿ CUANDO ES NECESARIO REPLANTEAR LA ESTRATEGIA DE SERVICIO ?**

Las estrategias son replanteadas generalmente por dos razones:

- a) Con el fin de anticiparse a los cambios en el mercado
- b) Como respuesta a una crisis que se presenta cuando se pierde contacto con el cliente y por consecuencia en el mercado.

La primera situación se presenta cuando el despacho evalúa sistemática y regularmente las relaciones con sus clientes. El anticiparse a los cambios de las necesidades o motivaciones del cliente es la clave para reestructurar la estrategia de servicio del despacho. Los despachos deberán estar al pendiente de las señales que puedan presagiar cambios importantes respecto a las necesidades, preferencias y motivaciones del cliente. El momento para replantear la estrategia debe ser antes de que tales sucesos se desencadenen y no después, cuando los clientes se vayan a otros despachos

La segunda situación se presenta cuando un despacho se trastorna al reaccionar ante una crisis. Una pérdida significativa de la clientela llamará la atención del contador, en estos casos será difícil reconocer la necesidad de replantear la estrategia y no darse cuenta de que han perdido contacto con los factores que motivan o motivaban al cliente.

La diferencia entre estas dos situaciones es que la primera es "proactiva" y la segunda "reactiva". ¿ Porqué ? Porque en el primer caso el despacho hará lo necesario para replantear su estrategia antes de que ocurra algún cambio en el mercado, es decir, se anticipa a las necesidades del cliente antes de presentarse los cambios. En el segundo caso el despacho reacciona ante el cambio dando los pasos necesarios para cambiar su servicio con miras a que los clientes no prefieran otros despachos. Desafortunadamente el problema podría estar tan avanzado que cuando el despacho comience a rediseñar su estrategia tendrá que transcurrir un largo tiempo para recuperar la clientela

#### **4.- ¿ CUALES SON LOS INGREDIENTES DE UNA ESTRATEGIA DE SERVICIO ?**

Una estrategia efectiva de servicios pone en juego tres importantes elementos: la investigación de mercados, la misión del despacho y los valores motores de la organización. Combinando estos tres elementos es posible lograr un enfoque con mucho significado en las necesidades y expectativas de los clientes para crear, de esta forma, una diferencia en el mercado.

Una buena investigación de mercados así como el análisis del resultado de la misma, es el punto del cual debemos partir para lograr una buena estrategia de servicio. Las grandes compañías con niveles eficientes de servicio utilizan toda la información de que puedan disponer, a través de la investigación de mercado, para ayudar a planear la estrategia del servicio. Estas compañías dan mucho valor a la continua investigación del medio en el que se desenvuelven

Al hablar de la misión del despacho me refiero a la afirmación de la política que refleje el propósito único de servicio del despacho. Esta misión debe hacer mención del mercado o el sector económico al cual sirve, así como lo que ofrece o la necesidad que puede satisfacer a ese sector.

El tercer elemento para lograr la estrategia de servicio eficiente, es un conjunto de principios corporativos claramente definidos y bien difundido, el cual constituya algo así como el credo y los valores del despacho. Esto podría significar el estímulo competitivo que necesite el despacho para triunfar sobre aquellos que no están tan orientados al servicio.

El pronunciamiento de la misión corporativa así como el acuerdo sobre los principios fundamentales que se deben difundir en el despacho, contribuyen a comprender mejor el despacho y a tener un sentido más amplio de las prioridades al momento de prestar el servicio.

#### **5.- ¿ COMO DEBE SER UNA BUENA ESTRATEGIA DE SERVICIO ?**

Esta es una respuesta muy breve puesto que con las cuatro preguntas anteriores estaríamos en condiciones para diseñar una buena estrategia de servicio, con base en ello podría afirmar que, en un despacho, la estrategia a seguir es la credibilidad profesional, atención personal dependiendo de la situación del cliente, comprensión correcta de las necesidades de éste.

amabilidad, eficiencia y eficacia, limpieza y, en la medida de lo posible, bajos precios.

Encontrar la mejor estrategia de servicio puede ser difícil y desafiante o, por el contrario, puede resultar sumamente fácil. De cualquier manera, el grado en que se haya calificado la estrategia, se haya simplificado y sea fácil de comprender, se haya comunicado a los empleados del despacho, es el grado en que se podrá orientar el despacho a la implementación de la estrategia.

Por otra parte, a comienzos de este tema mencioné que en mercadotecnia existe lo que se denomina "momento de la verdad", pero creo que dejé a un lado algo muy importante y eso es el concepto mismo de mercadotecnia a nivel organizacional; si le preguntáramos a diferentes personas qué estudia la mercadotecnia, tendríamos respuestas muy diferentes, algunas dirían que mercadotecnia es publicidad, otras que ventas, una tercera que la distribución y así sucesivamente. Debe quedar claro que una cosa es lo que es la mercadotecnia y otra lo que estudia, es decir, los elementos con que cuenta esta disciplina y con los que pretende estudiar el objeto en cuestión.

El concepto de mercadotecnia es una manera de pensar o una filosofía que tiene la empresa y que abarca toda la organización. De acuerdo con el concepto de mercadotecnia una empresa debe de buscar la satisfacción del mercado y el logro de sus propios objetivos; aunque la satisfacción del mercado no debe considerarse sólo por el corto plazo, sino también para el largo plazo, es decir, tomar en cuenta las necesidades y deseos cambiantes del cliente.

En el despacho, la satisfacción de estas necesidades de corto y largo plazo deben de coordinarse las funciones de producción, finanzas, personal y mercadotecnia, refiriéndome a la producción como producción de información, ya que la obtención de estados financieros mensuales está también sujeta a todo un proceso; y aunque en la mayoría de los despachos no existe una estructura departamental que pueda identificar las áreas de organización, la falta de organización de estas funciones puede traer como consecuencia la disminución en la satisfacción o causar insatisfacción en el mercado.

El concepto de mercadotecnia enfatiza que los objetivos organizacionales pueden lograrse mejor satisfaciendo al consumidor a través de una acción coordinada de las funciones del despacho.

La base fundamental de la orientación del despacho hacia la mercadotecnia, es el papel que juega el cliente en la empresa. Con esta filosofía la primera actividad es la identificación de las necesidades y deseos del mercado para después desarrollar las estrategias que proporcionen su más adecuada satisfacción y con ello el logro de los objetivos organizacionales. Esta orientación no implica que exista un departamento o una función de mercadotecnia en el despacho, sino que es una ACTITUD de toda la empresa hacia el cliente. Un ejecutivo del Chase Manhattan Bank expresó a este respecto ( Stanton, William J. " Fundamentos de Mercadotecnia" 8va. Edición. Pág. 14 y 15 ) "La mercadotecnia comienza con la dirección. Solamente ella puede crear la atmósfera, imponer la disciplina y ofrecer el liderazgo que requiere un programa de mercadotecnia"

### **3.4 CREACION DE UN SISTEMA DE SERVICIO**

El sistema de servicio es uno de los elementos definitivos del triángulo del servicio, y es el mecanismo que tienen a su disposición ( herramientas de trabajo, métodos y procedimientos ) los empleados del despacho para satisfacer las necesidades del cliente. En este punto haremos una exposición razonada de un método para proyectar el sistema de servicios de tal manera que se maximice su eficiencia.

Independientemente de la importancia de comprender la lógica que encuentra el cliente para contratar el servicio, necesitamos descubrir cuáles servicios contratará al despacho y cuáles no, para esto es necesario recurrir a los elementos diferentes que conforman la psicología del cliente y que se requieren para descubrir la composición de la demanda del paquete de servicios: necesidad y expectativa.

Los dos elementos son importantes y definitivos para el cliente respecto a la satisfacción del servicio; un paquete debe contener no sólo lo que el cliente necesita sino también lo que espera, es decir, si se sienten contentos con el servicio ofrecido. Las necesidades del cliente permanecen satisfechas durante un tiempo relativamente corto, debido a que las tendencias van y vienen y surgen nuevas formas de vivir y de hacer negocios, por eso, cuando la gente envejece y una ciudad sufre cambios demográficos importantes, es necesario replantear productos, servicios y, muy probablemente, mercados enteros.

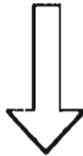
Por otra parte, los clientes se familiarizan con servicios que alguna vez consideraron novedosos y es aquí donde cuenta la experiencia que han adquirido a lo largo del tiempo; mientras más experiencias tenga el cliente con el servicio, se vuelve más perspicaz y exigente con sus propias necesidades y la forma de satisfacerlas. No todos los clientes son iguales y sus necesidades cambian a medida que aumenta su experiencia sobre el servicio, de tal forma que podemos pensar en dos tipos de clientes: el inexperto al que le falta experiencia respecto del servicio que está contratando, y el que tiene experiencia y conoce perfectamente el servicio.

A medida que una persona avanza del grado de inexperto hasta el de experimentado, sus necesidades avanzan con él, sus expectativas se vuelven más exigentes y las evaluaciones se toman más decisivas.

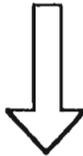
Una de las dificultades con el servicio es obtener una reacción confiable sobre la calidad del servicio, hay más posibilidades de que el cliente diga cuando no ha satisfecho sus expectativas que cuando sí lo han sido. Cuando la única noticia que tiene el despacho es una mala noticia, podrá haber momentos difíciles al darse cuenta de que algo de lo que hace el despacho apenas es aceptable.

El paquete de servicio es algo sumamente útil en los despachos, ya que representa el conjunto de servicios y experiencias ofrecidas al cliente. Existe una estrecha relación entre la estrategia y el paquete, y el sistema de servicio se deriva entonces de la definición del paquete de servicios.

**ESTRATEGIA DEL  
SERVICIO**  
Define el despacho



**PAQUETE DE  
SERVICIOS**  
Define la oferta del  
servicio de contaduría



**SISTEMA DE  
SERVICIOS**  
Define la forma en que  
se prestará el servicio

En los paquetes de servicios no existe nada fuera de lo común ya que en los despachos, así como en la mayor parte de las organizaciones, existe un conjunto de bienes, servicios y experiencias que serán ofrecidas al cliente. Generalmente el paquete es pequeño en sus inicios, pero conforme avanza el tiempo se va desarrollando, y si requiere un replanteamiento, conviene volver a los primeros principios y revisar el proyecto con base en la estrategia del servicio.

El paquete hace una distinción entre los servicios principales y los servicios secundarios; los primeros se refieren a los beneficios que busca el cliente al satisfacer sus necesidades, los segundos se refieren a los pequeños valores agregados que se suman a los beneficios y dan un valor al paquete ante los ojos del cliente.

Con frecuencia los servicios ofrecidos por los diferentes despachos de la ciudad se confunden entre sí ante los ojos del cliente, y es cuando éste recurre al valor agregado o servicio secundario para juzgar el valor del servicio prestado. El despacho más fuerte en el mercado será aquel que ofrezca el paquete mejor ideado de servicio secundario que, pensándolo detenidamente, debería formar parte de los servicios principales ya que la suma de ambos refleja el valor del servicio prestado para el cliente.

La definición del paquete de servicios exige una clara comprensión de las necesidades y expectativas del cliente, una clara estrategia para prestar el servicio y conocimiento de la sociedad en la cual está inmerso el despacho. Una vez definido el paquete de servicio, el contador estará en condiciones de diseñar o en su caso rediseñar el sistema de servicio con miras a maximizar la fuerza de su posición competitiva.

Según la mentalidad de muchos profesionistas aspirantes a ejecutivos a principios del siglo XX, el servicio estaba asociado con la palabra "servidumbre", es decir, lo relacionaban con criadas, mayordomos, choferes, botones, etc. Difícilmente lo relacionaban con lo que Dale Carnegie, Alex Dey, Tom Peters, Al Ries y el mismo Rockefeller concebían como fuente de ingresos. Dentro del contexto de esa imagen del servicio, es de esperarse que la mayor parte de los sistemas contemporáneos de servicios sean tan malos, y no es que alguien los haya creado a propósito para crear un servicio mediocre, es simplemente negligencia, cuando se deja que un sistema organizacional evolucione por cuenta propia, se transforma en algo que nunca será proyectado.

hacia el exterior, no tiene razón ni sentido organizacional, operacional, económico o lógico: no tiene planeación.

Si el sistema fuera bien planeado y ejecutado, el servicio prestado se vería tan simple y realizado sin complicaciones. El objetivo es precisamente el de disminuir las formas y los procedimientos entre el servicio prestado y el cliente, de hecho, el servicio que presta un despacho es, o al menos debiera serlo, tan simple que puede describirse fácilmente utilizando técnicas para analizar el trabajo como son diagramas de flujo, estudios de tiempos y movimientos, PERT, GANTT, etc. Partiendo de lo anterior, enumero algunas características que tendrían los sistemas de servicios planeados previamente, o lo que es lo mismo, la elaboración de un anteproyecto de servicio:

a) Puede llegar a ser un documento muy importante que puede compararse con un manual de organización, políticas y procedimientos, sólo que de diferente índole

b) Separa actividades que el cliente puede ver o que requieren de su participación. Toma en cuenta actividades que no tienen que ver directamente con el cliente ya que forman parte del sistema de servicio y por lo tanto del costo real del servicio.

c) Es útil para determinar las áreas donde un servicio es débil o propenso a fallar, y poder así ajustarlas.

d) Sirve para analizar el costo del servicio y su rentabilidad, toda vez que se ha examinado el anteproyecto y detectado y remediado sus puntos débiles.

Incluso si el sistema de prestación del servicio siguiera un proceso de diagramación, se lograrían los siguientes beneficios:

I.- Las decisiones sobre distribución y capacitación del personal son más claras cuando el contador puede ver frente a él, el número de personas requeridas para operar y administrar el sistema de servicio.

II - Las consideraciones acerca del momento en que la automatización podría ahorrar dinero, y del momento en que el contacto personal es un imperativo, se pueden determinar utilizando el anteproyecto como método de decisión.

III - Los servicios competitivos se pueden estudiar y analizar diagramándolos y comparando anteproyectos.

IV - Contribuyen a que la participación de los empleados sea mucho más sencilla, lo cual mejora la productividad.

Retomando un poco lo que comenté en la introducción de la tesis, hacía mención a los dos tipos de factores que afectan al despacho: los internos que pueden ser medidos y controlados por el contador mismo, y de los cuales hemos hablado y seguiremos haciéndolo a lo largo de los demás capítulos. y los factores externos o variables del medio ambiente en que está inmerso el despacho, que no son administrables y que envuelven y afectan tanto al cliente como al despacho, algunos ejemplos serían: las fuerzas legales, tecnológicas, sociales, políticas y económicas, entre otras.

El despacho tiene que tomar decisiones orientadas a satisfacer a su clientela y lograr así sus objetivos. Sin embargo estas decisiones no se dan en el vacío, por el contrario, se ven afectadas por un conjunto de variables que se encuentran en su medio ambiente y que le sirven de marco de referencia para desarrollar la estrategia y por consecuencia el paquete de servicios. Como lo mencioné, las variables externas no son administrables y se dividen en fuerzas macroambientales y microambientales.

El microambiente son las fuerzas cercanas a la empresa como

**a) Proveedores:** aquellos que proporcionan los insumos al despacho para poder producir información

**b) Competidores:** son todos aquellos que ofrecen un servicio capaces de cubrir una misma necesidad. La competencia puede presentarse de diferentes maneras y a diferentes niveles

**c) Mercado:** es la fuerza del macro o micro ambiente más importante, alrededor de la cual van a tomarse las decisiones y desarrollar la estrategia

Las variables del macroambiente, clasificadas como incontrolables pero que es necesario tener en cuenta en la planeación de la estrategia para ajustarse a los cambios ocurridos en ellas:

**a) Variable demográfica:** es el tratado de la distribución de la población humana, tomando en cuenta factores como tamaño y densidad.

En México la tasa de crecimiento de la población ha disminuido en los últimos años. En la década de los 70's la tasa de crecimiento se calculaba en el 3.5% anual, y para los 80's bajó a un 2.7%, calculándose en la actualidad un crecimiento del 2.4%. Por otro lado la tasa de mortalidad ha disminuido sustancialmente, la esperanza de vida es superior ahora a la de décadas pasadas.

En Uruapan el comportamiento de la tasa de crecimiento es el siguiente ( Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. "Uruapan, Estado de Michoacán, Cuaderno Estadístico Municipal". Edición 1993. Pág. 15 ):

De 1950 a 1960 tuvo un incremento del 1.5%, luego de 1960 a 1970 el incremento fué más considerable puesto que fué del 5.5%, para 1980 decreció en un 3.5% y para 1990 volvió a aumentar en un 4.1%.

Estos dos fenómenos hacen que la actual pirámide poblacional en México sea diferente a la de años anteriores y como consecuencia que los mercados sean diferentes. Las necesidades de los grupos humanos difieren con la edad. También ha habido cambios sustanciales en cuanto a la distribución poblacional por zonas de vivienda. A partir de los años 50's se ha incrementado en México la migración del campo hacia las ciudades. En la década de los 60's la población rural representaba el 50% de la población total, para los 80's es del 29%; en una sola ciudad se concentra el 24% de la población mexicana

**b) Variables económicas:** estas variables determinan la atmósfera de competencia para el despacho y van a determinar el tamaño y la intensidad de la demanda del servicio

Los cambios que se dan en la situación económica de un país o en una región, tienen efectos tanto en la capacidad de pago del cliente como en su deseo de compra, si existiera auge económico, los consumidores tendrían mayor poder de compra y sus deseos de mejorar el nivel de vida se verían incrementados. Por otra parte, en los periodos críticos los consumidores cuentan con menor poder de compra y racionalizan más el presupuesto empresarial y más aun el familiar

La economía mexicana en los últimos años ha sufrido muchos cambios, como lo señala el indicador siguiente

### *Inflación*

En los años 60's la inflación promedio era del 4% anual.

Para	1987	llega a	106.0%
	1988		51.5
	1989		19.69
	1990		29.93
	1991		18.79
	1992		11.93
	1993		8
	1994		7.05
	1995		51.06
	1996		36 ( aprox. )

Los salarios siempre han estado por debajo de la tasa de inflación, lo cual acarrea un mercado interno deprimido

En el marco internacional, México ocupa el lugar número 11 en cuanto al número de habitantes, con una población aproximada de 90 millones ( 1996 ), en el Estado se tienen cifras oficiales a 1995 de 4'548,199 habitantes, de los cuales 517,068 pertenecen a nuestro municipio ( Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática "Uruapan, Estado de Michoacán, Cuaderno Estadístico Municipal". Edición 1993. Pág. 15 ).

**c) Variable tecnológica:** la manera de hacer las cosas ha variado fuertemente en los últimos años, y esto influye tanto en las decisiones respecto al servicio como en su quehacer diario, por ejemplo: en el área de computación los cambios han sido muy importantes, los procesos de miniaturización, de reducción en precios y aumento en capacidades han sido tan efectivos que en la actualidad una computadora de las llamadas personales, con la capacidad de manejo de información como aquellas grandes de los años 60's, la 360 de IBM o la gama de General Electric, ocupan un espacio tan reducido como un portafolio personal y pueden costar alrededor de 15,000 dólares.

En el área de comunicación también han habido cambios sustanciales. Las ciudades, los países y los continentes cada vez se acercan más debido a la evolución tecnológica en este sector. Conforme cierran los mercados de valores en oriente, en occidente tenemos la información exacta. El despacho ya no puede considerarse como su mercado al mercado local, ya que aquí están los competidores de Guadalajara, León, Morelia, México, etc. De ahí que el despacho deberá atacar mercados foráneos. Esto debido al desarrollo de la tecnología en el área de la comunicación.

El uso de tecnología inadecuada por parte del despacho, provoca el mal diseño de estrategias de servicio o poco eficientes.

**d) El ambiente político:** los organismos estatales crean leyes y reglamentos que afectan a las empresas. En un ámbito amplio y general, las decisiones gubernamentales influyen en la estabilidad económica y política del país. Puede crear un clima de confianza para la inversión o un ambiente que propicie la salida de capitales, tal como lo vivimos en nuestro país en años anteriores.

Estas decisiones gubernamentales no sólo afectan los asuntos internos, sino que también determinan la política comercial con el resto del mundo, por ejemplo: la decisión de adherirse al GATT, la reducción de las tarifas arancelarias, el apoyo a las empresas exportadoras, entre otras.

En un ámbito más específico, el gobierno crea leyes tanto para proteger a las empresas para que exista cierta competencia, como para proteger al consumidor de prácticas comerciales que dañen los intereses particulares de éste.

**e) Medio ambiente cultural:** las personas crecen en una sociedad determinada que forma sus creencias básicas, valores y normas. Casi inconscientemente toman una visión del mundo que va a definir su relación con ellas mismas, con otros, con las instituciones, la sociedad en sí y con la naturaleza.

Las creencias y valores en una sociedad son más o menos estables. Estas creencias forman actitudes específicas y comportamientos que se encuentran en la vida diaria. Son transmitidos de padres a hijos y reforzados por la sociedad en general. Ejemplo de estos valores sociales son la familia, la honestidad, la ayuda, entre otras.

A pesar de que los valores básicos en nuestra sociedad no han cambiado, los valores secundarios sí lo han hecho, por ejemplo: en Uruapan la tendencia general parece valorar más la vida cómoda que el trabajo duro, la satisfacción inmediata de un deseo que su postergación, la relación informal y abierta que la relación formal, el estilo de vida juvenil que el maduro.

Estos cambios que afectan la vida diaria se concretizan en el mercado al modificar los hábitos de compra, los productos, el tiempo y los demás elementos que integran la operación de compra

Ahora bien, para cerrar este capítulo y a manera de resumen señalaré lo siguiente: el continuo aprendizaje es el elemento para entender las necesidades del cliente, determinar el paquete de servicios y revisar la estrategia, en caso de que el despacho cuente con una actualmente. La mejor estrategia según dicen los expertos, es aquella que constantemente se está cuestionando, probando y mejorando.

Considero un verdadero desafío para el contador, en esta era, crear servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, planear sistemas y procedimientos que sirvan de asistencia o ayuda, y proyectar tareas de contacto con el cliente que permitan al empleado trabajar en pro y no en contra de los intereses de éste

## **CAPITULO 4**

### **PERSONAL DE SERVICIO**

#### **4.1 IMPORTANCIA DEL PERSONAL QUE ESTA EN CONTACTO CON EL CLIENTE**

La gente es el recurso más importante. Esta es una frase muy repetida y con la cual estoy de acuerdo ya que de ellos depende el manejo de sistemas, estrategias, etc. Independientemente del nivel que ocupen en el despacho tienen la misma importancia y responsabilidad para prestar un servicio de calidad.

Anteriormente se había comentado algo respecto de los momentos de verdad, que estaba en función de los empleados del despacho el lograr un momento bueno o malo para el cliente, y de ello dependía el valor asignado al servicio, lo que requiere poner en juego las mejores energías de los empleados que continuamente provocan las reacciones del cliente

Algunos momentos de verdad son más elocuentes que otros, es decir, más decisivos para la evaluación del cliente; cuando la secretaria del contador saluda por primera vez al cliente, cuando algún auxiliar o la misma secretaria presenta el recibo de honorarios y algún otro ejemplo que pudiera venir a la mente, son puntos de influencia que si se manejan bien fortalecerán la imagen del despacho, de lo contrario crearán expectativas negativas

Si recordamos lo que vimos en el capítulo anterior con respecto del ciclo del servicio, podríamos elaborar diagramas de las experiencias del cliente desde que acude al despacho hasta que ha satisfecho su necesidad, y podríamos identificar los momentos de verdad en cada etapa del ciclo prestando especial atención a los momentos más críticos, sin dejar de lado los demás momentos

Una vez identificados los momentos de verdad en el ciclo de servicio, hemos de detectar las características de los empleados que laboran en el despacho, puesto que hay personas en empleos de servicio que no deberían estar ahí por el bien del despacho o de cualquier otra empresa. Muy pocas personas que carecen de temperamento, madurez, sociabilidad y tolerancia respecto al frecuente contacto humano, tienen el perfil de una persona experta en el servicio. Frecuentemente los empleados, y más aun el contador, tienen

presiones en una situación de contacto permanente y se vuelven hostiles con el cliente lo que puede ocasionar una automatización o robotización en el trabajo.

#### **4.2 LA CULTURA DEL SERVICIO**

Actualmente se ha concedido mayor importancia al concepto de cultura corporativa, que se refiere a los valores, normas, políticas, entre otros, del despacho, y con justa razón; de todo lo que he dicho y seguiré diciendo respecto del servicio, sin duda algo muy importante es que la cultura del despacho esté enfocada clara y conscientemente en el servicio al cliente para obtener una calidad consistente de servicio y lograr una permanente reputación del despacho

Hemos enfatizado en la importancia de un paquete de servicio claramente definido, un buen sistema, una capacitación adecuada y una correcta dirección, pero a menos que el contador o los socios mismos no apoyen o recompensen la atención prestada a las necesidades del cliente, a la larga el servicio no será lo que teóricamente debiera ser, o será prestado de dientes hacia afuera. es decir, si la cultura del despacho no demuestra que el servicio es lo más importante que se puede ofrecer al cliente, entonces no es servicio lo que ofrece.

Ahora bien, vayamos más a fondo en la cultura corporativa, Vijay Sathe, profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, realizó estudios respecto de los efectos de la cultura sobre procesos organizacionales tales como comunicación, cooperación, cumplimiento de metas y toma de decisiones, y señala que la cultura corporativa puede verse desde dos puntos de vista ( Vijay Sathe "Consecuencias de la cultura corporativa" Pág. 8 ):

"Es un activo porque las creencias compartidas facilitan y economizan las comunicaciones, y los valores compartidos generan niveles superiores de cooperación y dedicación que de cualquier otra manera. Esto es altamente eficiente. . La cultura es un pasivo cuando las creencias y valores compartidos no están en armonía con las necesidades de la organización, de sus miembros y de otros grupos "

Para enfatizar lo anterior he de transcribir lo que Lou Gerstner Jr presidente y director ejecutivo de American Express ( cuya forma de prestar el

servicio es similar a la de un despacho ), manifestó a sus empleados en el siguiente mensaje:

“El servicio de calidad superior para todos nuestros clientes no es un simple lema que se deba repetir periódicamente ni una antigua tradición que se deba venerar abstractamente es nuestro mandato diario que se debe cumplir impecablemente en todo el grupo. Además, como el privilegio de nuestra clientela depende tanto de un servicio insuperable para los clientes, el sistema de valores internos de nuestra compañía debe destacar la preponderancia de nuestro trato con los clientes por encima de todas las demás prioridades comerciales. Según mi opinión -y creo que la opinión de nuestros clientes-, un tratamiento de segunda clase por parte de American Express es igual a un tratamiento intolerable. Así pues, perfección -o algo muy cercano a éllo- es la única forma aceptable para el servicio de nuestros clientes.”

La orientación hacia el servicio es algo que la mayoría de los gerentes quisieran ver en los empleados, incluso lo reconocerían cuando lo vieran, pero casi ninguno tiene la menor idea de lo que lo origina. Muchos gerentes que se enorgullecen de su capacidad para resolver problemas, se quedan perplejos cuando se enfrentan a un problema de bajo rendimiento de sus empleados, y mucho menos tienen la idea de lo que deben de hacer o por donde comenzar a resolver el problema. Entonces vienen las quejas “¿Qué le estará pasando a la gente en estos días?; ¿Ya no se encuentran buenos empleados!”, y la realidad es que a los empleados no les pasa nada, para lograr un alto nivel de servicio es necesario crear y mantener un medio que motive, donde los empleados puedan encontrar razones personales para concentrar sus energías en beneficio del cliente.

Pues bien, ¿Cómo nos daremos cuenta de que existe un ambiente de motivación positiva en el despacho? Existen cuatro variables que muestran un cuadro confiable del estado anímico de las cosas, y que es susceptible de medición a través de encuestas entre los empleados ( Karl Albrecht. “Desarrollo Organizacional”. Pág. 109 ):

**a) Calidad de vida del trabajo:** es la que manifiestan los empleados con base en sus puntos de vista, se mezclan los factores de satisfacción, seguridad en el empleo, salario y prestaciones, oportunidad de ascenso, armonía y justicia. Un nivel alto en este sentido no garantiza alta motivación, pero en caso de ser bajo

desmotiva a la gente, y a este respecto el personal de un despacho por lo general se encuentra desmotivado por los aspectos que todos conocemos

**b) Moral:** una moral es un buen indicio pero no siempre suficiente para alta dedicación en el trabajo. Es posible que los empleados tengan la moral baja por múltiples razones y realicen un trabajo profesional, y por el contrario, disfrutar de una moral alta y no dedicar todo de sí al trabajo. Es muy claro que existe una vinculación entre moral y dedicación.

**c) Energía:** la cual se mide en función de una sensación de tranquilidad y bienestar psicológico. Energía es sinónimo de entusiasmo.

**d) Optimismo:** generalmente va acompañado de moral y energía, y se refiere a nuevas formas de hacer las cosas, nuevos niveles a donde llegar

Si el contador espera fomentar altos niveles de motivación, lo primero será evaluar el actual ambiente motivacional y en función de esto, mejorarlo. Si el ambiente no está preparado, no habrá muchas esperanzas de un mejoramiento constante y duradero a nivel de servicio.

#### **4.3 SELECCION, CAPACITACION Y DESARROLLO**

Es difícil, en algunos casos, determinar la rentabilidad entre la inversión en capacitación y las utilidades, y por el contrario, es más fácil identificar las ventajas desde el punto de vista de la calidad.

Para que la capacitación resulte benéfica para el despacho, deberá conocerse lo que se desea que los empleados puedan hacer una vez terminado el programa. Deben analizarse las diferentes tareas que tienen que realizar los empleados para atender bien a los clientes ( y desde luego para desempeñar correctamente su trabajo ), ésto es un análisis de rendimiento, y luego determinar los conocimientos y actitudes que requiere el empleado para hacer el trabajo

Una vez que se conozca lo que se necesita para prestar bien un servicio particular, se puede establecer el método más eficiente para ayudar al empleado a aprender. Si los conocimientos y actividades que requiere el trabajador son simples, bastará con un entrenamiento en el trabajo, y por el contrario, los

trabajos más difíciles requieren programas especiales planeados para las necesidades del puesto

También es importante saber o recordar que algunas personas tienen distintas necesidades de aprendizaje. Una persona experimentada que venga de otro despacho no se beneficiará con una capacitación básica o elemental que ha sido preparada para empleados de medio tiempo que todavía estudiamos en el Don Vasco.

En los buenos planes de capacitación también se incluye el enriquecimiento de valores personales, éstos se refieren al autoestima, confianza, cumplimiento de metas, control del estrés, etc. Estas teorías afirman que ayudar al empleado a revisar su propia eficiencia personal y renovar sus energías, contribuyen en beneficio del trabajo.

La contribución de la capacitación consiste en ayudar al empleado a que deduzca las acciones y tácticas correctas en su trato con el cliente

Otro aspecto importante para que el servicio tenga éxito es cubrir las vacantes con personal que desempeñe su trabajo con eficiencia y eficacia. A parte de los conocimientos profesionales mínimos requeridos para algún puesto, hay otros factores que contribuyen a la efectividad en el trato con los clientes ( Albretch y Zemke. "Gerencia del Servicio" Pág. 115 ):

"a) Madurez y autoestima:

Es muy difícil para una persona ser cordial y franca con un cliente si esa persona es introvertida, está deprimida o enfadada con su vida.

b) Talento social:

Necesita ser razonablemente claro, estar al tanto de las reglas normales dentro de la sociedad y ser capaz de decir o hacer lo que sea necesario para establecer relaciones con un cliente y mantenerlas

c) Tolerancia para el contacto

Esto significa que puede participar en muchos episodios sucesivos de corta interacción sin recargarse o tensionarse psicológicamente. El recargo de contacto es un síndrome del cual algunas personas son más susceptibles que otras. La persona eficiente en el servicio necesita poder resistir muchos episodios de contacto sin volverse robótica, indiferente o apática "

Si queremos un alto nivel del servicio para el despacho y necesitamos personal especializado para cada puesto, pero no se puede medir confiablemente las características necesarias para seleccionarlos correctamente, entonces se requiere de un medio para hacer un seguimiento del trabajo para descubrir dónde se ha hecho una buena selección y dónde hubo errores. Por esta razón el despacho requiere un proceso bien definido para evaluar el rendimiento de los empleados

#### **4.4 EVALUACION DEL RENDIMIENTO Y RETROINFORMACION**

La necesidad de proporcionar medidas del rendimiento y retroalimentación al personal del despacho, nos recuerda la necesidad de una eficiente investigación de mercados; si no se conocen los elementos de evaluación que tiene el cliente, entonces ignoramos las acciones a seguir para obtener una alta evaluación; por lo tanto no sabremos que decir a los empleados respecto de la eficiencia de sus contribuciones.

La evaluación y la retroinformación, adecuadamente aplicadas, hacen del despacho una entidad cibernética, es decir, que responde adecuadamente a su medio. Los empleados que tienen contacto con el público saben mejor lo que opera y lo que no funciona y tienen una mejor orientación de su eficiencia. El contador también tendrá un mejor cuadro de lo que está ocurriendo en general, y podrá usar la información de las medidas para ver cómo está funcionando la estrategia del servicio.

## **CAPITULO 5**

### **CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN EL DESPACHO**

Sea cual sea el método o alternativa a seguir para mejorar o mantener la calidad del servicio y la productividad del despacho, podrían identificarse cinco elementos importantes: participación, evaluación, información, motivación y continuidad. Elementos que ahora analizaremos.

#### **5.1 PARTICIPACION**

Tiene gran importancia y está en función del contador, en primer lugar, reconocer que, en su caso, existe una calidad deficiente del servicio, es decir, aceptar que esa situación existe.

En segundo lugar debe de existir un compromiso entre el contador y los integrantes del despacho. El solo hecho de aceptar que es preciso prestar atención a la calidad y la productividad no basta, hay que pasar de las palabras a los hechos para lograrlo.

En tercer lugar está la participación real del contador al pasar de las palabras a las acciones, esto significa impulsar al empleado y considerarlo como un sistema y no como un integrante del mismo solamente, es decir, introducirlo a fondo en el despacho y hacerlo participe de los programas de acción encaminados a la calidad del servicio, donde todos trabajen al parejo, desde el contador hasta el puesto más bajo ya que todos persiguen el mismo objetivo.

#### **5.2 EVALUACION**

La evaluación es también importante, pero hay que tomar precauciones al respecto, Edwards Demming, el decano de la metodología del control estadístico de calidad, previene que la mejora en la capacidad para evaluar un problema no sirve de mucho para su solución, y da el siguiente ejemplo: "El hecho de pesarse 10 veces al día en diferentes formas no cambia un ápice el peso". Al respecto considero que si la persona acude a un gimnasio y se somete a una rigurosa dieta podrá disminuir su peso, podemos observar que el objetivo

de disminuir ( o incrementar ) el peso. no está en función de las diferentes formas en que mida su peso, sino en el ejercicio y control de la alimentación.

Determinar lo que se va a medir o evaluar, generalmente es más fácil que determinar cómo se debe evaluar, siempre está estrechamente relacionado con los objetivos del negocio, en este caso el despacho. Philip Crosby, de la Universidad de Massachusetts, señala que la parte más difícil consiste en preparar un sistema de evaluación que descubra los resultados deseados y suministre información que impacte en el rendimiento de los individuos, de los empleados del despacho.

John Simmons, de la misma universidad, nos muestra un proceso sencillo que ayuda a determinar qué es lo que deseamos evaluar. Comienza por conocer los momentos de verdad del cliente. continúa utilizando el concepto de una proposición u oferta del servicio para ayudar a ubicar la importancia organizacional en los diferentes aspectos con que entra en contacto el cliente y el despacho. La oferta del servicio, que es el modelo de lo que el despacho trata de hacer, incluye una serie de deducciones sobre la relación entre las experiencias del cliente y los resultados organizacionales. Dicha propuesta dice así:

**“SI el cliente objetivo se pone en contacto con el despacho, y SI realiza el servicio ofrecido según normas específicas, y SI el servicio satisface las expectativas del cliente, ENTONCES el despacho ha cumplido su misión y producirá ganancias”.**

En esta propuesta hay algunas relaciones. La primera es la relación entre la satisfacción del cliente y la ganancia o utilidad. La segunda es entre lo que realiza el despacho y la satisfacción del cliente. La última es una suposición de que el servicio que el despacho presta es algo que el cliente quiere recibir.

Supongamos la siguiente oferta: **SI** podemos prestar servicios contables a promedio de \$500.00 mensuales por cliente, **Y** ese servicio se presta con eficiencia y eficacia, **Y** a nuestros clientes les gusta nuestra manera de trabajar y la forma como los tratamos, **ENTONCES** tendremos clientes satisfechos, **Y** tendremos negocios repetidos **Y** tendremos ganancias

La única forma de saber si esta idea es viable sería

- a) Buscando la forma de prestar el servicio con eficacia y eficiencia y a un precio de \$500.00
- b) Determinar lo que tenemos que hacer, aparte de la eficacia y eficiencia, para que a los clientes les guste la forma en que trabajamos y,
- c) Demostrarlo ante los clientes

Si el modelo de lo que el despacho irá a ser cuando esté funcionando nunca se vuelve realidad, no sabremos qué tan viable es la idea. De esta forma los elementos del modelo tienen que medirse, vigilarse y combinarse; como la propuesta dice que ganaremos dinero si tenemos bajos precios, somos rápidos y amables, la idea indica lo que debemos medir y vigilar, tendremos que medir la rapidez del trabajo, el costo del servicio y la satisfacción del cliente

### **5.3 INFORMACION**

Se refiere a lo que el contador necesita para tomar decisiones y para que los empleados sepan si están haciendo lo que espera de ellos. Al hablar de información la dividimos en tres tipos:

- a) La primera es objetiva, referente a lo que se supone que el despacho debe alcanzar, hacia dónde dirigir sus acciones y la calidad del trabajo que debe realizarse
- b) La segunda es la que cada trabajador requiere para confirmar o corregir su propio esfuerzo, en función de la calidad o cantidad de trabajo.
- c) La última es información respecto del rendimiento en el trabajo, los empleados necesitan saber qué tan bien están prestando el servicio que de ellos se espera, si tienen que mejorar o simplemente mantener su rendimiento

Se han hecho muchas investigaciones acerca del efecto de la retroinformación sobre el rendimiento, con el simple hecho de recoger información de los clientes y comunicarla a los empleados, es posible cambiar la actitud y el rendimiento de éstos; para establecer un sistema de retroinformación útil no se necesita ser Licenciado en Psicología Industrial. La información es importante para la elaboración del paquete de servicios y para el programa de mejora

#### 5.4 MOTIVACION

Puede definirse como el estado o condición que induce a actuar. La motivación es una variable interna de las personas que no se puede observar directamente, pero que se manifiesta en la conducta de las personas. Los psicólogos dicen que cualquier comportamiento de una persona es motivada por algo, aunque en muchas ocasiones no sepamos qué.

La motivación del empleado es definitiva para un programa de mejora de servicios, ya sea que se manifieste económicamente o en la psiqué del empleado.

La herramienta más sólida que un gerente puede tener para motivar a sus empleados se encuentra resumida en este enunciado: prestar atención a los éxitos y fracasos diarios de la gente, reconocer y recompensar tanto el esfuerzo como la realización de metas importantes, exalta al empleado a trabajar con una motivación a favor del despacho y de la satisfacción de los clientes.

#### 5.5 CONTINUIDAD

La continuidad es un compromiso del contador por hacer del esfuerzo de la gerencia del servicio no algo pasajero ni rutinario, sino un sistema. La mayoría de los programas motivacionales pueden obtener dedicación y esfuerzo durante algunos días; la diferencia entre estos dos programas y un empeño continuo está en el contador, ya que el empeño en la calidad del servicio comienza por la persona más importante del despacho: el contador. Este puede demostrar más dedicación a los detalles que sus mismos empleados, quienes posiblemente estén conformes con el trabajo que han venido realizando.

## **CAPITULO 6**

### **EL DESPACHO ORIENTADO HACIA EL CLIENTE**

A manera de introducción para este capítulo, o bien como resumen de los anteriores, podría decir que vivimos en una economía de servicio y en una sociedad cada vez más consciente de lo que representa. Muchas empresas están tomando en serio la calidad del servicio al cliente y están buscando estrategias para mejorarlo.

Hemos llegado a la conclusión de que la orientación hacia un servicio de calidad es un arma sumamente competitiva que muy pronto, si no es que ya, se considerará como parte de la estrategia de los negocios. Aquellos que no puedan demostrar su interés y dedicación a las necesidades de sus clientes, día con día irán quedando atrás; la calidad del servicio es una realidad y un problema que concierne a los niveles más altos en una organización

Hemos visto que numerosas empresas resaltan el concepto del buen manejo de los momentos de verdad como el motor que impulsa la gerencia del servicio. El servicio significa la gran diferencia con el anticuado departamento de quejas, ya que es un enfoque que comienza con la experiencia del cliente y crea estrategias que maximizan la calidad de experiencia.

Las empresas que han alcanzado la excelencia en el servicio son fáciles de identificar, y sus características internas fáciles de localizar. Como lo hemos expresado durante toda la tesis, las empresas que han tenido éxito tienen en común, por lo menos, las siguientes características (Clay Carr "La Vanguardia del Servicio al Cliente". Pág. 168):

- 1 - Poseen una gran visión -una estrategia- para el servicio que se ha desarrollado y comunicado claramente.
- 2 - Ejercen una gerencia visible.
- 3 - Hablan del servicio rutinariamente
- 4 - Tienen sistemas de servicios amables con los clientes
- 5 - Equilibran la alta tecnología con alto tacto, es decir, ajustan sus métodos y sistemas al factor humano.
- 6 - Reclutan, contratan, entrenan y promueven para el servicio
- 7 - Mercadean el servicio para sus clientes
- 8 - Mercadean el servicio internamente, para todos sus empleados

9 - Evalúan el servicio y comunican sus resultados a los dependientes que prestan el servicio.”

El proceso de orientar a una empresa hacia el servicio al cliente es bastante complicado. Deben ocurrir dos cosas para lograrlo: que exista alguna persona que demuestre que es posible hacerlo, y que haya suficiente motivación para dedicarse al cliente. Existen ciertos elementos que son distintivos y comunes en la orientación del servicio, y también algunas señales confiables que nos puedan guiar a nuestro objetivo. Como lo dijimos antes, una empresa se enfoca en el servicio cuando tiene una estrategia clara, empleados orientados al servicio y sistemas para prestarlos, con el mismo enfoque. Crear una nueva orientación del servicio implica algunas de las siguientes etapas.

- 1 - Evaluar el nivel actual de la calidad del servicio.
- 2 - Clarificar la estrategia del servicio.
- 3 - Educar a la empresa, es decir, crear otra cultura organizacional.
- 4 - Establecer nuevas tácticas con los empleados que tratan a los clientes.
- 5 - Fortalecer la nueva orientación y hacerla permanente

En las siguientes líneas analizaremos con más profundidad cada una de estas etapas:

#### **6.1 AUDITORIA DEL SERVICIO.**

Primero debemos saber cómo nos evalúa el cliente. Esto exige una auditoría del servicio la cual se define así (Albretch, Karl Gerencia del Servicio. Pág. 169)

**“Consiste en la total verificación de la interacción entre la organización y el cliente en todos los puntos de contacto conocidos.”**

Para realizar una auditoría confiable del servicio, tenemos que empezar con una serie de criterios para la calidad de un servicio, es decir, definir los criterios necesarios de calidad. Lo cual requiere comprender lo que nuestros clientes desean y/o necesitan del despacho. Si conocemos perfectamente el medio ambiente en que se ubica el despacho y las expectativas de la sociedad misma -a través de investigaciones de mercado o cualquier otro método útil-, tendremos toda la información necesaria que nos ayude a entender las expectativas y motivaciones del cliente. Si nuestro conocimiento es

mediocre habrá que comenzar con un estudio psicológico y demográfico de nuestros clientes.

En el caso de un paquete de servicio correctamente definido, es decir, combinación de beneficios básicos y secundarios que se ofrezcan, será conveniente iniciar la auditoría estudiando el ciclo de servicio que tenemos para los clientes. Pueden diagramar los diferentes ciclos de servicio que ocurren e identificar los momentos de verdad de cada uno. De esta forma se obtiene un marco de referencia para evaluar la situación

Con base en lo anterior habrá que determinar que técnicas se deben utilizar para recopilar datos que produzcan información necesaria para la evaluación. Podemos utilizar encuestas, entrevistas, observación, etc., con los clientes y empleados del despacho ya que cada uno proporcionará perspectivas diferentes, que tal vez ignorábamos, respecto de la calidad del servicio.

Una vez que hemos recopilado los datos, producido información y la hemos organizado, podemos descubrir las lagunas que existen respecto a nuestro conocimiento sobre las expectativas del cliente. Se identifican las áreas donde la calidad es deficiente y aquellas en donde se destaca. Luego que tengamos el perfil de la calidad del servicio nos preguntamos: ¿Cuál debe ser nuestra estrategia de servicio?

## **6.2 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA.**

Contestando a la pregunta anterior, un método eficaz para planear nuestra estrategia es realizar una reunión con los integrantes del despacho, en caso de ser demasiados deberá ser solo con los que se consideran más importantes, ya que éstos llevarán el mensaje de lo que ocurra en esa reunión. Esta reunión tendrá como objetivo analizar la información obtenida en la auditoría para definir la estrategia.

Algunos contadores preferirán acudir a un consultor o alguna persona que tenga experiencia en resolver problemas grupales a fin de facilitar el desarrollo de la estrategia y, aunque implica un costo extra al que originaría una reunión con los integrantes del despacho, algunos consultores son muy hábiles para emplear técnicas de pensamiento creativas que no siempre son conocidas por el contador, de ahí que sea este último quien elija, a su juicio, las alternativas más convenientes

Pero volvamos con las reuniones de trabajo, para salir de lo rutinario, éstas podrían ser en un lugar diferente al de trabajo, por ejemplo un salón o un lugar de recreo adecuado para reuniones con instalaciones cómodas, donde acudan con ropa informal creando un ambiente de trabajo y tranquilidad. Esta reunión requiere de ciertas condiciones

1.- Un clima de pláticas abiertas que den solución real a los problemas. Participarán con el fin de exponer y analizar los problemas y estar dispuestos a expresar libremente sus opiniones

2.- Tener la disposición de someter a consideración las opiniones sobre los diferentes problemas, y examinar cualquier asunto antes de tomar alguna decisión. Será importante que la reunión sea un debate de ideas, de creatividad y no de actitudes personales por parte de los participantes

3.- Que haya un modelo para la solución de problemas que entiendan todos los participantes, ya que la gente que no está familiarizada con la dinámica de grupos llegará a la reunión esperando que los demás resuelvan el problema, y en caso de opinar lo harán sin reflexionar adecuadamente. En una reunión así, la persona que tenga la voz más fuerte, el que sorprenda a los demás con gráficas y láminas o quien tenga el puesto más alto será el más escuchado en la reunión, pero esto no dará como resultado un compromiso a largo plazo de todos los integrantes.

Si está presente la gente que debe estar, si hay un buen ambiente y un procedimiento correcto, el grupo reunido puede empezar a examinar la situación actual del despacho y sus perspectivas. A medida que se desarrolla el proceso establecido en la reunión, deberán responderse preguntas fundamentales sobre el despacho: ¿Cómo nos ve el cliente?, ¿De qué hemos creado fama?, ¿En qué sobresalimos?, ¿Cómo podemos ampliar esa imagen?, ¿Qué hacer para extender el campo de acción?, ¿Qué nos dice nuestra investigación respecto a las necesidades del cliente?, ¿Qué podemos hacer con nuestro servicio para que el cliente realmente pague por eso?

La finalidad de este proceso consiste en diseñar una estrategia del servicio que unifique todo el despacho. Una buena estrategia debe contar al menos con las siguientes condiciones (Albrecht y Zenke "Gerencia del Servicio". Pág. 173):

- “1 - No ser trivial. que tenga peso. Debe ser algo más que un lema. Tiene que ser razonablemente concreto y orientado a la acción.
- 2 - Debe incluir una misión que toda la organización entienda, refiriéndose a ella y en alguna forma ponerla en funcionamiento.
- 3.- Debe tener relación con alguna premisa decisiva de beneficio que sea importante para el cliente. Debe enfocar algo por lo cual el cliente desee pagar.
- 4 - Debe diferenciar a la organización, de manera significativa, de sus competidores.
- 5.- En lo posible, debe ser simple, unitaria, fácil de expresar y de explicar al cliente.”

Con base en lo que señalan algunos autores expertos en la materia, generalmente una nueva estrategia de servicio exige cierto grado de reorganización del despacho. En ocasiones podría consistir en mantener el mismo curso y hacer lo que están haciendo pero mejor, lo cual implica encontrar nuevas formas de hacer mejor las cosas

Por otro lado, una nueva estrategia podría exigir el cambio de curso del despacho. Podría cambiar la combinación de servicios ofrecidos, enfatizar algunos y relegar otros, o simplemente cambiar la forma en que se presten los servicios.

### **6.3 EJECUCION DEL SERVICIO.**

Una vez que hemos determinado la estrategia, surgen las siguientes interrogantes: ¿ De qué forma podemos darle continuidad al programa para que prospere y se desarrolle ?, ¿ Cómo podremos lograr la participación y dedicación total de los empleados del despacho ?.

La forma más atractiva de lograr la dedicación es poner la estrategia en manos de la gente que está prestando el servicio. En vez de decirles detalladamente qué es la calidad del servicio debemos pedirles que ellos lo definan; alentarlos para que por su propia cuenta encuentren la manera de maximizar la calidad del servicio, así les damos la libertad de desarrollar individualmente tácticas eficientes de servicio y mostrar su creatividad.

Los círculos de calidad son un mecanismo para mejorar la eficiencia, permiten al empleado encontrar nuevos medios para desempeñar su trabajo. En

una empresa de servicio, el círculo de calidad puede convertirse en el círculo de servicios, lo cual puede sentar las bases para la solución de problemas y para desarrollar nuevos métodos de satisfacer las necesidades del cliente

El círculo de calidad es aquel que se conforma por un grupo de personas que se reúne periódicamente a fin de descubrir nuevos métodos para cumplir sus funciones. Estos círculos producen recomendaciones e ideas para mejorar y, cuando estos círculos se salen de la ruta establecida, casi siempre es por falta de atención. Dicho grupo puede dedicar mucho tiempo a problemas secundarios, lo cual será un gran error puesto que el contador podrá considerar los resultados como intrascendentes.

El hecho de dar a los círculos de calidad una misión de servicio, puede hacer retornar al despacho a un rumbo más provechoso. La búsqueda de nuevos métodos para satisfacer al cliente pueden dar al grupo una sensación de importancia y la idea de que contribuyen al éxito del despacho. A su vez, esto puede provocar compromiso y entusiasmo que conducirá por largo tiempo la estrategia de servicio.

#### **6.4 CONTINUIDAD.**

Una vez que está en marcha la estrategia de servicios, y ésta se aplique a través de un programa y, suponiendo que empieza a causar efecto entre los empleados, habremos de comenzar a construir estructuras organizacionales que ayuden a que el programa sea permanente. Probablemente encontraremos costumbres, tradiciones, políticas, procedimientos y reglas de trabajo que obstaculicen el camino de los nuevos métodos de servicio. Los empleados más entusiastas y con buenas ideas podrán desanimarse rápidamente ante los “no se puede” que se escuchan con frecuencia.

Pocos contadores, bajo el supuesto, aceptan que sus métodos para prestar el servicio son anticuados, y casi todos concuerdan en la necesidad de métodos creativos. Pero cuando llegue el momento de cambiar la forma de hacer las cosas, surgirá la gran diferencia entre la teoría y la práctica. Los empleados pueden aferrarse a sus costumbres y viejos procedimientos, pero si el contador les recuerda la importancia de la estrategia de servicio, los alienta para que lo apoyen en la práctica, es posible romper la viejas cadenas de la costumbre. Nuevos y mejores métodos reitero, pueden y deben sustituir a los antiguos.

Poner en marcha la estrategia de un despacho grande requiere de un proceso de educación cultural y de continuo apoyo del contador. Es necesario que el apoyo del gerente sea evidente y continuo. Es también necesario que promuevan el servicio y que presten especial atención al esfuerzo que requiere la orientación entre las personas encargadas de suministrarlo, que no dudo que sean todos

En un punto no determinado la estrategia, representada por un programa, deja de serlo y pasa a ser la orientación básica del despacho. Llegar a este punto puede requerir una gran inversión de tiempo, dinero y esfuerzo. Las empresas que hagan esa inversión con más efectividad, son las que tendrán éxito y crecerán.

Un grupo de personas desmoralizadas, cansadas o que tengan problemas jamás podrán aceptar un programa que defina la estrategia. Por lo que generalmente es una buena idea verificar el clima del despacho antes de arrancar con cualquier programa.

A manera de observación final sobre la gerencia del servicio, Ron Zemke nos ofrece una lista de errores comunes en que pueden caer los contadores al llevar a cabo grandes campañas para reorientar su despacho:

1 - *El contador comienza con gran ímpetu, solo que luego se distrae con problemas "más importantes" y olvida lo que había empezado a hacer.* Esto crea una mala imagen ante sus empleados quienes perderán credibilidad ante cualquier otro programa y ante el contador mismo.

2.- *Cuando se carece de una estrategia de servicio y cuando se llega a ninguna, algunos podrán recurrir a lemas o slogans internos; lo cual es contraproducente cuando el nivel real de servicio está muy lejos de ser lo que dicen los slogans.* Cualquier asunto de este tipo debe hacerse sólo cuando tengamos algo de que jactarnos y que llame positivamente la atención del cliente.

3 - *Los gerentes con mentalidad administrativa a veces sienten la tentación de organizar excesivamente el proceso de la gerencia del servicio.* Al crear sistemas de documentos, formas, informes, procedimientos y todos esos adornos del supercontrol, pueden asfixiar el proceso antes de rendir buenos

frutos. Seamos organizados pero no perdamos de vista las aportaciones del empleado y la calidad del servicio

4 - *Enseñar a sonreír*. No ofendamos a nuestros empleados entrenándolos para ser simpáticos, tratémoslos como adultos y demosles las herramientas y la información que les ayude a saber cómo deben manejar eficientemente los momentos de la verdad.

## **CAPITULO 7**

### **INVESTIGACION DE CAMPO**

#### **7.1 APLICACION DE CUESTIONARIOS.**

A fin de confirmar lo que señalé a lo largo de los capitulos anteriores, he de mostrar los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas con contadores, empleados del despacho así como con los usuarios de los servicios contables, de esta manera y para no extenderme demasiado, pasemos a los ítems y al objetivo que cada uno persigue, enfatizando que cada uno está íntimamente ligado con los capitulos desarrollados

#### **CUESTIONARIO PARA LOS CONTADORES.**

##### **1.- Como profesional de la contaduría, ¿ Qué es lo que usted ofrece a los clientes ?**

Este ítem me permite conocer los servicios que el despacho presta, ya sea por demanda del cliente o por verse limitados en alguna de las áreas contables; de cierto modo podremos saber la cantidad de trabajo que llegarán a tener y que puede incidir directamente en el desempeño profesional y en la calidad del servicio al cliente.

##### **2.- ¿ De qué manera definiría usted el servicio al cliente ?**

Pretendo medir si el contador conoce lo que realmente es un servicio de calidad que satisfaga las necesidades y expectativas del cliente, o si solamente es uno mas de esos servicios mediocres.

##### **3.- ¿ Sabe usted lo que sus clientes esperan de su despacho, cree que logra la satisfacción de sus clientes ?**

A simple vista parecería que son dos preguntas en un solo razonamiento para saber si el contador logra ( a su juicio ) la satisfacción de sus clientes, pero esta respuesta no tendrá validez si no medimos el grado de conocimiento respecto de las expectativas del cliente que tiene el contador. Ya que conociendo sus necesidades y expectativas podrán satisfacer al cliente

**4.- ¿ Qué imagen proyecta su despacho dentro del medio en que se encuentra ?**

Este ítem busca medir, a juicio del contador, el conocimiento que éste tiene de la sociedad en que se encuentra y a la que sirve, así como la supuesta valoración que dicha sociedad tiene de su despacho.

**5.- ¿ Cuáles son los requisitos que debe reunir el personal que trabaja en su despacho ?**

Con base en los resultados que aquí se obtengan, podrá conocerse un poco la mentalidad del contador y la calidad del personal que integra el despacho, lo cual se traducirá en servicio al cliente.

**6.- ¿ Considera que sus empleados están debidamente motivados para trabajar en favor del cliente y del despacho mismo ?**

Quiero conocer el grado de motivación, ya que para mantener un alto nivel de servicio es necesario crear y mantener un medio que motive, donde los empleados puedan encontrar razones personales para concentrar sus energías en beneficio del cliente.

**7.- ¿ Si usted lograra que todos en su despacho concentraran su mente en una sola cosa, cuál sería ésta ?**

Algunos contadores podrán responder a esta pregunta inmediatamente y otros no sabrán que decir. El que tenga una respuesta rápida e inteligente, seguramente ha invertido mucho tiempo pensando en como comunicar la estrategia del servicio

**8.- ¿ Alguna vez ha realizado alguna investigación para determinar qué posición ocupa su despacho en el mercado, y si es así, qué resultados ha obtenido ?**

Este ítem tiene por objeto saber si el contador se preocupa por ver como anda su servicio en relación a los demás despachos, y tener así una calificación real de su despacho y no simplemente basada en un "yo creo que "

**9.- Con base en la pregunta anterior, ¿ Qué medidas ha tomado, en su caso, para mejorar ?**

Pretendo saber, en el caso de haberse preocupado por investigar o aún si no lo ha hecho, hasta qué punto se interesa por mejorar su servicio al cliente.

**10.- ¿ Cuenta con la infraestructura necesaria para prestar eficientemente el servicio ?, ¿ Qué hace falta ?**

Con este ítem quiero conocer si cuenta con lo necesario para prestar el servicio que satisfaga al cliente, así como las necesidades de infraestructura que pueda tener.

**11.- ¿ Cuáles son las expectativas de esta profesión desde el punto de vista del campo de acción ?**

Más allá de las expectativas, busco las áreas que el contador ha descuidado, y en donde los egresados podríamos enfatizar para no incrementar la oferta de los mismos servicios y consecuentemente saturarlos y abaratarlos.

#### **CUESTIONARIO PARA LOS EMPLEADOS DEL DESPACHO.**

**1.- ¿Qué puesto ocupa en el despacho?.**

Este ítem no tiene otro fin más que el de conocer el puesto que desempeña.

**2.- ¿ Estás en frecuente contacto con la clientela ?**

En función de la frecuencia del contacto con el cliente podremos conocer qué tanto influyen los momentos de verdad en la valoración que el cliente hace del despacho.

**3.- ¿ Cómo considera el servicio, no en lo referente a la profesión, sino en cuanto a la atención brindada al cliente que se presta en el despacho ?**

Generalmente el personal que está en contacto con el cliente así como quienes realizan el trabajo pesado en un despacho, conocen mejor que el

contador la calidad del servicio que se presta, por lo que sus respuestas son más confiables y más ricas en información que la del contador mismo

**4.- ¿ Alguna vez te ha preguntado el contador o le has comentado si conoces lo que el cliente espera de ustedes ?**

Este ítem mide dos cosas: la primera es saber si ( a juicio del empleado ) el contador se preocupa por conocer necesidades y expectativas del cliente a fin de satisfacerlo; la segunda busca ver hasta donde se preocupa el empleado por comunicarle al contador aquello que le es útil para mejorar el servicio.

**5.- ¿ Los toma en cuenta el contador para tomar una decisión o simplemente les comunica lo que tienen que hacer y como deben hacerlo ?**

El punto de vista de los empleados es muy importante puesto que permite conocer hasta qué punto el despacho trabaja unido así como la influencia que puede tener en la motivación de los empleados, de esta manera se define la forma en que se presta el servicio

**6.- ¿ Hay algún programa de capacitación ? En caso de existir ¿ Qué aspectos abarca?**

La capacitación no incluye solamente la actualización en la materia, se encuentran también aspectos de gran cultura como la ortografía, la excelencia personal, etc , que ocasionan que el empleado sea más apto y completo para satisfacer las requerimientos de trabajo y las necesidades del cliente, que a fin de cuentas es lo que pretendo medir

**7.- ¿ Existe un ambiente de motivación propicio para trabajar, que se hace o qué no se hace para tenerlo ?**

He mencionado la importancia de la motivación, y ahora quiero descubrir las causas que la originan, o bien, las causas que la ausentan del despacho

**8.- Con base en tu experiencia en ese despacho, ¿Cómo crees que los catalogue el cliente, qué imagen están proyectando hacia la sociedad?**

Pretendo analizar las diferencias entre las percepciones del contador y del empleado con respecto al prestigio y la imagen que tiene el despacho

**9.- ¿Qué harías para mejorar el servicio que presta el despacho?**

Aquí hay dos puntos a evaluar: el primero es cuánto se preocupa el empleado por el servicio que están prestando; el segundo es saber porqué no se resuelven las deficiencias de la pregunta anterior y/o se mejora el servicio.

**10.- ¿Lo anterior se lo has comentado al Contador?, ¿Porqué?.**

Aquí hay dos puntos a evaluar: el primero es cuánto se preocupa el empleado por el servicio que están prestando; el segundo es saber porqué no se resuelven las deficiencias de la pregunta anterior y/o se mejora el servicio

**11.- ¿Tienen la infraestructura necesaria para prestar eficientemente el servicio?, ¿Qué hace falta?.**

La mayoría de los auxiliares en los despachos están cursando la carrera todavía, de ahí que tengan conocimiento de adelantos que permitan facilitar el trabajo, de esta forma tendrán una opinión diferente a la del contador respecto a la infraestructura

**12.- ¿ Crees tener posibilidades de crecer profesionalmente en el despacho ?, ¿ Porqué ?**

Las personas que trabajan en el despacho es porque realmente les gusta la carrera pero, ¿ Podrán ellos crecer al igual que el despacho ?, ¿ Cuáles son las causas por las que ingresaron a ese despacho ?

**ENTREVISTA CON LOS USUARIOS.**

**1 - ¿ Cuáles son las necesidades a cubrir en su negocio ?**

A través de este ítem conoceré porqué se han contratado los servicios del contador.

**2 - ¿ Qué opina de los servicios que le presta su contador ?**

Pretendo conocer la opinión que tiene el cliente respecto de los servicios que ha contratado, con el fin de compararla con lo que ha manifestado el despacho

3.- ¿ Qué le gustaría que el contador hiciera para mejorar el servicio que le presta ?

Aquí podremos darnos cuenta qué es lo que el cliente quiere y por lo que está dispuesto a pagar

## **7.2 RESULTADOS**

Hasta aquí hemos visto los ítems y los objetivos que cada uno persigue, destacando tanto en la aplicación de cuestionarios como en la realización de las entrevistas el objetivo que se persigue, que es el de lograr el desarrollo de una organización inteligente a través del enfoque del servicio al cliente; ahora bien, pasemos a los resultados para los cuales no usare graficas puesto que los cuestionarios y entrevistas se basaron en preguntas abiertas, con el fin de no encausar o señalar el camino a seguir limitando así las respuestas.

### **RESPECTO DE LOS CONTADORES.**

No abundaré mucho al respecto, puesto que gran parte del contenido del cuestionario fué analizado en el capítulo 2.

a) El despacho ofrece una variedad de servicios muy completos ya que cuenta con el personal capacitado para llevar a cabo tales labores, que van desde la contabilidad, impuestos ( para lo cual necesitan la contabilidad fiscal ), un poco de finanzas para efecto de los estados financieros y su interpretación, aspectos laborales como el seguro social y el sistema de ahorro para el retiro, conocen el Código Fiscal de la Federación para poder interponer y presentar medios de defensa, algunos prestan asesoría en los temas citados así como en comercio exterior, y por último realizan auditorías para efectos de dictámenes fiscal y financiero, labor que absorbe una gran cantidad de tiempo y requiere de una capacitación intensa del personal así como la cantidad de éste; la auditoría es sin duda el área en la cual recae la mayor carga de trabajo y que incide directamente en el desempeño profesional

b) Enfatizaron que el servicio al cliente es hacer las cosas bien y a la primera lo que ocasiona no recibir ni un solo reclamo del cliente; el hacer las cosas bien representa tener al corriente la situación de cada uno de ellos, orientándolos adecuadamente a fin de que puedan conducir su negocio por buen camino.

c) Todos los contadores, sin excepción, coincidieron en señalar que suponen o imaginan saber lo que el cliente espera de ellos, lo cual confirma la teoría de que una cosa es lo que el contador supone y otra, muy diferente en la mayoría de las ocasiones, lo que el cliente realmente espera.

d) En vista de lo anterior y con base en las expectativas manejadas por el contador, éste hace lo adecuado para satisfacer al cliente creyendo que su despacho proyecta una buena imagen, lo cual considero es incongruente puesto que la mayor parte de los despachos entrevistados ni siquiera se han molestado en investigar las expectativas del cliente y, por consiguiente, la posición que ocupa en el mercado

e) Es importante recalcar que no existe una buena motivación en los despachos, ya que el contador opina que el interés en progresar depende de los propios empleados. De ahí que la mayoría de las respuestas coincidan en que "están motivados hasta cierto punto puesto que...".

f) Por otro lado todos los contadores, sin excluir a ninguno, señalaron que les gustaría que sus empleados estuvieran al 100% concentrados en la calidad del servicio al cliente. Como dijimos antes todos quieren eso pero ¿Qué se hace al respecto?, además, de qué forma lo logrará si ni siquiera existe un ambiente adecuado de motivación en el trabajo

g) Respecto de la infraestructura, afirman contar con todo lo necesario, en caso de crecer planearán adecuadamente lo relativo a la infraestructura. Esta opinión contrasta con los empleados que consideran insuficiente la infraestructura, requieren de más personal y equipo de cómputo.

h) Dentro de las expectativas del campo de acción de la contaduría, se enfatizó en el área fiscal, de finanzas y auditoría, señalan que pueden abarcarse más áreas de trabajo en las que el despacho tendría que experimentar puesto que sería algo a lo que no se han dedicado por completo, surgiendo limitantes tales como una inadecuada estructuración del despacho y la creciente competencia y oferta de los servicios que ocasiona el abaratamiento de los mismos

## RESPECTO DE LOS EMPLEADOS

a) Al igual que los contadores, el empleado no sabe lo que el cliente espera de ellos, y los pocos que tienen una idea no la comunican al contador porque saben de antemano que el contador no les consultará nada a ese respecto, y porque es él quien siempre toma las decisiones y comunica qué hacer y cómo hacerlo, rara vez los toman en cuenta

b) Opinan que el servicio que se presta en el despacho no es lo suficientemente efectivo, ya que no se consideran al 100% las necesidades del cliente pero, aunque lo califican como "no lo suficientemente efectivo" dicen que es bueno y que el cliente siempre pide calidad en el servicio. Por otra parte y aunque saben que el servicio no satisface las necesidades del cliente no saben realmente qué hacer para mejorarlo, tienen ideas vagas que no saben si resultarán.

c) Por lo que respecta a la motivación del grupo, señalaron que existe ambiente de trabajo, puesto que el ambiente lo crea el grupo de trabajo, pero en lo referente a la motivación que corre por cuenta del contador, ésta no existe. Cuando dejen el despacho lo único que extrañarán será a sus compañeros, esto se debe a la baja retribución económica y al no reconocimiento del trabajo efectuado.

d) Puesto que los empleados solo son capacitados en cuestiones fiscales, contables y de auditoría, dejan de lado la formación personal ( de la que muchas veces solo aprenden en el seno familiar ), y no son lo suficientemente aptos para atender al cliente.

e) En vista de que el contador los hace trabajar mucho, requieren de infraestructura tal como: equipo de cómputo y más personal puesto que es mucha la carga de trabajo, también necesitan mejor iluminación, ventilación y mobiliario más cómodo para evitar la fatiga física. He de mencionar que lo anterior no es a nivel general, son las impresiones de algunos empleados de diferentes despachos

f) No tienen expectativas de crecimiento profesional en el despacho, ya que la mayoría ingresa para aprender y después trabajar por su cuenta. Tal vez es ahí donde surge la baja motivación, ya que el contador conector de esa situación no los retribuye como debiera y no los toma mucho en cuenta, no los prepara

bien ya que sabe que en un futuro serán sus colegas y un competidor más en la ciudad.

## **RESPECTO DE LOS USUARIOS**

a) En vista de que la mayoría de los entrevistados son microempresarios, contratan los servicios del contador para cumplir con las disposiciones fiscales y laborales, y aunque tienen más necesidades, como ya lo mencioné en el capítulo 2, sólo pagan por dichos conceptos y ven al contador como una obligación más. Generalmente los servicios que reciben no son los que expresamente indicaran los contadores, aunque aquí no quiero abundar demasiado por que existe el riesgo de que alguna de las dos partes no haya sido honesta y se piense que he tomado alguna inclinación.

b) Menos de un 40% de los entrevistados hicieron comentarios respecto de la incapacidad de sus contadores al ser requeridos por alguna autoridad diferente a la Secretaría de Hacienda, al Seguro Social, al Infonavit, es decir, a aquellas dependencias con las que rutinariamente se tiene contacto y no se está tan familiarizado, por ejemplo la Comisión Nacional del Agua para aquellos cuyo consumo de agua es para efectos industriales ( descargas residuales ) y es elevado su consumo; la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para aquellas empresas industriales y que tienen que observar requerimientos mínimos de seguridad para sus trabajadores; la Secretaría de Salubridad y Asistencia para cumplir con los requerimientos de higiene, sanidad y seguridad; estar al tanto de la Ley del Equilibrio Ecológico y Protección al Medio Ambiente que al parecer cuando sea tomada en serio algunas empresas tendrán que dar un giro total a sus operaciones; en el caso de contar con clientes de otros municipios, mantenerse informados de las disposiciones que a nivel municipal rijan en ese momento, entre otras, y demás situaciones que puedan venir a la mente

c) El usuario quiere sentir que el contador tiene verdadero interés en él, requiere de mayor comunicación. En el capítulo 2 mencionaba la importancia de una relación amistosa entre ambas partes para que el contador se gane la confianza de su cliente y deje de verlo como una obligación y sí como un recurso que propicie el crecimiento de su empresa. En manos del contador está el lograr el reconocimiento de la profesión, y mientras eso llega, continuar prestando el beneficio social para promover el desarrollo social y económico de la región

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

## CONCLUSIONES

Quisiera concluir este trabajo con una idea final la cual sirve para responder a la hipótesis que inicialmente fué planteada: el despacho dentro de esta nueva economía de servicio, requiere de nuevos métodos de organización, así como no podemos dictar leyes de "amabilidad", tampoco podemos dictar leyes de motivación, dedicación o creatividad. Cualquier persona que trabaje en una función de servicio tiene una gran cantidad de cosas para dar al cliente y al despacho. Tenemos que enseñar a nuestros contadores a pedir esa generosidad, a apreciarla y a recompensarla. Creo que debemos comenzar por configurar una nueva filosofía de la organización, como respuesta a la necesidad de buscar métodos más creativos para pensar en el servicio, organizarlo y prestarlo. Esta nueva filosofía hará énfasis en una mayor participación y liderazgo del contador, descentralizará las normas de servicio, la cultura organizacional fungirá como un soporte y habrá mayor voluntad para reorganizar las estructuras a fin de satisfacer más eficientemente las necesidades de los clientes logrando convertir al despacho en una organización inteligente

Este punto de vista personal, el cual me gustaría compartir con gran cantidad de personas, indica que lo mejor sería empezar a considerar el proceso de la gerencia en si como un servicio, es decir, el principal prestador de servicios internos en el despacho será el contador, satisfaciendo las necesidades de su personal, éstos podrán satisfacer las necesidades de sus clientes. Ahora una pregunta muy importante que debe realizarse el contador es ¿Qué puedo hacer yo que ayude a realizar mejor el trabajo de mi personal? Durante estos últimos años hemos sido testigos del comienzo de la transformación de las organizaciones, el cambio de aquellos gerentes que tradicionalmente se suponía que tenían todas las respuestas a la mano y le decían a todo mundo lo que se debía hacer, a aquellos gerentes cuyo papel consiste en crear una atmósfera vital para el desarrollo personal. Cada vez vamos necesitando más que los contadores sean como maestros, consejeros, promotores de nuestro potencial humano. Este desafío consiste en volver a educar a los contadores y no a los empleados, a fin de lograr la orientación hacia el servicio de calidad

A medida que los contadores empiecen a pensar en su trabajo como una tarea de servicio y a encontrar medios para atender las necesidades de la gente en sus despachos, el factor de la calidad del servicio irá surgiendo cada vez

con más fuerza como arma competitiva. Aquellos despachos que no han superado el esquema tradicional de liderazgo vertical ( de arriba hacia abajo ), serán más inflexibles y menos aptos para el cambio, sin una auténtica estrategia de servicio, quedarán rezagados. Estoy seguro de que aquellos despachos que logren concientizar la filosofía de una gerencia del servicio y crear culturas organizacionales que logren concientizar la filosofía de la gerencia del servicio y crear culturas orientadas al cliente, son los que van a prosperar.

La gente comienza a tomar mucha más conciencia de los mediocres niveles de servicio que recibe en muchas circunstancias de su vida y ya no está dispuesta a tolerarlo más. Una de las cosas que más enfurece a la gente es ver que el servicio si es posible, sabe que puede hacerse más.

En esta década podemos esperar que mejoren los servicios; el camino hacia una economía y una cultura de servicios constituirá la fuerza competitiva de los negocios durante muchos años. Las expectativas de los usuarios de los servicios contables, establecerán cada uno de los patrones más altos de lo que es aceptable en un servicio. Para lograr ésto tenemos que encontrar la forma de hacer que la calidad del servicio sea valiosa e importante para quienes lo prestan.

La calidad del servicio es todo lo que implique valores, expectativas, normas de conducta, etc. En resumen, es todo lo que sea cultura. Debemos crear y mantener culturas organizacionales que hagan posible y valiosa la calidad

## **BIBLIOGRAFIA**

### **I.- LIBROS:**

- 1.- Albretch, Karl, "Desarrollo organizacional", Prentice Hall, 1983, México.
- 2.- Carlzon, Jan, "Los momentos de la verdad", Grijalbo, 1988, México
- 3.- Carr, Clay, "La vanguardia del servicio al cliente", Ediciones Díaz de Santos, 1992, España.
- 4.- González, Alcántara, "La contraloría y sus funciones", ECASA, 1990, México.
- 5.- Granados, Jaime A., "Calificación de méritos", Trillas, 1993, México.
- 6.- Normasn, Richard, "La gestión de los servicios estrategia y dirección en los negocios de los servicios", Ediciones Díaz de Santos, 1984, España.
- 7.- Omhae, Kenichi, "La mente del estratega: planificación del negocio para brindar ventaja competitiva", McGraw-Hill, 1983, México.
- 8.- Paz Zavala, Enrique, "Introducción a la contaduría", ECASA, 1990, México.
- 9.- Steiner, George A., "Planeación Estratégica", CECSA. 1979, México
- 10.- Ries, Al/ Trout, Jack, "Las 22 leyes inmutables del marketing", McGraw-Hill, 1993, México.
- 11.- Rosenbluth, Hal F./McFerrin, Diane, "El cliente no es lo primero", Editorial Atlántida, 1993, Argentina.
- 12.- Zorrilla, Santiago/Torres Xammar, Miguel, "Guía para elaborar la tesis", McGraw-Hill, 1990, México.

### **II.- REVISTAS**

- 1 - "Contaduría Pública", IMCP, 1995, México
- 2 - "Horizonte", Editorial Litoral, Ejemplar No. 39 Julio-Agosto 1995 pág. 6-8. México
- 3 - "Ingenio", Órgano informativo de la Cámara Nacional de las Industrias Azucarera y Alcohólica. 1996, México.
- 4 - "Visión", Vision Incorporated, Argentina 1995-96.

### **III. DICCIONARIOS**

- 1 - Corripio, Fernando, "Diccionario de dudas e incorrecciones del idioma", Larousse, 1988, México
- 2 - García-Pelayo y Gross Fernando/García-Pelayo y Gross Ramón, "Diccionario práctico de conjugación", Larousse, 1988, México
- 3 - Trepát, Ramón, "Diccionario práctico de sinónimos y antónimos", Larousse, 1988, México

### **IV. OTROS**

- 1 - Material del Diplomado en Finanzas UNIVA-GAMSA, Guadalajara, Jal., 1996.
- 2 - "Uruapan, Estado de Michoacán. Cuaderno Estadístico Municipal", Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, 1993, México.