



**Universidad Nacional Autónoma de México**



**Facultad de Economía**

**Consultoría Financiera**

**(Economía de la empresa)**

**Tesina**

**Sustentada en experiencia profesional**

**Para obtener el título de Lic. en Economía**

**Presenta: Valeria Aguilar Sánchez**

**Asesor: Franco Guerrero Galeana**

**Ciudad Universitaria, Octubre 2017.**



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.

# Índice

---

<b>Introducción .....</b>	<b>05</b>
Justificación .....	08
Metodología de la investigación .....	09
<b>1 Marco Teórico conceptual: Teorías económicas sobre la empresa</b>	<b>12</b>
1.1 La naturaleza de la empresa .....	13
1.2 El trabajo en equipo .....	16
1.3 El Gobierno interno de la empresa .....	18
1.4 El crecimiento de la empresa .....	20
<b>2 Estructura de la Industria de la Consultoría.....</b>	<b>25</b>
2.1 La Consultora líder en el Mercado.....	26
2.2 Las cuatro grandes consultoras (big four) en números.....	26
2.3 Mega empresa consultora.....	29
2.4 La cobertura de la Gran corporación .....	30
2.5 Las empresas privadas de la red .....	30
2.6 La Consultora con más ventas de Consultoría en México .....	31
2.6.1 Presencia por servicio en México .....	31
2.6.2 Cartera de clientes .....	34
2.7 Los instrumentos globales.....	34
2.8 Descripción de la intervención en la Función de Finanzas .....	35
2.8.1 La intervención de la función de finanzas en la empresa cliente .....	37
2.8.1 El enfoque análisis integral y el involucramiento del Gobierno Corporativo de la empresa .....	38
2.9 Estructura interna de la Consultora Deloitte .....	38

<b>3 Enfoque amplio de análisis integral en Consultoría de Empresa ....</b>	<b>40</b>
3.1 La empresa consultora y el análisis integral .....	41
3.1.1 El estado actual de la empresa (As-is) .....	42
3.1.2 El deber ser de la empresa (to be) .....	43
3.1.3 Diseño.....	44
3.1.4 Instrumentación.....	44
3.2 La metodología de Análisis de Proceso de Negocios (BPA).....	44
3.3 Método para la aplicación del enfoque de análisis integral.....	47
3.3.1 Visita inicial a la empresa Cliente- Socio y Alta dirección .....	48
3.3.2 Estudio de gran visión- La Propuesta.....	49
3.3.3 Conformación de los grupos de trabajo específicos para el diagnóstico.....	50
3.3.4 Presentación de los equipos de trabajo.....	51
3.3.5 Presentación del plan de trabajo de análisis integral (kick off).....	51
3.3.6 Trabajo en sitio y en gabinete .....	52
3.3.7 Discusión interna de los hallazgos de los grupos .....	53
3.3.8 Presentación de resultados al cliente .....	53
3.3.9 Compromisos contraídos y seguimiento .....	54
<b>Capítulo 4 Caso práctico en Función Financiera.....</b>	<b>55</b>
4.1 La empresa cliente .....	55
4.2 Primeros pasos .....	55
4.3 El grupo de trabajo .....	56
4.4 Necesidades del cliente .....	58
4.5 Alcance y fases del proyecto.....	59
4.6 Trabajo en sitio.....	61
4.6.1 Análisis en el Proceso de Flotillas .....	61
4.6.2 Observaciones .....	64
4.6.3 Análisis del precio de mercado.....	64
4.6.4 Análisis del precio de mercado proveedores mantenimiento de flotillas ....	65
4.6.5 Observaciones .....	69

4.6.6 Hechos posteriores .....	69
4.7 Análisis del Proceso de Fletes .....	72
4.7.1 Procedimiento de Análisis de Negocio y análisis integral .....	72
4.7.2 Observaciones y recomendaciones.....	74
4.7.3 Análisis de Precio de mercado .....	75
4.7.4 Observaciones y recomendaciones.....	81
4.7.5 Hechos posteriores .....	81
4.8 El análisis integral .....	86
<b>5 Conclusiones .....</b>	<b>88</b>
<b>6 Bibliografía .....</b>	<b>92</b>

# Introducción

---

Los agentes económicos, familias o empresas, siempre se encuentran realizando toma de decisiones para alcanzar sus objetivos a corto y largo plazo. En esta actividad constante tienen la necesidad de procesar información disponible para que su decisión sea la más acertada en relación a las metas dentro de los objetivos a los que se ha hecho alusión, siendo el punto clave en este proceso precisamente la “disponibilidad” de tal información.

En este sentido puede decirse que cuando la información disponible de una empresa es reducida, las tomas de decisiones fundamentales pueden llevar a situaciones menos ventajosas que cuando la información es más amplia, y que esto se agrava, con la situación y dimensiones que tienen los negocios en que se toman.

En economía se ha desarrollado el concepto de ciclo económico aplicable a nivel macro y microeconómico, incluidas las llamadas escuelas monetaristas, austriaca, keynesiana, poskeynesiana y enfoques de corte schumpeterianos y todas manejan el concepto de ciclo para explicar los movimientos que se registran en la producción sobre todo tratando de dar solución a la etapa de crisis que se presenta en una economía en su totalidad o en el movimiento empresarial en conjunto o individual. Los ciclos económicos constan de expansiones, recesiones, contracciones y recuperaciones que se juntan con la fase de expansión del próximo ciclo. El prevenir dichos shocks es una de las principales tareas de la economía, ya que aunque son inherentes al sistema es posible mitigar el impacto.<sup>1</sup>

Los ciclos se constituyen, en forma general, por dos etapas una de contracción y otra de expansión. En la etapa de contracción se identifica la fase descendente del ciclo que se le denomina recesión y se caracteriza por la pérdida de dinamismo

---

<sup>1</sup>Según Sachs-Larrain: "La explicación de los ciclos económicos es uno de los principales objetivos de la macroeconomía"

que lleva a la reducción de inversión y toda su secuela hasta llegar a la parte más baja que se le conoce como depresión en donde la capacidad de las empresas para generar bienes y servicios queda por encima de la capacidad de absorción que tienen los demandantes o consumidores. Y luego de llegar a ese fondo del ciclo se inicia la etapa de recuperación en donde inicia la reactivación de los efectos multiplicadores de la actividad económica hasta llegar a un punto de auge que nuevamente regresa hacia una fase de declinación del ciclo. Existen infinidad de ciclos con fases con distintas características, hay ciclos con fases muy largas y pronunciadas, así como ciclos cortos y con una profundidad menor, que son ampliamente explicados en la literatura económica, mismos que por ahora se dejarán de lado con el fin de no salir del objetivo central de la argumentación de la presente investigación. Lo que interesa resaltar en este caso es que las empresas requieren de información adecuada para tomar sus decisiones y tal información será adecuada cuando se hace una buena lectura del ciclo económico tanto a nivel global como a nivel particular en las actividades empresariales relevantes.

Es en este contexto como se puede explicar el que las empresas opten por recurrir al punto de vista y conocimiento especializado de terceros sobre el movimiento económico global e industrial, mismos que son reconocidos como agentes de consultoría. Aquí cabe recordar y relacionar la teoría del crecimiento de las empresas de E.T. Penrose (1959), no en el sentido de fusiones y adquisiciones, sino en el caso específico de la capacidad de sus recursos internos y la manera en que se emplean, con el sentido de ampliar precisamente esa capacidad mediante el apoyo de aportaciones que puede hacer la consultoría especializada en áreas estratégicas dentro de la empresa como es el de la consultoría financiera.

La industria de consultoría para grandes y medianas corporaciones se encuentra concentrada en pocas empresas destacando cuatro de ellas (las big four) Deloitte, PwC (PriceWaterhouseCoopers), KPMG y EY (Ernst & Young) y no es por un hecho fortuito, sino por la capacidad que tienen de ofrecer lo que se denomina en el argot empresarial como análisis “end to end” (que en adelante llamaremos

análisis integral)<sup>2</sup>. Este análisis consiste en ofrecer un paquete de asesoría de “visión panorámica”, es decir de revisar las oportunidades de negocios o los puntos de destrucción de valor que se presentan en la empresa cliente que no se puede ver en contextos cerrados sino en contextos de amplia definición. En otros términos, la revisión observa los ciclos económicos globales y particulares para explicar la problemática específica que acontece al interior de la asesorada y ofrecer puntos de apoyo para las decisiones que convienen y deben tomarse en el momento adecuado, lo cual lleva a aumentar el flujo de efectivo y valor de la empresa.

Se puede concluir hasta aquí que la consultoría financiera y el proceso de análisis integral se encuentra muy ligada a la idea de la ciencia económica de tener un panorama general o enfoque completo de los efectos que causan las distintas variables en la actividad de producción y distribución de recursos a nivel micro y macroeconómico para alcanzar los niveles de productividad y desarrollo deseables.

Uno de los objetivos del trabajo es ejemplificar la denominada metodología end to end o análisis integral utilizada por las mayores consultoras a nivel mundial y la importancia que tiene de manera específica el conocimiento económico para su aplicación en consultoría financiera, dentro del objetivo general de relacionar y explicar la importancia de la consultoría dentro de la economía de la empresa. Para esto se ha diseñado la investigación en tres capítulos: el primero contiene las principales teorías económicas sobre empresa, el segundo la revisión de la industria de la consultoría resaltando la actividad de las cuatro principales por importancia y el tercer capítulo una aplicación de la metodología de análisis integral para llegar a las conclusiones finales.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> A lo largo del presente escrito se utilizará lenguaje de Consultoría, por lo que pueden haber palabras en inglés que no tienen una traducción específica, por tal motivo se conservarán originalmente.

<sup>3</sup> El autor del presente documento, cuenta con la experiencia de trabajo en una de las cuatro más grandes Consultoras a nivel mundial. En el último capítulo se expone un caso real con los cambios y omisiones necesarias para proteger la identidad de la Consultora y del cliente consultado.

## Justificación

La metodología de investigación incluye información secundaria y sobre todo de carácter primario con el apoyo de una de las consultoras más relevantes a nivel mundial, delimitando el análisis a un área definida de asesoría consultora “Transformación Financiera”.

Cabe mencionar que en la consultoría es reconocido que todos los interesados en las empresas requieren información y transparencia de la actividades que se realizan, sobre todo en las mega corporaciones, dada la magnitud y diversidad de procedimientos, y legalmente están obligadas a realizar auditorías externas que le permitan a través de la visión de un tercero nuevas vías de acción, con materiales de base para la buena toma de decisiones en la Corporación y con esto un aumento en la utilidad de la misma a largo plazo.

Argumentos parecidos se pueden mencionar, para justificar la presencia de consultoras en el área de auditoría, fiscal y legal en las Organizaciones empresariales, lo que explica el que hasta ahora estos dos bloques de negocios sean los que ocupan prácticamente dos tercios de los ingresos de las cuatro grandes Consultoras a nivel mundial (*big four*) aludidas. Sin embargo el tercero de los negocios, la consultoría financiera, ha venido creciendo con rapidez de tal manera que en las cuatro grandes crecieron en dicho sector más del 10% con respecto al año anterior, ocupando el segundo lugar en cuanto a líneas de negocio. En el caso de Deloitte la Consultoría representa un 37% de sus venta totales, en PwC el 34% de sus ventas, en KPMG el 29%, mientras que en E&Y representa el 13%, siendo en ésta última Consultora el único caso en el que la Consultoría no ocupa el segundo lugar en ventas como línea de negocio.<sup>4</sup>

En este bloque de negocios es en donde realmente se tocan los factores de crecimiento de las Empresas y fortalecimiento de las Corporaciones: Crecimiento horizontal, estrategias económicas que se reflejan en el riesgo operativo, hasta

---

<sup>4</sup> Cristinia, G. (2015). Deloitte, PwC, KPMG y EY se disparan con la consultoría. 2017, de Expansión Sitio web: <http://www.expansion.com>

estrategias de estructuración del gobierno de la empresa a fin de aumentar las posibilidades de generar valor para todos los interesados.

En este punto es que surge el interés por concentrar la investigación en determinar en qué medida este crecimiento de la necesidad de consultoría financiera, es una solución al problema de capacidad de los recursos internos de las empresas para hacer frente a la gran dinámica que muestran los ambientes oligopólicos empresariales modernos.<sup>5</sup>

Sin embargo, la amplitud de este objetivo general lleva a reducirlo a un primer planteamiento en donde se demuestre que los instrumentos de consultoría financiera más elementales deben de atender el contexto económico tanto interno como externo si se quiere que tengan impacto en los resultados económicos deseables en las empresas.

### **Metodología de la investigación**

La metodología de la investigación del presente trabajo es empírica, es decir, que está basado en la experiencia de quien sustenta la tesina, sin embargo se le dio todo un marco teórica con el fin de reforzar lo expuesto. Toda la experiencia y el caso práctico son fundamentados en aspectos teóricos.

Con la combinación empírica-teórica se pretende que a través del estudio de caso se demuestre la relevancia de la teoría económica en la vida real integrando la investigación y la práctica, obteniendo una resultado con una visión mucho más amplia.

La introducción da el inicio al hilo conductor de toda la investigación, acercándonos al papel de las Consultoras en la actualidad, la necesidad de las empresas por el asesoramiento y por supuesto el papel que juega la economía global y la economía de la empresa en el rol de una Consultora.

---

<sup>5</sup> Aún cuando sale del objetivo de la presenta tesina, es curioso observar que a pesar de que se reconoce que la Consultoría de análisis integral (end to end) requiere de análisis de variables económicas, al menos, en México, la proporción de los economistas en la labor de campo en las grandes consultoras, es relativamente baja en comparación con otras profesiones.

La presente investigación está dividida en cuatro secciones, en primer lugar la sección teórica compuesta por las teorías económicas de la empresa, más relevantes en cuanto Organización Interna, haciendo un recorrido por diversos autores, desde R. Penrose(1959) hasta B. Nooteboom (1999), con el fin de ir creando un marco teórico para sustentar el caso práctico, cabe señalar que con base en el caso de estudio se llevó a cabo una indagación de las teorías económicas de la empresa, con el objetivo de encontrar aquellas que se adecuaban y fueron utilizadas como base indirecta para generar el método empírico de análisis integral.

La segunda sección, aborda el entorno mundial de la Consultoría, su rol en el mundo empresarial, así como las estadísticas y principales indicadores de las cuatro Consultoras más grandes en el mercado. Los datos estadísticos fueron obtenidos de las páginas oficiales de las Consultoras, sus informes anuales, revistas financieras y de fuentes primarias. En esta sección se avanza de lo general a lo particular, enfocándose finalmente a la más grande de las Consultoras.

La tercera sección describe los métodos de Análisis Integral y de Análisis de Procesos de Negocio<sup>6</sup>, utilizados por las más grandes Consultoras en el mercado en el rubro de Consultoría. La información con la que se describen dichos métodos se obtuvo principalmente de fuentes empíricas primarias (aplicantes) y experiencia propia, cabe señalar que con el fin de reforzar toda la información empírica se realizó una investigación adicional, encontrando documentos teóricos que sustentan los métodos. Aunque cabe destacar que no hay mucha documentación al respecto.

La cuarta sección expone el caso práctico, toda la información presentada fue proporcionada por la Compañía A, mientras que lo teórico que se presenta en dicha sección es empírico y de fuentes primarias internas de la Consultora en cuestión. se demuestra la teoría económica aplicada en el mundo real.

---

<sup>6</sup> La metodología de Análisis Integral y Análisis de Procesos de Negocios, se describe a detalle en el Capítulo 3

Finalmente se exponen las conclusiones del sustentante, respecto de la importancia de demostrar que la ciencia económica en la consultoría, en el desarrollo y crecimiento interno y externo de la empresa.

# 1 Marco Teórico Conceptual: Teorías económicas sobre la empresa.

---

Atendiendo el enfoque de considerar a la empresa o corporación como un modelo contable, es posible identificar en el lado derecho del balance a toda la actividad de financiamiento y en el lado izquierdo toda la actividad de inversión y con la información financiera identificar las áreas que no están dando los resultados deseables, que por cierto se muestran en los otros estados de operación que registran las direcciones financieras, para finalmente actuar en consecuencia. Ante esta perspectiva, la labor de la consultoría sería relativamente sencilla, puesto que en esencia, solamente se apoyaría a las empresas con el punto de vista de un tercero (auditor) para evitar el riesgo de lo denominado “ceguera de taller”, que se pudiera presentar a la Dirección financiera encargada de la revisión interna (auditoría) o con cursos de capacitación.

Sin embargo, la labor de consultoría a empresas, como se ha mencionado en la introducción, va mucho más allá de una revisión contable de los acontecimientos. En este sentido resalta la visión panorámica que se tenga sobre la empresa cliente dentro del contexto económico en que se desempeña incluyendo la situación económica interna que da lugar a los resultados que se registran contablemente. De hecho esta es la esencia del método “panorámico de análisis integral” que se explica más adelante.

La empresa es la unidad que se encuentra en la base del sistema económico capitalista actual y son muchas las teorías económicas propuestas que la han tratado de explicar dentro del conjunto de la actividad e incluso a nivel individual, en función de la época y características de los avances logrados y la perspectiva de dichos avances.

Los primeros economistas se concentraban en la explicación de un mundo de empresas relativamente pequeñas, especializadas y en mercados crecientes que

dio lugar a una corriente dominante que ofrece uno de los modelos más acabados en búsqueda de la formación de precios.<sup>7</sup>

Derivado de que el modelo referido no respondía precisamente a las necesidades que requerían para explicar un nuevo mundo empresarial que surge prácticamente a finales y principios de los siglos XIX y XX respectivamente y que se consolida a nivel global a principios del siglo XXI, en donde la empresa toma protagonismo frente al mercado, proponen elementos de juicio para comprender el comportamiento de esta nueva entidad jurídica como explicación y orientación de su estructura y resultados que dejen satisfechos a todos los que esperan beneficio de su existencia.

El análisis integral en la consultoría, que surge del trabajo empírico de los consultores, les permite descubrir que los problemas son como vasos comunicantes que tienen alguna explicación común, generalmente económica, y que los números estadísticos contables son sólo reflejo de los sistemas establecidos y de las capacidades de los recursos que se poseen. En este sentido es importante revisar la teoría económica que explican las causas por la que existen y crecen las empresas, además de los aspectos legales y de intervención del gobierno que llevan a definir las soluciones en las empresas cliente como un todo integrado, el análisis integral.

## **1.1 La naturaleza de la empresa**

La consultoría es requerida y/u ofrecida por una empresa y es muy importante que el consultor tenga idea clara de lo que es la empresa, y el motivo por el que surgen, crecen o se estancan las mismas. Los científicos económicos han tratado de dar respuesta a estos temas con distintos modelos entre los que resalta la propuesta del premio nobel Ronald Coase que dio pauta para el desarrollo de

---

<sup>7</sup> La concepción teórica de Adam Smith se desarrolla en el siglo XVIII en donde la estructura industrial era radicalmente distinta a la actual, con predominancia de pequeños y medianos negocios.

nuevos enfoques atendiendo sus hallazgos o por resultados de la dialéctica con otros pensamientos.

Coase plantea su objetivo en términos aparentemente simples *“crear un puente entre los supuestos, de que dicha asignación depende de un empresario coordinador.”* (Coase, 1937). Es decir, Coase observa las propuestas tradicionales de teoría económica cargadas hacia el modelo competitivo al tiempo que las compara con las nuevas ideas sobre el gran protagonismo que tienen las estrategias de los gerentes en el comportamiento de los mercados. Es decir, los mercados y las empresas se convierten en instituciones que compartirán el protagonismo en la asignación de recursos dependiendo de ciertos costos especiales que los denomina de transacción y de la naturaleza de los contratos.

Cuando un consultor se presenta a la empresa debe de tener claro en donde se está generando la asignación de recursos y, qué hacer, para que la empresa consultada aproveche ese conocimiento en su estrategia de alcanzar objetivos deseables. La economía no es algo estático y esos costos de transacción y naturaleza de contratos son fluctuantes. Por ejemplo una compañía puede decidir ensamblar partes compradas a otras empresas para producir el bien que llevará al mercado, pero esto lo hará siempre y cuando le resulte menos costoso que producirlo por sí misma, y ese costo no depende de los costos de producción propios (valor del bien), sino, de los costos de realizar las transacciones para obtenerlo. Y obviamente la magnitud de la Compañía en lo físico y operativo dependerá de esos costos.

Las últimas décadas en el movimiento empresarial ejemplifican la importancia de estos costos de transacción pues hacen posible distinguir como la informática transformó la estructura mundial y doméstica de las industrias y empresas que la conforman que, en términos de Coase, es la reducción de costos de transacción que hace posible el desmembramiento de la producción entre regiones alejadas o en zonas internas de países que anteriormente no se podría ni pensar por lo costoso de la relación que se tenía. Y por el lado de la relación con el cliente solo

basta observar el crecimiento del volumen de ventas que se realizan por medios electrónicos.

La técnica de análisis integral, será imposible si no se comprende por qué las empresas toman en cierto momento decisiones de outsourcing o de integración vertical profunda. Y algo muy interesante que implícitamente Ronald Coase introduce en su artículo pionero es el concepto de empresario, no como una persona sino como grupo que decide dentro de la empresa. De tal manera que señala al rendimiento decreciente de este ente como básico para el crecimiento de las organizaciones:

Escribe Coase: *“A igualdad de factores una empresa tenderá a crecer:*

- a) Si los costos de organización son menores y crecen más lentamente con un aumento de las transacciones organizadas*
- b) Si es menos probable que el empresario cometa errores y el aumento de errores es menor cuando aumenten las transacciones organizadas.*
- c) Si es menor el crecimiento en el precio de entrega de los factores de producción a empresas de gran tamaño.” (Coase, 1937)*

En la lógica del análisis de Coase se ocupa del mecanismo de precios, así como en la combinación óptima de insumos, contemplando nulos problemas al intercambiar tanto en el mercado como internamente.

Otro tema relevante que Coase, toca en “La naturaleza de la firma” es la integración vertical y horizontal y finalmente concepto de costo de transacción que se refiere al costo por realizar transacciones por medio del mercado.<sup>8</sup>

Plantea que existen dos tipos de coordinación económica de la empresa, una interna y otra externa, las transacciones externas se rigen por la vía del mercado, mientras que las internas se rigen por la coordinación de la producción que queda a cargo del empresario-coordinador. (Coase, 1937)

---

<sup>8</sup>Coase, R. (193). La Naturaleza de la Empresa. Madrid: Alianza Económica.

Con base lo anterior se podría afirmar que para que una empresa aumente sus utilidades, necesita una integración vertical u horizontal. Cuando se lleva a cabo reducción de los costo a través de la realización de actividades a las que con anterioridad les contrataba a otra empresa es decir, la empresa comenzará a realizar actividades que antes subcontractaba a otra compañía, en este caso se genera una integración vertical. En cuanto a la integración horizontal se lleva a cabo cuando se coordina el proceso de dos compañías para que una realice la coordinación.

En cuanto a los costos, en ocasiones, la empresa también puede optar por subcontractar. Es el caso en la que la empresa cuenta con proveedores, para ciertos materiales o servicios. Sin embargo, el optar por subcontractar aumenta el riesgo, ya sea porque el proveedor quiere terminar con el intercambio o bien puede ocasionarse dependencia de alguno de estos.

Por lo anterior, Coase sugiere un contrato, ya que se debe encontrar debidamente documentado lo que debe hacer un proveedor y los términos del intercambio, la existencia de un contrato puede mitigar el riesgo de algún fraude por parte del proveedor.

## **1.2 El trabajo en Equipo**

La idea de trabajo en equipo para el aumento de la productividad de los factores económicos en las empresas, es reconocida en las escuelas administrativas y de negocios desde los fundadores de esas disciplinas. Los ingenieros Taylor y Fayol, quienes hicieron sus propuestas para la gestión de las empresas sobre la base de consolidar un equipo que respondiera a los objetivos planteados. Carlos Marx dedica todo un capítulo de su obra maestra, El Capital o Crítica de la Economía Política, al tema de la cooperación sin embargo lo presenta como un punto de explotación de capital sobre el obrero, puesto que no queda especificada esa parte producida por efecto de la cooperación dentro de los contratos de trabajo y

obviamente no es recogido en las escuelas de negocios, pero es muy ilustrativa en cuanto a que el trabajo en equipo es generación de valor.

Cabe destacar el trabajo de Armen A. Alchian y Harold Demsetz<sup>9</sup> economistas de la Universidad de California que se plantean la pregunta del trabajo en equipo de una empresa con sus proveedores y con sus clientes, es decir cómo influye las relaciones externas en la gestión y estructura de una empresa cliente que es indispensable en la labor de consultoría del tipo análisis integral. Pero además plantean algo mucho más complejo, el hecho de considerar a la empresa como una forma contractual que surge precisamente por el trabajo en equipo.

Cuando se entra a una empresa es difícil predecir, observando el trabajo de un individuo, e incluso de un departamento en específico, si tienen resultados positivos o negativos. Es más, siguiendo a Alchian y Demsetz, es muy difícil saber la contribución real de un individuo revisando en los resultados financieros de la operación cooperativa, dado que la producción es en equipo, y la producción en equipo no es precisamente la suma de las partes. Es decir cada elemento del equipo tiene sus particularidades que la refleja en el total, algo así como lo observó en el siglo XVIII Adam Smith en una fábrica de alfileres que le dejó sorprendido por la alta productividad que se obtenía en el trabajo conjunto.

En términos sencillos estos economistas llaman la atención sobre lo que es una producción en equipo, definición que debe formar parte de las “instrucciones de vuelo” del consultor al iniciar su actividad dentro de las empresas:

- a) *La Producción en equipo es la producción que involucra una cantidad amplia de recursos, incluyendo al más importante de ellos, el humano, sin dejar de lado que es un ser humano, aunque esto último no está explícito en este párrafo de los autores.*
- b) *Los resultados en la producción en equipo, no son una suma de contribuciones separadas de los distintos recursos involucrados*

---

<sup>9</sup>The American Economic Review (1972) Vol. 62), pp. 777-795

*c) Y los recursos utilizados en la producción no pertenecen a una sola persona.<sup>10</sup>*

Este último inciso habrá de tomarse con mucho cuidado, debido a que puede provocar problemas cuando se aplica la consultoría, pero los aspectos que tienen que ver según Alchain y Demsetz con el tipo de procedimientos de organización, contratos, pagos entre los “dueños” y los contribuyentes de recursos son aspectos del trabajo en equipo que deberán de abordarse, sin crear dificultades que lleven a problemas irreversibles, contrarios a lo que el consultor desea aportar precisamente a este tipo de trabajo.

### **1.3 El gobierno interno de la empresa**

A diferencia de los mercados, en que los participantes de las transacciones se consideran en igualdad de condiciones para negociar bajo reglas estipuladas, al interior de las empresas, generalmente, existe una especie de jerarquías, implícitas o explícitas, con líneas verticales de decisión. Esto lo tratan muchos autores en disciplinas administrativas y económicas entre los que destaca el trabajo del premio Nobel Oliver Williamson. De hecho, este autor reconoce que existen infinidad de formas de “gobernanza” dentro de las empresas y cada una de ellas va a influir sobre los resultados en equipo que se obtengan. Cuando el mercado es ineficiente, las transacciones salen del mercado y se acoplan dentro de las estructuras jerárquicas de las organizaciones, como sucede en el caso de fusiones y adquisiciones, donde las transacciones dejarán de ser reguladas por el mercado para pasar a manos del Gobierno corporativo. (Williamson, 2002)

La jerarquía es de suma importancia para el control de la empresa, ya que al tener la posibilidad de regular gran parte de los sucesos internos de la empresa, recae una responsabilidad mayor para cumplir con el objetivo de su existencia, el buen funcionamiento de la empresa y aumento de la utilidad para los accionistas. Es así que el gobierno corporativo, en ocasiones busca a los consultores, en primer lugar

---

<sup>10</sup> The American Economic Review (1972) Vol. 62), pp. 777-795

porque tendrá un punto de vista externo que puede ampliar mucho su visión del negocio, además de que pueden compartir experiencias de la industria en otras compañías y en segundo lugar porque es posible que logre identificar los elementos, en cuanto organización interna, que repercuten en los costos de las transacciones, y por consiguiente, en la utilidad de la misma.

Para la empresa consultora el gobierno interno de la empresa es punto clave, ya que la regulación y normas internas de la misma son nodales, para el desempeño de ésta en el mercado, ya que si internamente una empresa no se encuentra bien y no tiene la regulación necesaria, es probable de que a la hora de salir al mercado, ésta fracase.

Las empresas consultoras, suelen ser buscadas justamente para la implementación de una buena regulación y normas al interior de la empresa. Lo que la consultora busca es que la empresa tenga, en el largo plazo, un mejor desempeño que se refleje en su utilidad y según lo establecido por la Bolsa Mexicana de Valores es contar con:

- *"Un Consejo de Administración y comités del consejo, incluyendo el Comité de Auditoría, debidamente estructurados.*
- *Procesos de gobierno documentados y bien definidos.*
- *Disciplina en el proceso interno para confirmar el flujo de información específica al Consejo, en relación con el cumplimiento de reglamentos externos.*
- *Herramientas para facilitar la acción efectiva y eficiente del Consejo de Administración y de los comités.*
- *Mayor transparencia en la empresa (estructura del consejo, lineamientos, estatutos)."<sup>11</sup>*

Si una empresa logra implementar los controles arriba descritos, su funcionalidad interna será mejor, lo que en el largo plazo disminuirá riesgos y será mucho más sólida, repercutiendo en su presencia y desempeño en el mercado.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Comité de Mejores Prácticas Corporativas. (2010). Código de mejores prácticas corporativas. 2017, de Bolsa Mexicana de Valores Sitio web: <http://www.bmv.com.mx>

## 1.4 El crecimiento de la Empresa

Quizá la pregunta más obvia y frecuente, que en determinado momento recibe un consultor de empresas, es la referente al cómo alcanzar niveles de crecimiento de la organización consultada. Y el consultor, aplicando el análisis integral, de inmediato conduce tal pregunta hacia lo que exactamente se entiende por crecimiento en la empresa cliente y su relación con el entendimiento de eso mismo en el ambiente empresarial del país o en lo general de la industria en que se desenvuelve.

El crecimiento de la empresa ha sido tratado por la teoría económica desde muchos enfoques entre los que destacan el enfoque de los ciclos schumpeterianos, que de alguna manera se hizo referencia en la introducción de este trabajo, las teorías de Coase e institucionalistas referidas anteriormente cuyo enfoque de crecimiento de las empresas tiene que ver con los costos de transacción y las “reglas del juego” establecidas, las teorías financieras, que se enfocan a la capacidad que se tenga de generar propuestas de proyectos en el tiempo y muchas otras más con planteamientos muy interesantes. Este cúmulo de enfoques no es fortuito, sino algo de esperarse, dado que el crecimiento se le relaciona con vitalidad y buena marcha.

Cabe destacar la teoría de la capacidad de los recursos que se desprende del trabajo de E.T Penrose, puesto que es un enfoque orientado con mucho énfasis hacia la capacidad humana como soporte del crecimiento de las empresas.

Penrose explica la importancia del funcionamiento de la empresa desde el punto de vista de las capacidades y la distribución de sus recursos, ya sea financieros, tecnológicos y/o humanos.

Afirma que la capacidad que tenga una empresa para crecer y ser competitiva depende en gran parte de la distribución y uso de sus recursos. “*La mayoría de los*

---

<sup>12</sup> Comité de Mejores Prácticas Corporativas. (2010). Código de mejores prácticas corporativas. 2017, de Bolsa Mexicana de Valores Sitio web: <http://www.bmv.com.mx>

*recursos productivos, incluyendo el trabajo y el personal directivo, pueden usarse en formas diferentes y para distintos propósitos. [...] Esta utilidad múltiple a menudo da a las firmas la flexibilidad en un medio ambiente incierto y cambiante que será de gran importancia para determinar la dirección del crecimiento”*<sup>13</sup>

De acuerdo al el enfoque de Edith Penrose la empresa es un conjunto de recursos físicos e intelectuales con competencias particulares que generan un valor agregado y propician el crecimiento, para lograr su objetivo que es la maximización de utilidad. Es aquí donde entra en escena el área directiva de la empresa, que es la encargada de analizar y tomar decisiones que le convienen a la entidad.

Las empresas y su evolución son el resultado de decisiones de los directivos, así como de la asignación de recursos decidido por los mismos, por lo que es importante que tengan una visión amplia de factores externos: competencia, interacción de los mercados y entorno macroeconómico, pero primordialmente de los factores internos: procedimientos sólidos y adecuados, tecnología interna suficiente para hacer frente a la demanda y competencia y productividad y eficiencia, disminución de costos.

La dirección de la empresa juega un papel fundamental en una buena organización y manejo de los recursos, así como en impulsar las capacidades internas, es decir, la capacidad productiva y crecimiento de la empresa dependerá de cómo explote la dirección sus capacidades en todos sus recursos, lo que influye en el comportamiento de la entidad.

Según Penrose, hay tres factores fundamentales para que la dirección coordine eficientemente los recursos de su empresa:

- a) Comunicación
- b) Instrucciones
- c) Autoridad

---

<sup>13</sup> Penrose, E. (1959). "Teoría del Crecimiento de la Empresa. Madrid: Aguilar.

Es imprescindible mencionar que aunque la empresa logre aplicar estos tres factores, tanto las posibilidades de crecer como las oportunidades pueden verse afectadas por otros factores internos, que se relacionan fuertemente, como lo son el ambiente en el que se desarrolla la empresa y la capacidad que ésta tiene para adaptarse a cambios.

El recurso básico de una empresa es el conocimiento, para no desaparecer ni ser vencida por el mercado y logre la especialización en áreas definidas, así como la adaptación de la organización. *“...la dirección de una empresa tiene un margen de maniobra que le permite cambiar las condiciones ambientales hasta alcanzar el éxito de sus acciones. El ambiente no es independiente de las actuaciones de la empresa, éste es una imagen de la mente empresarial”*<sup>14</sup>

El crecimiento de la empresa es decisión de los directivos, dichas decisiones necesitan planeaciones y estrategias que se implementarán en un periodo determinado y que tendrán un periodo de madurez.

Según Penrose y su teoría del crecimiento de la empresa, para que el crecimiento de una empresa sea exitosa, debe haber una planeación, ya que éstas no crecen en automático, más bien son resultado de decisiones de personas. Siempre existe un margen de “error”, ya que siempre existe la incertidumbre, por tal motivo deben tenerse planes que contemplen las externalidades, mismos que se obtendrán del conocimiento de una investigación gerencial, por lo que los directivos deben de considerar que si pretenden una expansión, deben darse el tiempo para trabajar en los planes en conjunto con sus managers, que a su vez transmitirán el plan de acción a los demás eslabones de la cadena de la empresa.

Es imprescindible mencionar que para conseguir el crecimiento y maximización de recursos de la empresa, es el principal factor un empresario o conjunto de directivos con la capacidad, perspectiva, conocimiento y medios para tomar las decisiones adecuadas.

---

<sup>14</sup> Penrose, E. (1959). "Teoría del Crecimiento de la Empresa. Madrid: Aguilar.

Finalmente hablemos un poco de la teoría cognitiva de Bart Nooteboom, quien define a la empresa como “Un sistema de actividades o capacidades coordinadas, más o menos centradas o enfocadas, miopemente dirigidas y socialmente construidas”. El principal argumento que nos interesa de la teoría de Nooteboom es el analizar cómo se genera y comparte el conocimiento al interior de la empresa, es decir cómo se desarrolla el aprendizaje y como se transmite para que todos los miembros de la organización estén en el mismo entendido, así como de qué forma se hacen cambios y cómo los reciben los empleados. Ante este punto de vista también es fundamental el papel de los directivos y coordinadores de la empresa.

Es así que según la perspectiva de Nooteboom los retos fundamentales de quien está a cargo de las decisiones y estrategias de la empresa es homogeneizar las diferentes interpretaciones y percepciones que el capital humano tenga, para así generar un mismo objetivo. Por lo que Nooteboom ve nodal que al interior de la empresa se tenga una organización definida y consensuada., la coordinación interna de la empresa es fundamental para el crecimiento y éxito de la misma.<sup>15</sup> En el presente trabajo se utilizarán como principal soporte las teorías de Penrose y Noteboom, mismas que consideran el conocimiento y las capacidades de la empresa factores que en conjunto ayudan a la evolución positiva de la misma..

Es claro que para que el crecimiento de una empresa, es necesario que se tenga una base de teoría económica, de acuerdo con dichas teorías como la de Penrose y Noteboom para que una empresa pueda tener los resultados deseados en cuanto a utilidad, se requiere que primero tenga una organización y operación sólida internamente, desde su producción hasta la operación del capital humano, ya que si no se tiene un funcionamiento interno adecuado es sumamente complicado que la empresa pueda enfrentar todas las externalidades y shocks macroeconómicos que pueden afectar su industria, las nuevas empresas que

---

<sup>15</sup>Nooteboom,B. (1999). Innovation, Learning and Industrial Organization. Cambridge Journal of Economics, 23, 48.

compiten, entre otros. Las dos teorías, tienen a la tecnología, aprendizaje, conocimiento, coordinación y estrategia de los directivos en el largo plazo como las variables que definen el camino de la empresa en el largo plazo.

En el siguiente capítulo nos introduciremos al mundo de la Consultoría, destacando los instrumentos de análisis que utilizan las más grande Consultoras en el mundo y cómo son aplicados a las empresas clientes. Finalmente se abordará en específico una introducción a la metodología de análisis integral utilizada como punto de arranque por las Consultoras para diagnosticar a la empresa, dicha metodología basada en teorías económicas de la organización interna.

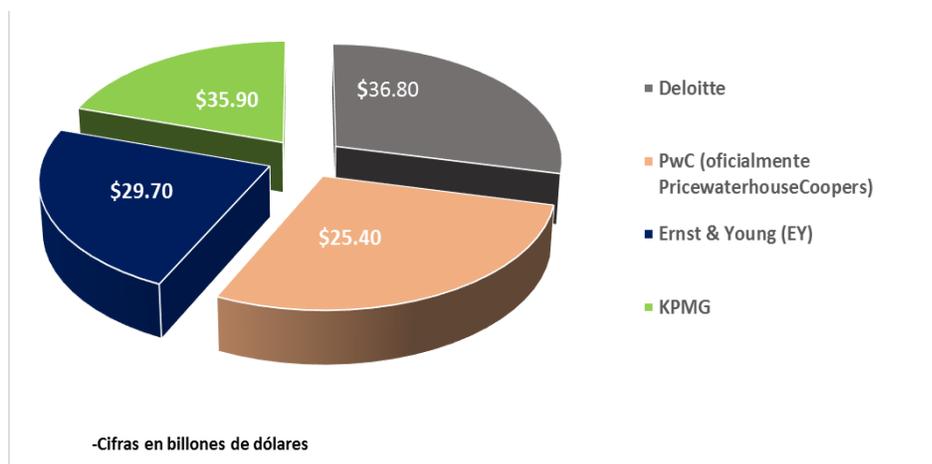
## 2. Estructura de la Industria de la Consultoría

La industria mundial de la consultoría está representada por cuatro empresas consultoras: Deloitte, PwC (PriceWaterhouseCoopers), KPMG y finalmente EY (Ernst & Young).

Estas empresas conforman las denominadas “*big four*” (las cuatro grandes) de la estructura oligopólica mundial y tienen ingresos que van de entre 25 a 36 billones de dólares en lo individual, para el año fiscal 2016.

Las principales líneas de negocio de dichas empresas son la Consultoría, Auditoría, Legal e Impuestos, en las que la Auditoría se posiciona como la línea de negocio más vendida, seguida de la Consultoría, misma que ha tenido un crecimiento importante en los últimos años.

**Gráfica 1 Ingresos totales de las grandes consultoras año fiscal 2016**



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Revista Expansión (2016).

En concreto, hablaremos de la empresa que lidera el mercado “Deloitte” y en específico de la línea de Consultoría.<sup>16</sup>

<sup>16</sup> Deloitte. (2015). Informe Anual. 2017, de Deloitte Sitio web: [www2.deloitte.com](http://www2.deloitte.com)

## 2.1 La Consultora líder en el mercado

“Deloitte” es una consultora enfocada en brindar, servicios de auditoría, consultoría, asesoría financiera, asesoría de riesgo, impuestos y servicios para las compañías que lo solicite. Deloitte México (Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C.) es miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía (DTTL). (Deloitte, 2017)

Aunque Deloitte México pertenece a DTTL, cabe mencionar que debe regirse de acuerdo a las normas y necesidades del país donde se ubica, esto con el fin de mantener la calidad en servicios que caracteriza a la firma y que la hace la más grandes en el mundo.

Deloitte cuenta con un amplio portafolio de clientes, que van desde empresas medianas y grandes nacionales, hasta grandes transnacionales como Coca Cola Company. Con su participación en las diversas industrias, Deloitte ha logrado adquirir una experiencia mayor, brindándole a las compañías cliente un mayor valor agregado. Las principales líneas de negocio en cuanto a industrias de Deloitte México, son los siguientes: Consultoría, Auditoría, Impuestos, Asesoría Legal, Asesoría Financiera.

## 2.2 Las cuatro grandes Consultoras (big four) en números

Deloitte es la consultora que más ha crecido y facturado, ocupando el primer lugar en 2016, comparada contra el resto de las principales consultoras a nivel mundial. A continuación se muestra un cuadro con información de la página oficial de Deloitte, que muestra su evolución desde el año 2006 hasta el 2016 en los rubros de ingresos, gente (personal), países y territorios.

**Cuadro 1 Deloitte, su evolución en números 2006-2016**

	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006
<b>Ingreso (billones de dólares)</b>	\$36.8	\$35.20	\$34.20	\$32.40	\$31.30	\$28.80	\$26.60	\$26.10	\$27.40	\$23.10	\$20.10
<b>Gente</b>	244,400	225,000	210,400	200,000+	193,000	182,000	170,000	169,000	165,000	150,000	135,000
<b>Países y Territorios</b>	150+	150+	150+	150+	150+	150+	150+	140	140	142	136

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Deloitte (2017).

Como puede observarse, los ingresos de la Consultora en los últimos 10 años, se elevaron más de 15 billones de dólares mientras que el personal con el que cuenta casi se duplicó, y en cuanto a la cobertura por país desde 2010 han optado por mayor presencia en los mercados, ya que desde ese año se posiciona en más de 150 países.

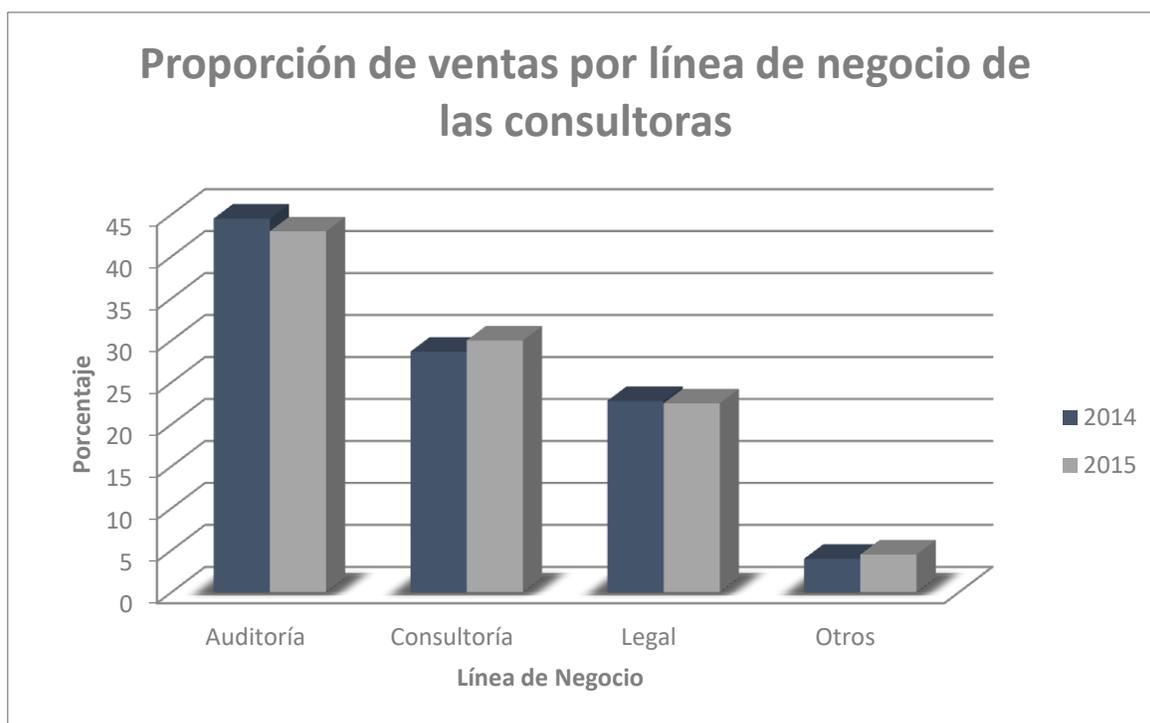
**Gráfica 2 Crecimiento de las cuatro grandes consultoras años 2011-2015 (big four)**



**Fuente: Elaboración propia con base en datos de Revista Expansión (2015)**

Como se aprecia en el gráfico 2, las cuatro consultoras más grandes a nivel mundial han tenido crecimiento mayúsculo, sin embargo existen algunas líneas de negocio dentro de las mismas Consultoras, que generan mayores ingresos que otras, lo que se muestra en el siguiente gráfico. En general las Consultoras han tenido un crecimiento sostenido alcanzando un crecimiento de 6.8% en 2015. Derivado principalmente de las recientes crisis macroeconómicas que afectan los mercados y el desarrollo de las empresas a nivel macroeconómico.

**Gráfica 3 Proporción de ventas por línea de negocio de las consultoras (2014-2015)**



**Fuente: Elaboración propia con base en datos de Revista Expansión (2015).**

Según un estudio de 2015 sobre las cuatro grandes consultoras, es claro que la principal línea de negocio es la Auditoría, seguido de la Consultoría, a excepción de EY, en la que la segunda línea de negocio es la Asesoría fiscal y Legal<sup>17</sup>

A pesar de ser que la línea de negocio de Auditoría sigue ocupando la primera posición en cuanto a proporción de ventas, ésta disminuyó. Mientras que la línea de Consultoría, en el segundo sitio creció alrededor del 2% en comparación con el año anterior (2014).

<sup>17</sup> Cristinia, G. (2015). Deloitte, PwC, KPMG y EY se disparan con la consultoría. 2017, de Expansión Sitio web: <http://www.expansion.com>

### **2.3 Megaempresa Consultora**

Se ha dicho que las “cuatro grandes” de la Consultoría global proporcionan un conjunto de servicios para orientar esfuerzos de las empresas cliente hacia objetivos particulares que plantea el gobierno de la corporación atendiendo las necesidades de accionistas y la permeancia en el tiempo de sus negocios. Los servicios cubren los campos de auditoría y aseguramientos, consultoría, financiamientos, impuestos riesgo, fusiones y otros servicios legales.

Es evidente que el tamaño de la empresa consultora tiene un papel fundamental para la aplicación de un sistema análisis integral, debido a la estructura operativa y técnica que se requiere, es decir la capacidad y cobertura que se tiene en consultorías y la experiencia y herramientas analíticas acumuladas. En esta sección se resaltan algunos elementos de las grandes Consultoras que le dan ventaja sobre consultoras de menor tamaño.

En primer lugar una empresa Consultora de tal magnitud, tiene la posibilidad de tener una plantilla de profesionales mucho más grande, lo que en caso de ser necesario, aceleraría el término de los proyectos.

Adicional, una consultora de clase mundial, como lo es Deloitte tiene una platilla profesional totalmente multidisciplinaria que va desde Abogados, Ingenieros, Economistas y Contadores, entre otros. Como resultado de esto, la capacidad de asesorar se amplía de manera considerable, además de ofrecer soluciones con visiones mucho más amplias.

Por otro lado una Consultora de clase mundial, cuenta con el personal para cualquier nivel de actividad que necesite el proyecto, es decir, si necesita experiencia cuenta con Socios y Gerentes que tienen el conocimiento para aplicarlo, mientras que si es necesario trabajo de revisión como tal en Campo tiene a los más jóvenes en cuanto a experiencia como lo son los Consultores y Consultores Senior, que son los encargados de realizar el trabajo de Campo, de acuerdo a las necesidades de la Compañía y lo establecido por el Gerente y Socio del proyecto.

Finalmente al ser una empresa de gran tamaño a nivel mundial, genera una economía a escala, lo que hace que tenga utilidad más elevada y menores costos, originado por los niveles de ventas. Por lo anterior las Big Four generan barreras de entrada para los competidores pequeños, ya que no pueden igualar sus precios.

## **2.4 La cobertura mundial de la Gran Corporación**

La mayor Empresa Consultora a nivel global se expande en el mundo con una estructura en forma de red (network), es decir, una corporación matriz como centro de equilibrio centrífugo y centrípeto de las actividades que se desarrollarán entre los integrantes de la red, lo cual permite la homogeneidad del servicio a escala mundial y crear la ventaja comparativa respecto a otras que no cuentan con una estructura al menos de estas características.

La Corporación Global tiene como clientes a compañías privadas en los países que van a conformar la red atendiendo el enfoque y procedimientos de los servicios establecidos que se van actualizando y desarrollado de acuerdo a las experiencias globales que se tienen. Cada Subcompañía miembro de DTTL debe seguir las normas y políticas de su país, cualquiera que sea el rubro.<sup>18</sup>

## **2.5 Las Empresas privadas de la red**

Es obvio que cada una de las empresas privadas que conforman la red (DTTL), entenderán a las empresas clientes según las características de sus entornos, pero bajo instrumentos genéricos para la mejora global de la empresa cliente en el esquema de análisis integral.

Los actos de cada empresa perteneciente a la Compañía Consultora Matriz, tienen amplio margen de acción, cabe señalar que dicha matriz no funge como prestadora de ninguno de los servicios que establece la firma.

---

<sup>18</sup> Información obtenida de la Página oficial de Deloitte (2017)

## **2.6 La Consultora con más ventas de Consultoría en México**

Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C. (“GYRU”), es la firma miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL) en México. Los servicios profesionales son proporcionados por GYRU y sus afiliadas. GYRU es la firma líder en servicios profesionales en México.

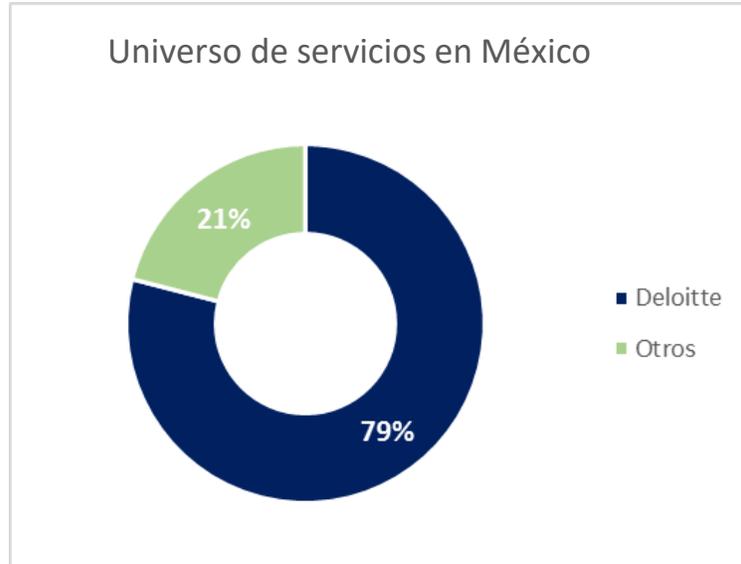
Dicha firma cuenta con corporativos en 21 estados a lo largo de la República Mexicana: Aguascalientes, Cancún, Chihuahua, Ciudad Juárez, Ciudad de México, Culiacán, Guadalajara, Hermosillo, León, Mazatlán, Mérida, Mexicali, Monclova, Monterrey, Nogales, Puebla, Querétaro, Reynosa, San Luis Potosí, Tijuana y Torreón. (Deloitte, 2016).

### **2.6.1 Presencia por Servicio en México**

Como se mencionó las cuatro consultoras más grandes cuentan con diversas líneas de negocio: Auditoría, Consultoría, Impuestos y servicios legales, Riesgos y Asesoría financiera. De acuerdo a lo publicado por Deloitte, para 2016 contaban con el 79% del mercado del universo de la consultoría a nivel nacional, lo que la posiciona en el lugar número uno de las cuatro grandes. En cuanto a línea de negocio Impuestos y Servicios legales es en la que más presencia tiene la Consultora, seguido por Auditoría con el 45% del mercado, Riesgos con el 40%, Asesoría financiera con el 24% y finalmente Consultoría con el 21% en México particularmente.

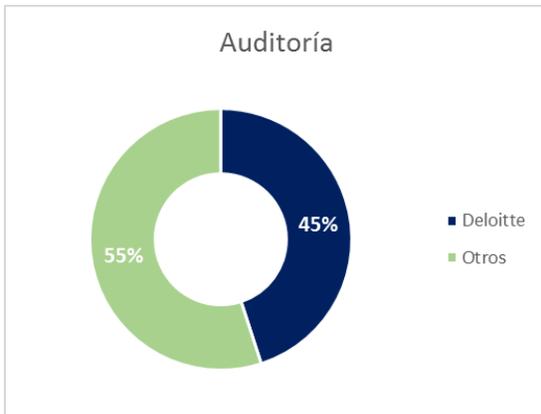
Las gráficas siguientes muestran la fracción del mercado que abarca Deloitte como firma número uno en México, así como la fracción del mercado que tiene por línea de negocio.

**Gráfica 4 Universo de servicios en México**



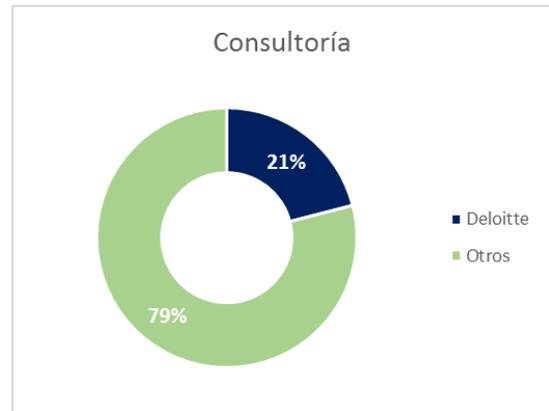
Fuente: Elaboración propia con base en datos de Deloitte (2017)

**Gráfica 5 Servicio de Auditoría**



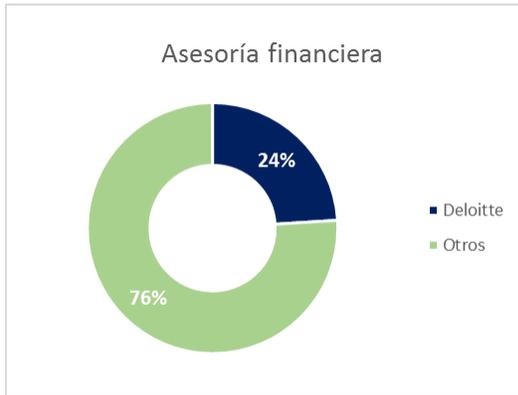
Fuente: Elaboración propia con base en datos de Deloitte Página oficial (2017)

**Gráfica 6 Servicio de Consultoría**



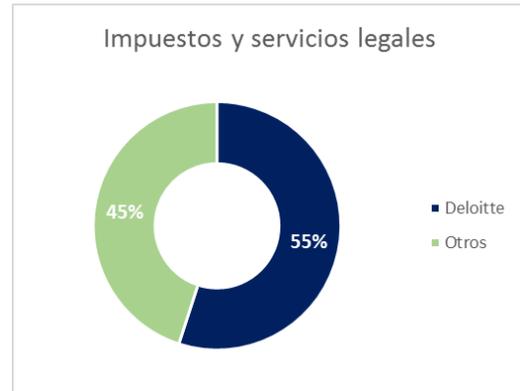
Fuente: Elaboración propia con base en datos de Deloitte Página oficial (2017)

**Gráfica 7 Asesoría financiera**



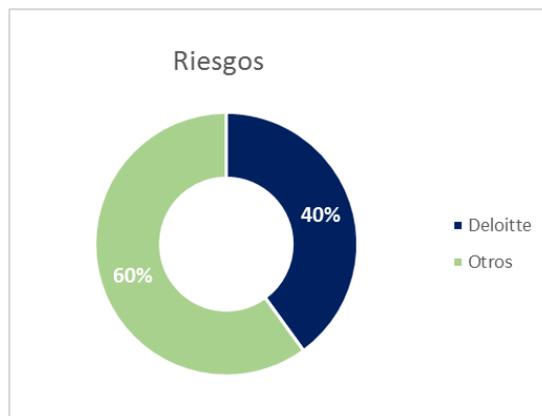
Fuente: Elaboración propia con base en datos de Deloitte (2017)

**Gráfica 8 Servicio de Impuestos y legal**



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Deloitte (2017)

**Gráfica 9 Servicio de Riesgos**



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Deloitte (2017)

## **2.6.2 Cartera de clientes**

Deloitte, tiene una gran Cartera de clientes que se conforma de las empresas más grandes e importantes a nivel mundial. Está se desglosan en 7 industrias principales: Consumo con 75% del mercado total en México, Manufactura con un 89%, Servicios financieros con el 93%, Energía y Recursos Naturales con 85%, Ciencias de la vida y cuidado de la salud con 56%, Construcción y Tecnología con 53%, Medios y Comunicaciones con 62%, siendo en la de Servicios financieros en la que más presencia tiene en la Industria (Deloitte, 2016).

Como se mencionó en capítulos anteriores, la Consultora líder del país atiende todo tipo de empresas, desde nacionales hasta multinacionales, algunas de los clientes más destacados y frecuentes de la Consultora, entre las que destacan las siguientes divididas por tipo de actividad:

- Manufactura: Volkswagen, Audi, Elementia, Panasonic,
- Servicios financieros: Santander, Banamex, Qualitas, Monex,
- Energía y Recursos naturales: Grupo México, Pemex, Peñoles.
- Cuidado de la salud: Johnson & Johnson, Roche, Genomma Lab
- Construcción y bienes raíces: ICA, CARSO, Grupo Aeroportuario,
- Tecnología, medios y telecomunicaciones: SKY, AT&T, Bloomberg, TV Azteca, Televisa, entre otros.

## **2.7 Los instrumentos globales**

La Corporación centro o matriz se encarga de la homogeneización de los conocimientos y potenciar la curva de aprendizaje de las empresas privadas que operan como compañías miembros en los distintos países en los que tiene presencia. La homogeneización incluye actualización y nuevos conjuntos de instrumentos globales que se desarrollan o mejoran y las nuevas teorías o metodologías existentes para los campos de servicios que se manejan.

La empresa operativa miembro mantiene un programa dinámico de reclutamiento de nuevos prospectos para cubrir el crecimiento de sus servicios en las regiones en que operan . A todos los integrantes se les introduce a sentirse parte de la red y se les reconoce como agentes importantes para el crecimiento de las empresas que atienden. Para las actividades operativas se les especifica el uso de las herramientas técnicas e instrumentos que en cada una de sus especialidades les correspondan.

En el caso concreto de las asesorías a la función financiera se cuenta con instrumentos básicos, cuya aplicación se verá en el caso práctico.

**a) Matriz de madurez:** En esta matriz se engloban las mejores prácticas de la industria, cuenta con las actividades específicas que debe estar realizando la empresa, con el fin de estar al nivel de los líderes, ser más competentes y aumentar su utilidad posicionándose mejor en el mercado.

**b) Análisis de brechas:** Es en esta etapa donde se realiza la comparación entre las actividades que está llevando a cabo la Compañía cliente contras las que realiza las empresas líderes de la industria (Matriz de madurez). El análisis de brechas es fundamental para saber qué tan lejos se encuentra la compañía Clientes de las mejores prácticas, así como el plan de acción para conseguir posicionarse.

**c) Matriz de riesgos y controles:** En esta matriz se concentran todos los riesgos que existen en la industria, así como las actividades en la que se realizan. Adicional se cuenta con una serie de controles para mitigar los riesgos mencionados. Para evaluar el estado de la Compañía cliente en este sentido, se revisa que controles aplican y qué riesgos tienen identificados.

## **2.8 Descripción de la intervención en la Función de Finanzas.**

El estudio de la economía de la empresa, abarca el análisis de todas las decisiones que tienden a crear valor, así como analizar el riesgo y hacer lo necesario para mitigarlo. Los medios que la empresa utiliza para lograr esa

creación de valor son a través de la inversión, financiamiento, organización interna y dirección, así como en la toma de decisiones de corto plazo y largo plazo, siendo la organización interna y la dirección los cimientos para que la empresa sea sólida y atractiva para los inversionistas.

Los encargados de aumentar el valor de la empresa, para que sus acciones valgan más son los Directivos de la misma, entre los que se encuentra el CFO (Chief Financial Officer) o Director Financiero, que tiene como tarea la planificación económica y financiera de la compañía. Es quien decide la inversión, la financiación y el riesgo con el objetivo de conseguir que aumente el valor de la empresa para sus propietarios.

“Para tener éxito, el CFO debe evolucionar más allá de la función de finanzas para identificar el valor en la empresa en general, proporcionando perspectivas que ayuden al resto de la organización a mejorar el desempeño y administrar el riesgo”. (Mancilla, Fernando 2014)

Los empresarios y directivos en general, incluyendo al CFO tienen diversas opciones para enfrentar los cambios en el mercado y ser una empresa competitiva, entre los que están: Tomar capacitación (en Instituciones), ganar experiencia (a través del tiempo al observar y analizar lo que los rodea) y contratar a un consultor.

El CFO puede ir más allá de las finanzas para identificar oportunidades de crecimiento y ahorro de costos en las áreas, las funciones y la empresa en conjunto, es aquí donde se involucra la Consultoría con el análisis integral.

El análisis integral tiene como objetivo ayudar a los CFO de las empresas a explotar sus recursos internos y/o reorganizar la corporación de forma que esté apta para crecer al nivel deseado. Es por lo anterior que el equipo de la Consultora involucrado en el proyecto debe tener una relación sumamente estrecha con la dirección de la empresa con el fin de que estén en el mismo entendido en cuanto a los resultados que la empresa desea obtener.

### **2.8.1 La intervención de la Función de Finanzas en la empresa cliente.**

El contacto entre empresa Cliente (Función de Finanzas y la Consultora, es quizá el punto nodal del proceso de intervención en la Función de Finanzas porque es aquí donde se revisa la orientación financiera de la empresa hacia los resultados esperados y posibles de alcanzar, a fin de mantener el interés de accionistas y demás participantes, es aquí donde la Consultora pone en función al grupo gerencial de alto nivel que negociara en la empresa Cliente.<sup>19</sup>

Este enfoque está diseñado para instrumentar o reforzar el vínculo de la Dirección (Función) de Finanzas con la Visión de conjunto de la Corporación para el largo y corto plazo de la empresa Consultada, así como para alinearlo con la propuesta de la empresa que le brindará el servicio de Consultoría.

La metodología de Transformación Financiera establece tres habilitadores de valor para generar valor a los accionistas, mismos que aseguran una organización efectiva de la Función de Finanzas Los habilitadores son la Matriz de madurez, Matriz de riesgos y controles y Análisis de brechas, ya descritos.

Los habilitadores de valor se enfocan a las áreas en específico de la que se derivaran los problemas, en caso de que ésta ya se encuentre identificada por la empresa cliente.

### **2.8.2 El enfoque de análisis integral y el involucramiento del Gobierno corporativo de la empresa**

En las grandes corporaciones es muy fácil distinguir la separación entre accionistas, consejeros y directivos pero no así en las medianas y pequeñas empresas, lo cual no significa que exista esa conciencia de separación, independientemente de las imposiciones legales que puedan existir al respecto. El Consultor con el enfoque de análisis integral debe tener clara y analizada la

---

<sup>19</sup> La práctica de Transformación Financiera ayuda a los Directores de Finanzas y otros ejecutivos relacionados a dirigir el desempeño del negocio y crear valor para los accionistas.

estructura y rasgos específicos de la empresa consultada, así como bien presente el organigrama de la misma.

El motivo principal es porque la alta dirección y los peldaños más bajos de la empresa no suelen tener la misma visión, por tal razón es fundamental que exista una relación con las personas indicadas en el análisis integral, aunado a que se tiene que trabajar en conjunto para obtener la información necesaria, así como darle seguimiento a cada fase del proyecto.

## **2.9 Estructura interna de la Consultora Deloitte**

Las Consultoras en general, comparten una estructura organizacional interna muy similar, estando hasta arriba la Dirección General, es decir los encargados de tomar decisiones por el bien de la empresa y accionistas, hasta el Analista. A continuación se describen los puestos generales del organigrama de una Consultora:

**Consejo de Administración:** El Consejo de Administración es aquel que toma, las decisiones más convenientes para la empresa, es decir, es el representante de los accionistas.

**Dirección General:** La Dirección General es aquella encargada de la empresa perteneciente a DTTL en determinado país, es la encargada de la organización desde un punto interno de la empresa

**Socio Regional:** Es aquel que posee parte accionaria de la empresa, encargado de un área en específico a nivel región, por ejemplo el área de Transformación Financiera en América del Norte, entre sus funciones está el permear el conocimiento para que todo lo que se venda en dicha área sea homogéneo y cuente con la calidad necesaria.

**Socio Líder:** Es aquel socio en una ciudad en específico, a cargo del área de Transformación Financiera (por ejemplo), encargado de que se llegue a la meta de venta de proyectos en el área de su localidad, así como que su equipo de socios y

gerentes esté llevando a cabo su trabajo de manera óptima, este socio transmite toda la información del Socio Regional a su equipo.

**Gerente Senior:** Es encargado de concretar la venta, así como de liderar los proyectos, gracias a su experiencia (al menos 5 años), en puesto gerencial.

**Gerente:** El Gerente tiene menos de 5 años ejerciendo dicho puesto, y aunque tiene las mismas funciones que el que dicho Gerente Senior, lo que lo hace más barato en cuestión de mano de obra.

**Consultor Senior:** Es aquel con experiencia de más de 3 años, su función en el equipo es guiar al Consultor Jr. Así como gestionar el proyecto y entregables, con el fin de que el Gerente solo revise

**Consultor Jr:** El Consultor Jr. Es aquel que hace el trabajo de campo, es decir lleva muy de cerca el proceso, ya que regularmente es el que tiene más contacto con el personal de la empresa Cliente, así como con la documentación, es el encargado de hacer entregables que serán revisados por el Consultor Senior.

### 3. Enfoque amplio de análisis integral en Consultoría de Empresa

---

El desarrollo de los capítulos anteriores tuvo el objetivo de resaltar la importancia que tiene para una empresa considerar todo el entorno económico, para explicar los resultados y las expectativas que se tengan sobre su crecimiento en el largo plazo. Y se ha puesto a la teoría económica al centro de la estrategia de la empresa como orientadora de los consejos que pueden ofrecer o que ofrecen las compañías consultoras.

Es previsible que este enfoque se enlace con otras disciplinas que se centran en la descripción histórica de los resultados y de la necesidad de asignación y coordinación de los recursos, como pueden ser los aspectos de contabilidad, administración y la psicología, entre otras.

El análisis a detalle sobre el desarrollo futuro de una empresa, se ha buscado incansablemente por las distintas empresas consultoras de acuerdo a las situaciones que se van presentando en avances tecnológicos y de otro tipo y han sido designados con distintos nombres por ciertas características que los distinguen.

En este apartado se expone una aproximación a la metodología empleada por una de las consultoras más importantes a nivel internacional y en la República Mexicana: el enfoque de análisis integral<sup>20</sup> en conjunto con el Análisis de Procesos de Negocio, denominado BPA por sus siglas en inglés (Business Process Analysis)<sup>21</sup>.

En primer término se describe el proceso general y posteriormente se pasará a una aplicación muy concreta en el área de finanzas que de la idea de cómo algo tan específico requiere para su solución la visión genérica.

El análisis integral es una de las herramientas más notables de las consultoras. La necesidad del mercado en innovar constantemente, hace que el desarrollo de las

---

<sup>20</sup> End to end (principio a fin)

<sup>21</sup> Análisis de Procesos de Negocio

empresas vaya adaptándose a los cambios del mercado. Las compañías no tienen la costumbre de buscar la optimización posteriormente de los productos o bien procedimientos que llevan a cabo, lo que en el largo plazo de su puede generar ineficiencias durante todo el ciclo de vida del productiva.

Como consultores se les proporcionan a las empresas clientes, las herramientas de gestión y expertos en Finanzas para re-diseñar, buscar áreas de oportunidad y aumentar beneficios de toda la Cadena de Valor

### **3.1 La empresa consultora y el análisis integral**

El proceso de análisis integral, tiene como principio fundamental una exploración total de las actividades de la empresa en el área o departamento que enfrenta el problema particular de la empresa, en caso de que éste ya se tenga identificado, de no ser así la Consultora solicita los Estados Financieros más recientes de la empresa Cliente, para llevar a cabo un análisis e identificar las cuentas con datos atípicos e indagar la cadena de valor que resulta en ese dato, adicional la dirección de la empresa comenta sus inquietudes con la Consultora para saber en qué eslabón de la cadena de valor comenzar la investigación.

Es importante señalar que lo primero que la consultora se dispondrá a hacer es un análisis exhaustivo del origen del problema, es decir identifica todos los posibles factores en la empresa y fuera de ella que puedan generarlo, desde proveedores, competidores, flujo de efectivo, hasta operación interna. Identificado el origen del problema se recorre de principio a fin el procedimiento y la cadena de valor operativa a la que se inserta.

El análisis integral consiste en una revisión y análisis de la cadena de valor de una operación o área en específico de la empresa. En dicho análisis se van registrando los eslabones de la cadena de valor que no se está llevando a cabo de manera óptima o que está dejando riesgos totalmente descubiertos, es decir sin mitigar.

En conjunto el sistema de análisis integral se compone de las siguientes fases: Estado actual de la empresa (as is), Deber ser de la empresa (to be), Diseño y la Instrumentación; dichas fases se describen a lo largo del capítulo.

### **3.1.1 El estado actual de la empresa (As-is)**

En esta fase del análisis integral, con el fin de saber cómo está operando la empresa internamente y compararla contra las prácticas líderes en el mercado, se recolectan los procedimientos oficiales que tienen que ver con el síntoma que presenta el problema que se manifiesta en la función financiera.

Paso siguiente es compaginar los distintos procesos en la cadena de valor, para después pasar a la verificación en campo, donde se conoce a los dueños de los procedimientos, es decir los encargados de las operaciones de la empresa, para darle seguimiento a su operación completa a través de lo que en la consultoría se le conoce como walkthroughs<sup>22</sup>.

El método de análisis integral incluye como primeros pasos una serie de entrevistas (walkthroughs), que son entrevistas con los responsables de aplicar de cada procedimiento, mismos que ayudarán al equipo de consultores a entender sus actividades a detalle y el procedimiento a revisa para comparar lo que se hace (as is) y cómo debería hacerse según las mejores prácticas (to be), para que entonces sea posible dar un diagnóstico y proponer soluciones. A continuación se describen los pasos que se llevan a cabo en esta etapa:

- a) Revisión de gabinete de procedimientos
- b) Se programan entrevistas con los responsables de aplicar los procedimientos
- c) Se mapea<sup>23</sup> el entendimiento de dicho procedimiento dependiendo del alcance del proyecto o en caso de que los procedimientos existan ya mapeados, se realiza comparación con lo identificado en la entrevista.

---

<sup>22</sup> Entrevistas con los dueños de los procedimientos para conocer su operación de principio a fin.

<sup>23</sup> Se hacen diagramas resumidos que siguen el flujo de la operación ,en software Visio o Industry print.

- d) Se valida el entendimiento de la operación completa del procedimiento por parte de los consultores con los dueños del mismo
- e) Se analiza el procedimiento para encontrar áreas de oportunidad o en su caso, se compara contra los procedimientos documentados.

A esta primera etapa que realiza la consultora se le denomina estado actual de la empresa (As-is), que se refiere la forma actual en que está operando la Compañía analizada.

### **3.1.2 El deber ser de la empresa (to be)**

En esta etapa de la metodología de análisis integral, se le describe a la Compañía que contrató el servicio alternativas que ofrecen con alta probabilidad resultados superiores a los actuales y ratificación de sus procedimientos según las mejores prácticas, con base en la amplia experiencia mundial de la Consultora, con el fin de obtener mayores beneficios, crecimiento y sostenibilidad en el largo plazo.

Los pasos que se realizan en la fase de análisis del deber ser de la empresa (to be) son los siguientes:

- a) Investigar mejores prácticas de dicho procedimiento de acuerdo a la Industria de la que se trate.
- b) Comparación de prácticas de la Compañía contra las mejores prácticas de las empresas líderes en el mercado.
- c) Análisis de brechas contra mejores prácticas y cómo cerrarlas
- d) Posibles riesgos de no llevar a cabo las mejores prácticas
- e) Recomendaciones para mitigar los riesgos y brechas

### **3.1.3 Diseño**

En esta fase, el equipo de consultores, guiados por el Gerente y el Socio del proyecto diseñan las recomendaciones, así como los cambios pertinentes que la

empresa debería considerara instrumentar, para mitigar los riesgos internos que originan que esté teniendo problemas a nivel global.

Las recomendaciones suelen clasificarse según el nivel de complejidad de implementación, prioridad en relación con el nivel de riesgo que mitigue y finalmente según tipo de riesgo ya sea fiscal, contable o financiero.

Cabe señalar que la parte de diseño está sumamente relacionada con las políticas y procedimientos internos de la Compañía Cliente, por lo que todos los cambios descritos en las recomendaciones suelen documentarse en los manuales de políticas y procedimientos de la organización.

#### **3.1.4 Instrumentación**

Esta es la última etapa del análisis integral<sup>24</sup>, en la que se establece un tiempo para instrumentar todas las recomendaciones y todo lo diseñado en el punto anterior. La instrumentación únicamente abarca la puesta en marcha de lo diseñado y se establece un tiempo aproximado en el que el Cliente (empresa que contrata la consultoría) comenzará ver los resultados de la misma.

Cabe señalar que la facturación por el servicio se lleva a cabo al terminar el trabajo solicitado.

### **3.2 La metodología de Análisis de Procesos del Negocio (BPA)<sup>25</sup>**

Como se mencionó al inicio, el diagnóstico financiero de una empresa se vale de varias áreas de estudio, además de la economía. La metodología Análisis de Procesos de Negocios (BPA por sus siglas en inglés) es un claro ejemplo, ya que una parte fundamental para el área financiera de cualquier compañía son sus procesos de negocios.

---

<sup>24</sup> Esta etapa de implementación es opcional, la empresa consultada puede decidir no adquirirla

<sup>25</sup> Business Process Analysis

*"El BPA consiste en la alineación de la estrategia del negocio, el diseño de procesos y la implementación Tecnológica, el BPA tiene como objetivos principales los siguientes puntos:*

- a) Garantizar que los procesos respondan, en todo momento, a los objetivos del negocio*
- b) Responder a los cambios del entorno empresarial y del mercado*
- c) Proporcionar rápidamente nuevos productos y servicios*
- d) Adaptarse a los cambios de la organización*
- e) Asegurar la utilización efectiva de los recursos*
- f) Sacar partido de las nuevas tecnologías*
- g) Establecer procesos de negocio que garanticen una perfecta automatización"<sup>26</sup>*

El BPA, al igual que el enfoque de análisis integral se compone de un manual con ciertos pasos, dependiendo del alcance y necesidades del proyecto. Los procedimientos y políticas de la empresa son puntos clave para el éxito de la misma, ya que en los mismos se establecen los parámetros óptimos que permitirán que las actividades internas de la empresa estén alineadas a los objetivos y de esta forma llegar más pronto a conseguirlos.

Las recomendaciones y alternativas de cambio que surgieron a raíz del análisis integral, tienen que documentarse en las políticas y procedimientos, es por lo anterior que un análisis integral siempre va de la mano con el BPA.

A continuación se describen los pasos necesarios en el BPA para tener un desarrollo interno de la empresa óptimo:

- a) Definir estrategias: En esta parte se debe definir el objetivo y estrategia de la empresa, según lo analizado con anterioridad para que las políticas y procedimientos documentados sean alineados con dichos objetivos y de esta

---

<sup>26</sup> Soto, L.(2015). BPA y End to end Análisis. 2017, de Universidad de Coruña Sitio web: [www.dc.fi.udc.es](http://www.dc.fi.udc.es)

forma se contribuya a alcanzar resultados mejores desde la parte operativa de la empresa.

b) Diseñar: Al diseñar el procedimiento y la política se deben tener claros cada uno de los procedimientos de la empresa, los recursos necesarios para implementarlos y el entorno de negocio en los que van a funcionar.

c) Instrumentar: En esta parte se transforme los modelos de negocio en los plasmados en las nuevas políticas y procedimientos, en ocasiones también incluye la automatización de dichos procedimientos.

d) Componer: En caso de automatizar procedimientos este paso es importante, ya que se tienen que hacer políticas y procedimientos nuevos totalmente<sup>27</sup>

e) Ejecutar: Se despliegan los procesos y políticas para todas las personas y se prepara a las mismas para que comiencen con la nueva forma de operar.

f) Monitorizar y controlar: Se harán evaluaciones de la implementación de los nuevos procedimientos y sistemas (en caso de que existan), se elaborarán indicadores para identificar posibles fallas y que éstas puedan solucionarse.<sup>28</sup>

El equipo de consultores es quien se encarga de realizar los pasos anteriores dependiendo del diagnóstico que se haya obtenido en las entrevistas del proceso de análisis integral realizado en un principio; Sin embargo además de los consultores se va a requerir que las personas involucradas en los procedimientos participen, con el fin de obtener un mayor entendimiento y poder brindar soluciones adecuadas a la empresa de la que se trata.

Jefe de oficina de procesos (CPO): Define la estrategia y objetivos de los procedimientos; establece una estructura de gobierno de procesos con sus respectivos propietarios; es el propietario del mapa de procesos empresarial; asegura que los procesos centrales generan la rentabilidad que buscan los clientes y cumplen con los objetivos estratégicos.

---

<sup>27</sup> Este paso, solo aplica para la automatización.

<sup>28</sup> Soto, L.(2015). BPA y End to end Análisis. 2017, de Universidad de Coruña Sitio web: [www.dc.fi.udc.es](http://www.dc.fi.udc.es)

Ejecutivo de procedimientos: Dirige e inspira el desarrollo de los procesos principales para proporcionar lo mejor a los clientes; define la visión del proceso de principio a fin; asigna los roles de propiedad y comunica la participación y responsabilidad; y defiende que el desarrollo de nuevos procesos es uno de los impulsores de la rentabilidad del negocio.

Persona responsable de los procedimientos (análisis integral): Define los indicadores de los procedimientos totales, es decir cómo se va a medir su eficiencia; garantiza el diseño de los procedimientos de punta a punta; integra y reutiliza los procesos en unidades de negocio; garantiza que se mide y atiende la satisfacción de los clientes, y se cumplen los objetivos relacionados con los resultados y eficiencia; asegura que los procesos de punta a punta están alineados con la estrategia corporativa.<sup>29</sup>

### **3.3 Método para la aplicación del enfoque de análisis integral**

#### **Vínculo con empresa cliente**

La relación con la empresa cliente se puede presentar mediante tres formas:

- a) Recomendación de una empresa por parte de alguna asesorada: Se refiere a cuando una compañía cliente persuade del servicio a otra. Estas empresas suelen no estar en la misma industria y la recomendación suele presentarse de forma indirecta.
- b) Solicitud directa de la Compañía Cliente: Esta modalidad suele ser la más recurrente, ya que en la mayoría de los casos, cuando el cliente decide invertir en consultoría es que tiene identificado que algo está fallando en la Compañía. En los casos en que la Consultora ya ha trabajado con cierta compañía, ésta suele llamar a la Consultora para que les ayude, cuando es así la "cuota de

---

<sup>29</sup> Soto, L.(2015). BPA y End to end Análisis. 2017, de Universidad de Coruña Sitio web: [www.dc.fi.udc.es](http://www.dc.fi.udc.es)

cancelación<sup>30</sup>, que es como un tipo de descuento que ronda entre el 15% y 30% suele elevarse, en favor del Cliente.

- c) Promoción de la Consultora: Finalmente en este caso los Gerente del área, que son los encargados de vender proyectos, hacen visitas a las empresas que con anterioridad han seleccionado<sup>31</sup>, ya sea con los dueños, el CFO o Accionistas con el fin de venderles un proyecto de acuerdo a sus necesidades, para esto el Gerente y un equipo de consultores ya estudiaron la Compañía objetivo, sus principales competidores en el mercado, sus ventas, análisis de Estados Financieros, etc.; que fungen como herramientas para saber por dónde hay problemas y pueda interesarse la empresa en contratar los servicios de Consultoría.

### **3.3.1. Visita inicial a la empresa Cliente - Socio y Alta dirección**

Al primer encuentro de la Consultora con la compañía que solicita el servicio, asisten el Socio del área y el Gerente que se asigna como líder del proyecto. Se agenda una reunión con el representante de la empresa consultada, generalmente con la Alta Dirección (el Consejo, CFO o dueño). Esta entrevista tiene el fin de conocer las inquietudes o las áreas que están teniendo problemas.

Los representantes de la Consultora exponen el método de trabajo, requerimiento de información, plazo aproximado para llevar a cabo el proyecto y una explicación del método de presupuesto para el mismo, con el compromiso de enviarlo por escrito en un tiempo establecido ahí mismo para que la compañía cliente lo pueda analizar y se pase a la parte de contrato.

De manera general, puede decirse que es en esta fase se le da a la Consultoría los elementos y síntomas para que así pueda realizar una propuesta de proyecto para el Cliente, la cual se describe en el punto siguiente.

---

<sup>30</sup> Descuento en el costo por hora en cada uno de los elementos de capital humano que trabajarán en el proyecto

<sup>31</sup> Las empresas a las que se hacen visitas suelen ser aquellas que tuvieron algún problema en cuanto resultados Auditoría DTTL o bien suelen hacerse estudios constantes para identificar las compañías que se pueden ayudar según sus estados financieros públicos y los servicios que ofrece el área de Consultoría de DTTL

### **3.3.2. Estudio de gran visión – La Propuesta**

La propuesta puede considerarse uno de los elementos fundamentales y más importantes de la puesta en marcha de un proyecto, ya que en este documento se define con toda claridad el alcance del proyecto, en qué consiste, las fechas, los participantes por parte de la Consultora, así como la inversión necesaria. La propuesta debe ser validada y aceptada por ambas partes, para que lo decidido se plasme en un contrato.

Los puntos en específico que conforman la propuesta son los siguientes:

Acerca de la Compañía consultora

1. Transformación Financiera: En este punto se describe a grandes rasgos el área de Transformación Financiera de la Consultora, con el fin de que la Compañía cliente conozca más de la Consultora, su tamaño y se genere más confianza.
2. Entendimiento: En este apartado se da una introducción para conocer más acerca de la empresa Consultada, se describe su historia y se plasma la línea de negocio de la empresa cliente, su industria, así como su posición actual en el mercado. En esta parte de la propuesta se plantea el objetivo de la Consultora dentro de la compañía cliente.
3. Enfoque de servicios: Se define la propuesta de la Consultora para generar valor, derivado de las necesidades que el Cliente planteó en la primera visita a la Compañía.
4. Alcance: Se define las áreas, procesos o rubros de la empresa serán analizados, así como los periodos de tiempo que abarcará el estudio.
5. Entregables: Se define los papeles de trabajo y documentación que se entregará al cliente como resultado final del estudio de Consultoría realizado.
6. Cronograma: Se establece la fecha de entrada del equipo de Consultores a la compañía, adicional describe semana a semana qué actividades realizará el equipo de consultoría, así como las fechas en específico en que se irán mostrando avances al Cliente y la fecha de término del proyecto.

7. Equipo de trabajo: Se presenta el equipo de trabajo que realizará el proyecto, mismo que fue seleccionado por el Gerente del proyecto de un “catálogo” de perfiles de la firma consultora, eligiendo a los más aptos y con mejores habilidades, de acuerdo a las necesidades del Cliente.

8. Inversión: En esta parte se define la inversión, según el alcance del proyecto. Es importante mencionar que el cálculo se hace por hora, se cobra por hora de cada miembro del equipo. Dependiendo de la experiencia de cada miembro es su valor, por ejemplo Socio 35,000 x hora gerente 15,000 pesos x hora consultor senior 3000 x hora y consultor 1000 x hora. La suma total de las horas que le invertirá el equipo completo de trabajo, será lo equivalente al monto total de inversión, cobrado por la Consultora.

### **3.3.3. Conformación de los grupos de trabajo específicos para el diagnóstico**

Los grupos de trabajo por parte de la Consultora, se definen desde que se elabora la propuesta de servicio.

La Consultora y en especial el área de Transformación Financiera, tiene un catálogo de consultores disponibles por especialidad y experiencia. En cada expediente del personal se indica:

- Nivel de estudios
- Habilidades personales e idiomas que maneja
- Habilidades en cuanto a paquetería y software
- Proyectos en los que ha participado, especificando categoría
- Industria en la que se ha desarrollado

De acuerdo al perfil es que se selecciona al más apto para el proyecto. Cabe señalar que adicional se lleva un estatus del personal que se encuentra en proyecto y la fecha en la que saldrá del mismo, con el fin de que no sea contemplado en otros proyectos.

El último punto que se toma en cuenta para la selección del equipo es el costo. Con la selección de personal es posible realizar el cálculo en conjunto con el número de horas que dure la interacción. Es importante mencionar que al ser cobrado por hora, el costo de la persona no puede exceder el presupuesto.

#### **3.3.4. Presentación de los equipos de trabajo**

El Socio y Gerente realizan la selección de equipo para el proyecto y como paso siguiente se les notifica a los consultores seleccionados vía personal en caso de ser posible, o vía correo electrónico. Esto con mínimo una semana de anticipación, con el fin de que los consultores se empapen de la empresa, así como de los rubros en específico que se van a estudiar. Los consultores suelen ir adelantando los papeles de trabajo, así como

Es importante señalar que los consultores realizan las propuestas, por lo que en la mayoría de las ocasiones, el equipo de trabajo ya tiene un entendimiento previo, tanto de la Compañía como del problema que enfrasca.

#### **3.3.5. Presentación del plan de trabajo de análisis integral (Kick-off)**

El junta de arranque (kick-off), es aquella que se lleva a cabo después de haber sido aprobada la propuesta por el Cliente, en esta junta se presenta el cronograma de trabajo.

En esta reunión, entre los asistentes se incluye a los jefes de cada área que se contempla en el proyecto, con el fin de que informen a sus subordinados, que el equipo de consultoría estará en las instalaciones de la Compañía, así como las entrevistas y los requerimientos de información que se estarán haciendo constantemente.

En esta reunión de arranque, el representante de la Consultora presenta al equipo de consultores que realizará el proyecto, así como las personas superiores a cargo, Gerente y Socio. (La selección del equipo de consultores se describe en el

punto siguiente, de manera más detallada). Finalmente en esta etapa se designa sala de trabajo dentro de la compañía al equipo consultor.

### **3.3.6. Trabajo en sitio y en gabinete**

Para llevar a cabo un proyecto es necesario que el equipo de consultores esté en sitio, es decir dentro de la Compañía consultada, el motivo principal es que en la primera etapa de la metodología de análisis integral, se realizan las entrevistas a los dueños de la operación analizada, por lo que es indispensable estar cerca, además de que se está solicitando información constantemente, la cual por políticas de privacidad de ambas empresas no puede salir de la Compañía consultada, por lo que se puede trabajar con los documentos originales únicamente en sitio, aunado a lo anterior existe otro motivo que es conocer físicamente o en tiempo real la operación de la empresa.

Posteriormente, ya que la Consultora ha recabado toda la información y terminado con las entrevistas, procede a continuar el proyecto desde su corporativo, el denominado trabajo de gabinete, que es tan necesario como el trabajo en sitio, ya que es donde el equipo de consultores y su gerente comentan los puntos críticos, los hallazgos, recomendaciones y cómo se presentarán los entregables. Adicional en corporativo tienen el área de Mercadotecnia esencial para los retoques finales de entregables, así como para las impresiones de los mismos.

### **3.3.7. Discusión interna de los hallazgos de los grupos**

En la etapa de trabajo en Gabinete, es el clímax del proyecto, es aquí donde los integrantes del equipo, comparten los hallazgos identificados en las distintas áreas, que pueden estar repercutiendo en el crecimiento de la empresa.

Los hallazgos que el equipo encontró se le presentan al Gerente, mismo que gracias a su experiencia ayudará a definir si son relevantes para el estudio, así como los impactos y recomendaciones para la Compañía consultada. Una vez que

bajo acuerdo común se han establecido los puntos clave y cómo se expondrán al cliente, se comienzan a elaborar los entregables y la presentación final. Cabe señalar que los empleados del Cliente que apoyaron con las entrevistas y dando información, no participan posteriormente ya que no podrían ser juez y parte. Por lo que lo único que validan ellos, es el entendimiento de sus actividades, así como de la información proporcionada.

### **3.3.8. Presentación de resultados a la Cliente**

Los entregables que la firma Consultora proporciona al cliente, son definidos en la propuesta, regularmente son los Memorándums del proceso de análisis integral completo, que incluye resultados y el estudio completo del caso con las características acordadas, matriz de madurez, matriz de riesgos y controles, análisis de proveedores, matriz de impactos. Dependiendo del alcance del proyecto. Todo lo mencionado sería la información a detalle y el proceso completo para llegar a los resultados.

Sin embargo en la junta final se prepara una presentación de alto nivel, derivado de que es con la Alta Dirección. Suelen ser breves y concisa, ya que la alta dirección no suele tener mucho tiempo destinado a reuniones de dicha naturaleza.

La presentación de Alto Nivel se conforma de máximo 10 diapositivas (dependiendo de la magnitud del proyecto) y contiene de forma muy concreta los hallazgos financieros, el impacto que tienen y las recomendaciones. Suele presentarse de manera muy visual y en números, lo que facilita al Cliente la visibilidad y plan de acción. Al final de dicha presentación se abre el diálogo y se disipan todas las inquietudes del cliente.

### **3.3.9. Compromisos contraídos y seguimiento**

De acuerdo a los resultados de la presentación final, el Cliente dará seguimiento a las recomendaciones de la Consultora, en caso de querer que la Consultora de

seguimiento, debe establecerse en un nuevo contrato y presupuestar la fase de implementación, a menos que desde un inicio se hayan contratado todas las fases.

## 4. Caso Práctico en Función Financiera

---

Con fines ilustrativos, se describirá un caso de aplicación del enfoque de análisis integral y Análisis de Procesos de Negocio (BPA) a una empresa consultada, por temas de confidencialidad y protección tanto para la empresa consultada, como para la Consultora, a la empresa se denominará "La Compañía" A ó "GA" a lo largo de capítulo<sup>32</sup>, mientras que a la empresa que presta el servicio se le denominará "La Consultora".

### 4.1. La empresa Cliente

La Compañía Cliente, que por temas de confidencialidad denominaremos como "La Compañía A" es una empresa líder en el desarrollo e instrumentación de soluciones integrales para sectores estratégicos como lo son el sector de Petróleo & Gas, Seguridad, Salud y Tecnologías de la Información (TI).

En 1991, nace como una empresa especializada en el mantenimiento de sistemas tecnológicos diseñados a la medida de las necesidades de pequeñas y medianas empresas, que en ese momento no estaban siendo atendidas. Su creciente oferta de servicios en TI y su excelente servicio al cliente catapultó a la empresa, la cual logró consolidarse en este sector.

### 4.2. Primeros pasos

El acercamiento de la Compañía A con la Consultora, se dio gracias a que la Compañía cliente se acercó directamente con el área, misma de la que tenía conocimiento derivado de que el Gerente Senior, había ofrecido servicios con anterioridad.

---

<sup>32</sup> En las tablas y gráficas se les denominará "GA" o "Compañía A" a la empresa consultada

La Compañía consultada expuso sus inquietudes vía telefónica al Gerente Senior, quien agenda una reunión con la alta dirección de la Compañía A y el Socio de la Consultora.

En dicha reunión se presentó la metodología que usa la Consultora y se propuso de forma general un plan de acción. En cuanto a la empresa consultada solicitó la propuesta de trabajo detallada, con los documentos que recibe al término del servicio contratado, el tiempo que se llevará en realizarlo, así como el equipo de trabajo y el costo total del proyecto.

Los representantes de la Consultora como paso siguiente tienen que seleccionar al grupo de trabajo que de acuerdo a sus habilidades y experiencia, será útil para la Compañía A. Según lo planteado en la primera reunión entre alta dirección y Socio, La Compañía A solicita una implementación de las iniciativas para alcanzar la institucionalización, así como la mejor práctica financiera, en cuanto a proveedores (precio de mercado) y procedimientos en las áreas de seguros y fianzas, fletes y flotillas<sup>33</sup>. Las características detalladas del proyecto se exponen más adelante en la propuesta de servicios de la Consultora.

#### **4.3. El grupo de trabajo**

El equipo multidisciplinario de La Consultora asegura un enfoque integral en la implementación de las iniciativas para alcanzar el control interno, así como la mejor práctica financiera, en cuanto a proveedores. El equipo seleccionado de acuerdo a las habilidades, naturaleza del proyecto y derivado de lo expuesto por la alta dirección de la compañía, se conforma de un Socio un Gerente Senior y dos consultores, uno Junior y otro Senior:

Socio: Contador, colabora con las prácticas líderes de la industria, gracias a su experiencia en la firma.

---

<sup>33</sup> Con fines ilustrativos se presenta solamente el análisis y resultado de las áreas de fletes y flotillas.

Gerente Senior: Contador, ayuda con el control interno de la Compañía A, así como con los posibles impactos fiscales de la misma.

Consultor Senior: Financiero, detecta los puntos críticos en cuanto a finanzas, apoyado con el economista para tener una visión más amplia e integral

Consultor Junior: Economista Colabora principalmente en la parte del estudio de mercado de (proveedores), así como con la visualización en el largo plazo de la empresa.

De acuerdo al capital humano que será necesario y al alcance del proyecto, se calculó que el costo total del proyecto es de \$670,000 sin IVA, por 5 semanas por el proyecto completo, según el análisis integral hasta la etapa del deber ser de la empresa (to be), cabe señalar que toda esta información es plasmada en la propuesta de servicios que se le envía a la empresa cliente.

En el cuadro 3, se presenta la estructura del los participantes del proyecto de la Consultora, así como el papel que desempeñan dentro del equipo de trabajo a lo largo del proyecto teniendo el Socio únicamente la función de liderazgo, el Gerente la de Administración y Aseguramiento de la Calidad y finalmente los Consultores que son el Equipo del Proyecto que trabajará en Campo:

**Cuadro 3 Los roles en el equipo**



#### **4.4 Necesidades del cliente**

Conforme a lo expresado por la Alta Dirección y el análisis de información proporcionada por la empresa, fue posible detectar resultados poco deseados en los registros financieros, derivado de la falta de organización y problemas operativos y de control en las áreas específicas de seguros y fianzas, fletes y flotillas.

Las áreas para analizar fueron seleccionadas, derivado de que según las primeras indagaciones de la Consultora en la documentación, en primer lugar en cuanto a la línea de seguros porque se identificó el pago doble de una fianza.

En cuanto a las líneas de fletes y flotillas se identificó que las negociaciones entre el personal interno y los proveedores eran demasiado informales, lo que repercutía en ocasiones financieramente, además de que como no se tiene una rotación constante de proveedores ni se realizan estudios de mercado en cuanto a sus líneas se había perdido la noción de si los precios a los que estaban adquiriendo los servicios estaban a precio de mercado.

Actualmente, La Compañía A se encuentra realizando el análisis de sus procesos con mayor área de oportunidad, con la finalidad de generar un ambiente de control que permitan la institucionalización de la Compañía. Así mismo, es de gran importancia para la Dirección, asegurar la competitividad de sus proveedores en estas áreas.

Para acelerar su análisis, requiere el apoyo de “La Consultora” para realizar el análisis del ciclo de egresos (solicitud a pago) en los procesos de gestión de seguros y fianzas propios, proceso de logística (fletes) y flotilla en el que contratan a terceros para realizar las actividades internas en sus diferentes líneas de negocio.

Derivado de los resultados del análisis integral se redacta un preinforme para las áreas involucradas en donde se exponen las observaciones y se recoge el punto de vista de los responsables de los procedimientos del área.

Ya que las áreas involucradas fueron notificadas, La Consultora concretamente se compromete a lo siguiente:

a) Revisar procesos con nuestra visión de análisis integral con la finalidad de asegurar un ambiente de control dentro de la Entidad en los siguientes procesos: Seguros y Fianzas, Fletes y Flotillas.

b) Análisis de competitividad de proveedores de acuerdo a: Costos, Efectividad, Servicio y Optimización de rutas.

c) Asegurar el cumplimiento de procesos conforme a las políticas establecidas de la Entidad, identificando áreas de oportunidad dentro de los siguientes procedimientos

d) Seguros y Fianzas: Coberturas, Vigencia de contratos, Cumplimiento de pagos.

e) Fletes y Flotillas: Catálogo de proveedores, Tabuladores de precios, Rutas, Pagos

#### **4.5. Alcance y fases del proyecto**

El alcance para el Proyecto, fue diseñado en 3 fases, mismas que se incluyeron en la propuesta de servicios a la empresa cliente y que se presentaron en la junta de arranque "kick off" del proyecto: Procesos actuales, Evaluación y Competitividad de proveedores, en cada una de las tres áreas mencionadas: Seguros y Fianzas, Fletes y Flotillas.

Las actividades que engloba cada fase, así como el objetivo y el entregable pactado al término de cada fase, son presentados al cliente desde la propuesta de servicio, con el fin de que posteriormente tengan contra que evaluar el estatus del proyecto en general:

**Fase 1 Procesos actuales:** Esta fase representa la primera parte del análisis integral (as is), nos indica el estado actual de la empresa por medio de la

recolección de información y seguimiento de la operación del área determinada a través de entrevistas. La fase 1 tiene como objetivo el entendimiento de los procesos diseñados por la Compañía, las actividades que se realizarán dentro de dicha fase son recopilar información, a través de entrevistas, el resultado de esta fase es el "Memorándum de hallazgos y sugerencias".

**Fase 2 Evaluación:** Por observación en sitio y previa a la revisión de procedimientos, se evalúa que los procesos diseñados por entidad se estén aplicando.

Las actividades que engloba esta fase son, análisis de brechas<sup>34</sup> entre políticas y procedimientos, reconocer riesgos por segregación de funciones. Los entregables son "Resumen de brechas y Procedimientos" previamente convenidos.

**Fase 3 Competitividad:** Un elemento fundamental en el área financiera es la claridad que se tiene de los estudios de mercado de proveedores y por supuesto la coordinación que existe con la Función de Suministro de Servicios. En tal sentido se comprueba la comunicación entre las dos funciones. En el caso concreto de la Compañía Consultada no existe una comunicación efectiva entre las dos funciones y de éstas con la Función de Finanzas, además de no tenerse documentadas ni políticas ni procedimientos, así como precios de mercado. La fase de competitividad tiene como objetivo elaborar un análisis de los precios ofrecidos por proveedores, la actividad para lograrlo será un estudio de mercado de los mismos, exponiendo casos hipotéticos<sup>35</sup> con fines ilustrativos. Finalmente se entregará un "Análisis de competitividad de proveedores" basado en los casos hipotéticos para que la Compañía defina si sus costos de producción o servicios están siendo más elevados de lo que debería.

---

<sup>34</sup> Se compara lo que se hace en la operación contra lo que debería de hacerse según lo documentado en sus políticas y procedimientos.

<sup>35</sup> Las rutas seleccionadas para los casos son hipotéticas debido a las políticas de confidencialidad de la Compañía

## **4.6. Trabajo en sitio**

Para dar inicio al proyecto, el equipo de consultores se dividió para las entrevistas, quedando a cargo del frente de seguros y fianzas el Consultor Senior y a cargo de Fletes y Flotillas el Consultor Junior. Se describe detalladamente el proceso de análisis integral y BPA que se llevó a cabo en los frentes que se asignaron al Consultor Junior (Fletes y Flotillas), únicamente se expondrá la parte del análisis de procesos a través de la metodología BPA y el análisis de precio de mercado de sus proveedores por medio del enfoque de análisis integral<sup>36</sup>

### **4.6.1 Análisis en el Proceso de Flotillas**

Se comprobó que la Compañía A cuenta con un proceso actual de Mantenimiento de Flotillas (PO-FLT-01), el cual fue la base para el análisis.<sup>37</sup>

Primeramente hubo una revisión de gabinete de tal procedimiento, detectando los puntos críticos del mismo y la serie de procedimientos y relaciones con las distintas funciones de la Compañía conforme lo menciona el procedimiento BPA

Con el flujograma proporcionado por el Gerente de Almacén y Logística, mismo que presento el encargado del área con detalle, se realizó un análisis integral de la operación y entrevistas con la finalidad de asegurar el cumplimiento del flujo de trabajo.

Derivado de la información dada y según la metodología de la Consultora, se aplica el Análisis de Brechas, entre el proceso de mantenimiento de flotillas de La Compañía A, contras las mejores prácticas en el mercado, empleadas por las empresas líderes en la industria, además de la experiencia de los expertos en la industria y procesos de la Consultora.

---

<sup>36</sup> Los casos y fracciones seleccionadas del proyecto se eligieron de acuerdo al Marco Teórico y según el conocimiento explícito de quien sustenta este documento. Los casos omiten información con fin de proteger la identidad de la empresa consultada y la Consultora.

<sup>37</sup> Un proceso dentro de una empresa en general, se define como una sucesión de tareas que ayudan a trazar un flujo de operación para alcanzar un objetivo

El resultado obtenido del Análisis de Brechas se comenta a los responsables del área de la Compañía Cliente utilizando una tabla como la que se presenta, que con fines ilustrativos se muestra en el cuadro 4:

**Cuadro 4 Análisis de brechas**

Responsable	Actividad	Actividad Realizada	Actividad No Realizada
Colaborador Solicitante	Llamar al proveedor del servicio de mantenimiento vehicular.		
Proveedor de Servicio de Mantenimiento Vehicular	Asignar taller para revisión de vehículo		
Colaborador Solicitante	Llevar vehículo al taller asignado		
Taller	Diagnosticar vehículo		
Taller	Elaborar cotización de mantenimiento preventivo/correctivo		
Taller	Enviar cotización al proveedor de servicio de mantenimiento		
Proveedor de Servicio de Mantenimiento Vehicular	Revisar cotización de mantenimiento		
Proveedor de Servicio de Mantenimiento Vehicular	Enviar cotización de mantenimiento al Gerente de Flotillas		
Gerente de flotillas	Recibir y enviar cotización al DUN para automatización de mantenimiento		
Director de unidad de negocio	Revisa cotización		
Gerente de flotillas	Solicitar re cotización del servicio de mantenimiento		
Director de unidad de negocio	Dar Visto Bueno a la cotización de mantenimiento		

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la Compañía A<sup>38</sup>

<sup>38</sup> Todos los datos presentados con fines ilustrativos, están con las restricciones de confidencialidad de la empresa consultada y la Consultora.

**Cuadro 4.1 Análisis de brechas**

Responsable	Actividad	Actividad Realizada	Actividad No Realizada
Gerente de flotillas	Autorizar mantenimiento vehicular en el sistema del proveedor de servicio		
Proveedor de Servicio de Mantenimiento Vehicular	Autorizar mantenimiento vehicular		
Taller	Realizar mantenimiento preventivo / correctivo		
Colaborador Solicitante	Revisar vehículo		
Colaborador Solicitante	Notificar inconformidad al taller		
Taller	Llamar al proveedor de servicio de mantenimiento y esperar sus indicaciones		
Colaborador Solicitante	Firma de Conformidad		
Proveedor de Servicio de Mantenimiento Vehicular	Emitir y enviar Factura y Re porte de Servicios de Mantenimiento		
Analista de Flotilla	Realizar prorrateo de Factura y Reporte de Servicios de Mantenimiento		
Analista de Flotilla	Enviar prorrateo de Factura y Reporte de Servicios de Mantenimiento para Vo.Bo		
Director de unidad de negocio	Dar Visto Bueno del servicio de mantenimiento		
Analista de Flotilla	Solicitar pago de factura a CXP		
Coordinador de cuentas por Pagar	PC-CXP-01 Cuentas por pagar		
Coordinador de Tesorería	PC-TE5-01 Emisión de pagos por Lote		

**Fuente: Elaboración propia con base en datos de la Compañía A**

De acuerdo al Análisis de Brechas realizado, La Compañía A en cuanto a su proceso de mantenimiento de flotillas se encuentra en buena práctica y realizan las actividades de mejor práctica, aunque fueron identificados puntos de mejora como en la parte de crédito que se presenta con observaciones.

#### **4.6.2 Observaciones**

En observaciones se anotan todos los hallazgos encontrados previamente verificados con los responsables del área y como muestra del caso se incluye una de ellas. De acuerdo al seguimiento de la operación que se tuvo, se identificó un área de oportunidad en el proceso de Mantenimiento de Flotillas, la cual se mencionan a continuación:

- a. Se recomienda dar seguimiento al proceso de Mantenimiento de Flotillas hasta el final de la operación, con la finalidad de cumplir con los 30 días establecidos con el crédito a proveedores.

#### **4.6.3 Análisis del precio de mercado**

El precio de mercado es el precio actual y más reciente en el que un bien o servicio puede ser comprado o vendido, el cual converge en un punto donde la oferta y la demanda tienen un equilibrio. Los choques ya sea de la oferta y / o de la demanda, pueden hacer que el precio de mercado de un bien o servicio sea más alto o más bajo del nivel óptimo tanto para oferentes como para demandantes.

Es importante destacar que el precio de mercado puede variar por factores externos, como lo son la localidad o estacionalidad, dependiendo del giro del producto o servicio.

Este punto del proceso, es uno de los más críticos, sobre todo en momentos de dinamismo económico mundial y local, que requiere de una lectura apropiada de la situación concreta del negocio de la empresa cliente.

Es un trabajo de análisis económico y de estrategias que pueden hacer diferencia en la empresa cliente.

Para esto se recurre a la información de variables económicas analizadas por el equipo de la Consultora y de la habilidad de los economistas en el grupo de trabajo.

La información disponible en la Consultora va desde la teoría clásica de Marshall hasta registros y proyecciones de variables financieras y reales a las cuales puede recurrir el economista en el proceso de análisis de mercado de la empresa cliente. En el caso concreto que se presenta como ejemplo, solamente se tratará de la diferencia de precios auditados y no de proyección hacia el futuro que es parte del proceso de análisis integral en el conjunto.

**Gráfica 11 Precio de mercado**

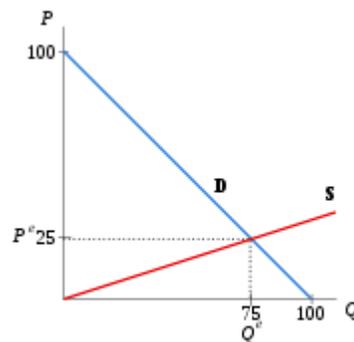
Tijeras de Marshall.

P= precio.

Q= cantidad producida.

D= (línea azul) demanda.

S= (línea roja) oferta.



Fuente: Página interna Deloitte.

#### **4.6.4 Análisis del precio de mercado proveedores de mantenimiento de flotillas**

Para ejemplificar el proceso, se toma la información del área de flotillas.

La persona contacto, que nos proporciona la información en este caso es el Gerente de Almacén y Logística, la persona responsable del proyecto.

1. Se solicitó la base de datos (00-ACUMULADO ARIZA 2016 GLOBAL) por concepto de flotillas (al Gerente de Almacén y Logística), la cual contenía 861 partidas.

2. Se extrajo una muestra<sup>39</sup> de 22 autos y su mantenimiento vehicular de la base de datos que tienen como registro.
3. Las unidades que se consideraron para la muestra, fueron aquellas con las que La Compañía A cuenta en mayor cantidad dentro de la flota.

**Cuadro 5. Muestra**

Model year	Model descripti
14	AVEO
10	AVEO
10	AVEO
7	TORNADO
9	SILVERADO
9	SILVERADO
12	TORNADO
9	SILVERADO
9	SILVERADO
9	SILVERADO
7	TORNADO
13	AVEO
11	CHEVY
13	AVEO
13	AVEO
14	AVEO
11	AVEO

**Fuente:** Elaboración propia con base en datos de la Compañía A

4. Se tomó como referencia la base de datos mencionada en el punto anterior para ampliarla y añadir los rubros de valor de mercado y localidad, para tener el menor sesgo posible.

<sup>39</sup> La fórmula para calcular el tamaño de muestra cuando se conoce el tamaño de la población es la siguiente: En donde, N = tamaño de la población Z = nivel de confianza, P = probabilidad de éxito, o proporción esperada Q = probabilidad de fracaso D = precisión (**Error** máximo admisible en términos de proporción)

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

5. Se cotizaron las piezas de la muestra, según marca de vehículo, año y la localidad donde se hicieron dichas reparaciones, en al menos 5 refaccionarias para sacar un promedio de precio obtenido de venta actual, con la finalidad de obtener el valor de mercado.
6. Hubo casos particulares en los que las diferencias entre precio de La Compañía A y valor de mercado eran mucho más llevadas que el promedio, por tal motivo se solicitó al Gerente de Almacén y Logística se le solicitó más detalle sobre las reparaciones de esos casos, para evitar errores en los datos obtenidos.
- Los números de vehículo de los que se solicitó más información son los siguientes: 10058, 10032, 10010, 20006, 10106
7. El Gerente de Almacén y Logística, proporciona la información detallada de las reparaciones de los vehículos antes listados, a excepción del vehículo número 10106. Cabe señalar que en el caso del vehículo 10058 no fue detallado el concepto de reparación de tubo de escape. En la tabla siguiente se presenta la muestra que se tomó de flotillas, así como las características de los autos y la reparación:

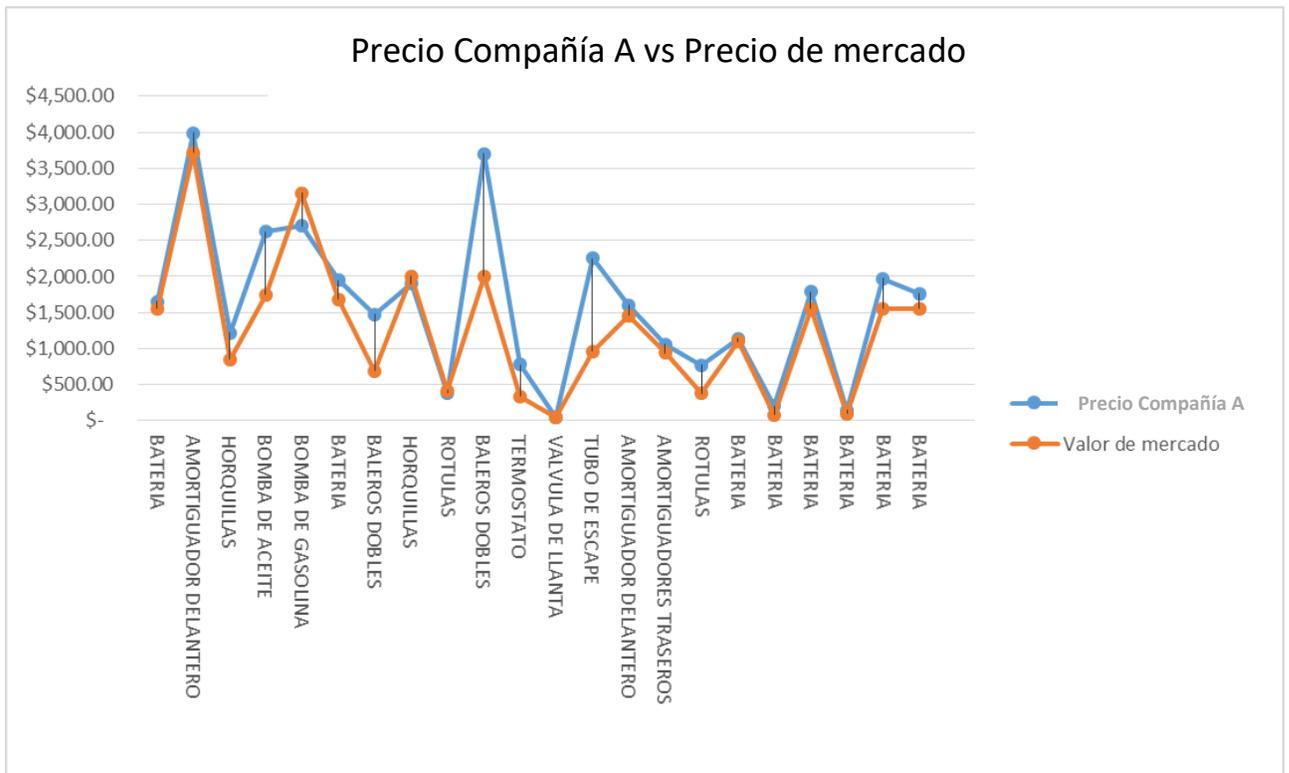
**Cuadro 6. Muestra de flotillas**

Model year	Manufacturer	Model descripti	Localidad	Repair descript	Precio Compañía A	Valor de mercado	Diferencia
14	CHEV	AVEO	Villahermosa	BATERIA	\$ 1,650.00	\$1,558.00	\$ 92.00
10	CHEV	AVEO	Ciudad de México	AMORTIGUADOR DELANTERO	\$ 3,990.00	\$3,718.90	\$ 271.10
10	CHEV	AVEO	Ciudad de México	HORQUILLAS	\$ 1,216.00	\$848.50	\$ 367.50
7	CHEV	TORNADO	Poza Rica	BOMBA DE ACEITE	\$ 2,620.00	\$1,746.60	\$ 873.40
9	CHEV	SILVERADO	Poza Rica	BOMBA DE GASOLINA	\$ 2,700.00	\$3,154.20	-\$ 454.20
9	CHEV	SILVERADO	Poza Rica	BATERIA	\$ 1,950.00	\$1,685.50	\$ 264.50
12	CHEV	TORNADO		BALEROS DOBLES	\$ 1,472.00	\$693.33	\$ 778.67
9	CHEV	SILVERADO	Poza Rica	HORQUILLAS	\$ 1,900.00	\$2,000.00	-\$ 100.00
9	CHEV	SILVERADO	Poza Rica	ROTULAS	\$ 390.00	\$420.00	-\$ 30.00
9	CHEV	SILVERADO	Poza Rica	BALEROS DOBLES	\$ 3,700.00	\$2,000.00	\$ 1,700.00
7	CHEV	TORNADO	Ciudad de México	TERMOSTATO	\$ 776.00	\$340.00	\$ 436.00
13	CHEV	AVEO		VALVULA DE LLANTA	\$ 48.00	\$50.00	-\$ 2.00
11	CHEV	CHEVY	Edo. De México	TUBO DE ESCAPE	\$ 2,250.00	\$963.00	\$ 1,287.00
11	CHEV	CHEVY	Edo. De México	AMORTIGUADOR DELANTERO	\$ 1,600.00	\$1,460.00	\$ 140.00
11	CHEV	CHEVY	Edo. De México	AMORTIGUADORES TRASERO	\$ 1,060.00	\$940.00	\$ 120.00
11	CHEV	CHEVY	Edo. De México	ROTULAS	\$ 770.00	\$380.00	\$ 390.00
11	CHEV	CHEVY		BATERIA	\$ 1,137.93	\$1,100.00	\$ 37.93
11	CHEV	CHEVY		BATERIA	\$ 200.00	\$80.00	\$ 120.00
13	CHEV	AVEO	Sonora	BATERIA	\$ 1,790.00	\$1,558.00	\$ 232.00
13	CHEV	AVEO	Sonora	BATERIA	\$ 150.00	\$100.00	\$ 50.00
14	CHEV	AVEO		BATERIA	\$ 1,972.41	\$1,558.00	\$ 414.41
11	CHEV	AVEO	Ciudad de México	BATERIA	\$ 1,760.00	\$1,558.00	\$ 202.00

**Fuente: Elaboración propia con base en datos de la Compañía A**

8. Se comparó la columna de precio La Compañía A con el valor de mercado para obtener la diferencia, en el mantenimiento de los autos seleccionados en la muestra.

**Gráfica 12**



**Fuente:** Elaboración propia con base en datos de la Compañía A

9. Se obtuvo el promedio de la diferencia entre precio que actualmente paga La Compañía A y el valor de mercado, así como la desviación estándar<sup>40</sup> del mismo. En promedio los precios que La Compañía A paga por reparación es \$326.83 mayor que el valor de mercado.

<sup>40</sup> La desviación estándar es definida como la medida de dispersión en que una variable se aleja del promedio, es decir, el rango hacia arriba o hacia abajo en que se mueve una variable con respecto al promedio.

**Cuadro 8 Precio promedio**

Promedio	\$326.83
Desviación estándar	\$474.62

Fuente: Elaboración propia

#### **4.6.5 Observaciones**

De acuerdo a la investigación sobre precio de mercado, se identificaron áreas de oportunidad en el servicio de mantenimiento de Flotillas, las cuales se mencionan a continuación:

- a) Se identificó que el promedio que paga La Compañía A es mayor al valor de mercado.
- b) En la base de datos de mantenimiento del área de Flotillas, no en todos los conceptos de mantenimiento se contempla mano de obra, lo que genera un sesgo considerable en los resultados.

#### **4.6.6 Hechos posteriores**

En la propuesta inicial la Compañía Cliente y la Consultora, deben estar de acuerdo en lo que se va a entregar, esto mismo se plasma en el contrato, por lo que si en las juntas de avance le surgen dudas del análisis a la Compañía o bien no quiere dar información más detallada con el fin de tener resultados más objetivos, se tienen que realizar los cambios pertinentes para que el cliente quede satisfecho y poderle dar un valor agregado con los resultados. Por tal motivo se hizo una nueva investigación sobre precio de mercado del mantenimiento de las flotillas, ya que el Gerente de Almacén y Logística argumentó que el repara las flotillas y compra las piezas en talleres mecánicos “pequeños”. A continuación se muestran los resultados y se describe el proceso:

1. Derivado de la inquietud del Gerente de Almacén y Logística y de la Dirección de la Compañía, se verificaron las piezas con mayor diferencia de precio entre La

Compañía A y valor de mercado en refaccionarias, además de incluir la cotización en talleres.

- Se encontró que el precio de mercado en talleres es en promedio \$1689.50 menor que el que paga La Compañía A.

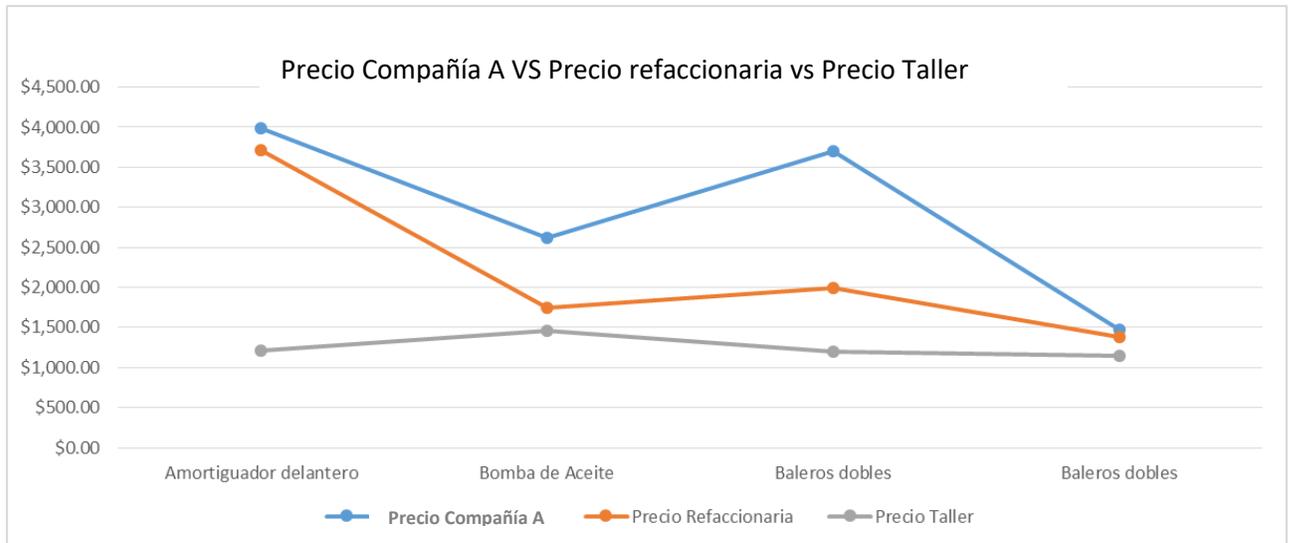
El precio de mercado en refaccionarias es en promedio \$734.13 menor que el que paga La Compañía A.

**Cuadro 8 Comparación de precios de mantenimiento**

N° de vehículo	Modelo	Año	Localidad	Pieza	Precio Compañía A	Precio refaccionaria	Diferencia	Precio taller	Diferencia
20006	AVEO	10	Ciudad de México	Amortiguador delantero	\$3,990.00	\$980.00	\$3,010.00	\$1,210.00	\$2,780.00
10010	TORNADO	7	Poza Rica	Bomba de Aceite	\$2,620.00	\$1,746.60	\$873.40	\$1,464.00	\$1,156.00
10032	SILVERADO	9	Poza Rica	Baleros dobles	\$3,700.00	\$2,000.00	\$1,700.00	\$1,200.00	\$2,500.00
10106	TORNADO	12		Baleros dobles	\$1,472.00	\$1,380.00	\$92.00	\$1,150.00	\$322.00

**Fuente: Elaboración propia con base en datos de la Compañía A**

**Gráfica 13 Precio Compañía A VS Precio refaccionaria vs Precio Taller**



**Fuente: Elaboración propia con base en datos de Compañía A (GA)**

3. Derivado de la inquietud de la Administración por los casos con mayor variación dentro de la muestra, se revisó la base de flotillas ampliando la muestra a 30 partidas. Cabe señalar que al revisar el total de la muestra, se encontró que los conceptos de reparación con mayor variación eran casos excepcionales.

**Cuadro 10 Flotilla comparación de precios<sup>41</sup>**

Model year	Manufacturer	Model descripti	Repair descript	Precio GA	Valor de mercado	Diferencia
14	CHEV	AVEO	BATERIA	\$ 1,650.00	\$1,600.50	\$ 49.50
10	CHEV	AVEO	AMORTIGUADOR DELANTERO	\$ 3,990.00	\$3,710.70	\$ 279.30
10	CHEV	AVEO	HORQUILLAS	\$ 1,216.00	\$960.64	\$ 255.36
9	CHEV	SILVERADO	BOMBA DE GASOLINA	\$ 2,700.00	\$3,240.00	-\$ 540.00
9	CHEV	SILVERADO	BATERIA	\$ 1,950.00	\$1,657.50	\$ 292.50
12	CHEV	TORNADO	BALEROS DOBLES	\$ 1,472.00	\$1,383.68	\$ 88.32
9	CHEV	SILVERADO	HORQUILLAS	\$ 1,900.00	\$1,995.00	-\$ 95.00
9	CHEV	SILVERADO	ROTULAS	\$ 390.00	\$425.10	-\$ 35.10
7	CHEV	TORNADO	TERMOSTATO	\$ 776.00	\$605.28	\$ 170.72
13	CHEV	AVEO	VALVULA DE LLANTA	\$ 48.00	\$46.08	\$ 1.92
11	CHEV	CHEVY	AMORTIGUADOR DELANTERO	\$ 1,600.00	\$1,424.00	\$ 176.00
11	CHEV	CHEVY	AMORTIGUADORES TRASEROS	\$ 1,060.00	\$922.20	\$ 137.80
11	CHEV	CHEVY	ROTULAS	\$ 770.00	\$752.40	\$ 17.60
11	CHEV	CHEVY	BATERIA	\$ 1,137.93	\$1,092.41	\$ 45.52
11	CHEV	CHEVY	BATERIA	\$ 200.00	\$78.00	\$ 122.00
13	CHEV	AVEO	BATERIA	\$ 1,790.00	\$1,521.50	\$ 268.50
13	CHEV	AVEO	BATERIA	\$ 150.00	\$87.00	\$ 63.00
14	CHEV	AVEO	BATERIA	\$ 1,972.41	\$1,873.79	\$ 98.62
11	CHEV	AVEO	BATERIA	\$ 1,760.00	\$1,531.20	\$ 228.80
14	NISS	NP 300	BALEROS DOBLES	\$ 621.00	\$828.00	-\$ 207.00
12	FORD	F-150	AMORTIGUADOR DELANTERO	\$ 4,050.00	\$4,271.50	-\$ 221.50
12	FORD	F-150	AMORTIGUADORES TRASEROS	\$ 2,800.00	\$2,750.00	\$ 50.00
12	FORD	RANGER	HORQUILLAS	\$ 1,160.00	\$3,180.00	-\$ 2,020.00
12	FORD	RANGER	AMORTIGUADOR DELANTERO	\$ 1,700.00	\$1,540.00	\$ 160.00
11	FORD	RANGER	ROTULAS	\$ 650.00	\$500.00	\$ 150.00
13	NISS	NP300	AMORTIGUADORES TRASEROS	\$ 1,320.00	\$1,600.00	-\$ 280.00
13	DODG	CHARGER	AMORTIGUADOR DELANTERO	\$ 4,167.24	\$4,175.00	-\$ 7.76
13	DODG	CHARGER	AMORTIGUADORES TRASEROS	\$ 5,327.60	\$5,750.00	-\$ 422.40
7	LAND	RANGER OVER	AMORTIGUADOR DELANTERO	\$ 26,520.00	\$23,327.00	\$ 3,193.00
13	NISS	NP300	AMORTIGUADOR DELANTERO	\$ 1,170.00	\$1,590.00	-\$ 420.00

**Fuente: Elaboración propia con base en datos de Compañía A (GA)**

4. Derivado de que dentro de la muestra se encontraron muy pocos casos en los que la variación eran muy, se omitieron para evitar sesgos y dar un resultado más objetivo. Al hacerlo de esta forma, la diferencia promedio fue de \$165.46, obteniendo el siguiente impacto en términos monetarios:

<sup>41</sup> Con fines prácticos a la Compañía se le denominó GA o Compañía A, en Cuadros

**Cuadro 11 Costos y diferencias de precios de mercado<sup>42</sup>**

	Partidas	Dif. Prom	Costo GA	Costo Dif= (Dif Prom)(n° partidas)	% Fuera de valor de mdo	% Dentro valor de mdo.
muestra	30 partidas	165.46	\$76,018.18	\$ 4,963.80	6.53%	93.47%
Muestra Feb-Jul	862 partidas	165.46	\$1,230,322.30	\$ 142,626.52	11.59%	88.41%

**Fuente Elaboración propia con base en datos de Compañía A (GA)**

5. Se concluye que del total de la muestra pactada con La Compañía A (GA), (Febrero-Julio 2016), por mantenimiento de flotilla, se estima que se pagó \$142,626.52 más, por las variaciones de precio las piezas de los vehículos.

6. El 88.41% de las piezas del total de la muestra (Febrero-Julio 2016), se encuentran dentro de precio de mercado, mientras que el 11.59% del total, tuvo variaciones por arriba del valor de mercado. Cabe señalar que esta diferencia puede deberse a falta de información, en cuanto a concepto de reparación.

#### **4.7 Análisis de Proceso de Fletes**

El objetivo del presente, es informar a “La Compañía A” las observaciones y hallazgos de lo estipulado previamente con la misma, en lo que refiere al área de Fletes (o Transporte) en el cumplimiento de sus, procesos a través de la metodología BPA y adicionalmente realizar un comparativo de precios de mercado para medir la competitividad de sus proveedores.

##### **4.7.1 Procedimiento de Análisis de Negocio y análisis integral**

Un proceso dentro de una empresa en general, se define como una sucesión de tareas que ayudan a trazar un flujo de operación para alcanzar un objetivo. La Compañía A nos proporcionó el proceso actual de Solicitud de Transporte (PC-INA-02). De acuerdo al flujograma proporcionado por el jefe de Almacén, se realizaron seguimientos a la operación o entrevistas con la finalidad de asegurar

---

<sup>42</sup> Con fines prácticos a la Compañía se le denominó GA o Compañía A, en Cuadros

el cumplimiento del flujo de trabajo. Se utilizó el Análisis de brechas, al igual que en la parte de Flotillas, arrojando como resultado el siguiente análisis:

**Cuadro 12 Análisis de brechas**

Responsable	Actividad	Actividad Realizada	Actividad No Realizada
Colaborador solicitante	Generar solicitud de transporte		
Proveedor logístico	Calcular volumen de material/producto surtido		
Jefe almacén	Identificar tipo de transporte para envío		
Jefe almacén	Solicitar cotización de transporte (tipo/destino/maniobra)		
Proveedor transportista	Cotizar transporte		
Jefe almacén	Recibir cotización		
Jefe almacén	Solicitar Vo.Bo. Del costo al PM/PMO/DUN		
PM/PMO/DUN	Revisar cotización del transporte		
PM/PMO/DUN	Notificar al solicitante que no se realizará el servicio		
Jefe almacén	Autorizar costo		
Jefe almacén	Solicitar el servicio anexando costo		
Proveedor transportista	Programas servicio		
Proveedor transportista	Embarque y paquetería de productos y/o materiales (subproceso)		
Proveedor logístico	Proporcionar documentación a transportista para entrega al Cliente		
Proveedor transportista	Entregar materiales/productos a cliente final y recibir evidencia		
Proveedor logístico	Recibir materiales/producto(pieza, cantidad, descripción, # de serie)		
Proveedor logístico	Firmar acuse de recibo		
Jefe almacén	Generar factura y entregarla junto con acuse de recibo		
Jefe almacén	Generar solicitud de pago con documentación recibida		
Coordinador cuentas por pagar	Cuentas por pagar (Vía adquisiciones por COI)		
Coordinador de Tesorería	Tesorería (Emisión de pago)		

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la Compañía A

#### **4.7.2 Observaciones y Recomendaciones**

De acuerdo al seguimiento de la operación que se tuvo, se identificaron áreas de oportunidad en el proceso de Solicitud de Transporte, las cuales se mencionan a continuación:

- a. Se recomienda agregar en la solicitud de transporte el centro de costos, lo cual puede generar reprocesos durante la solicitud de pago.
- b. Se sugiere incluir la aprobación del Jefe de Almacén del cálculo de volumen/ material, ya que sin esta aprobación no se puede continuar con el flujo de la operación.
- c. Se sugiere incluir la actividad de enviar el correo aprobación al documentador en Almacén, ya que a partir de esta aprobación se registra el flete en control de Excel.
- d. Sugerimos añadir la actividad de verificación por parte del documentador de la recepción de facturas y acuse original por parte del transportista, ya que este sería un control inicial para el cumplimiento de la política.
- e. Se sugiere incluir verificación y autorización por parte del Jefe de Almacén para generar solicitud de pago y enviarla a la autoridad correspondiente.
- f. Se sugiere especificar los sistemas en los cuales se registra la operación, ya que se cuentan con dos diferentes (COI/ORACLE)
- g. Se recomienda dar seguimiento al proceso de Solicitud de Transporte hasta el final de la operación, con la finalidad de cumplir con los 30 días establecidos con el crédito a proveedores.

### **4.7.3 Análisis de Precio de mercado**

#### **Antecedentes**

Como primer punto se realizó una indagación con los encargados del trato con proveedores para obtener detalle de la operación y de las condiciones comerciales. Obtuvimos las siguientes condiciones comerciales:

Las condiciones con las que La Compañía A contrata el servicio de flete para ruta con escalas actualmente son:

- Se cobra el costo del destino más largo por perímetro.
- De 1 a 100 km de distancia del segundo tiro, se suma 25% del tiro más largo.
- Más de 100 km, se suma el 50% del tiro más largo.
- Tiros sucesivos, se manejan bajo la misma metodología del porcentaje del tiro más largo.

Derivado del seguimiento del proceso con proveedores de fletes, que se obtuvo a través de las entrevistas con los dueños de la operación, tuvimos conocimiento que existía un tarifario de transportes, mismo que fue solicitado como base para el análisis de precio de mercado. A continuación se describe a detalle cómo fue el proceso:

1. Se solicitó la base de datos (Tarifario de Transportes 2015-2016) por concepto de fletes al Gerente de Almacén y Logística, la cual contenía la tarifa mínima de 70 destinos (directos), divididos en 7 zonas, para distintos volúmenes de carga.
2. Con la finalidad de verificar las cotizaciones de los proveedores, se extrajo una muestra de la base de datos de los fletes realizados, proporcionada por los responsables del área.
3. Se seleccionaron aleatoriamente 5 destinos con rutas directas, con el objetivo de cotizar y tener el menor sesgo posible. Las distintas

características con las que se solicitaron las cotizaciones con las fleteras fueron:

- GPS las 24 hrs, conectado con diferentes corporaciones policiacas.
- Aplicación para que proporcione la ubicación de la unidad en todo momento.
- Geocercas en caso de que se requiera trabajar en una zona específica y al salir de ella manda alerta
- Seguro (solo aplica para una fletera)

Se cotizan los fletes tanto directos, como con escalas, con 8 fleteras distintas con las características especificadas, con el fin de obtener el precio de mercado con menor sesgo, finalmente se obtiene un promedio de las cotizaciones recibidas de las distintas fleteras para la comparación.

4. Se tomó como referencia la base de datos (Tarifario de Transportes 2015-2016) para ampliarla y añadir el rubro valor de mercado y se comparó con la columna de precio mínimo que se estableció en la misma. En el caso de los fletes con escalas, se calculó el precio que paga La Compañía A, de acuerdo a las condiciones del servicio, descritas en los antecedentes.

5. Los destinos seleccionados para cotización de rutas directas fueron:

**Cuadro 13 Destinos cotizados**

Destino	Tonelada	Tipo
Hermosillo	1	Camioneta
Hermosillo	8	Rabon
Tijuana	14	Thorton
Campeche	8	Rabon
Zihuatanejo	8	Rabon

Fuente: Elaboración propia con base en datos de investigación

6. La cotización de las rutas directa (precio de mercado), fue comparada contra los precios que La Compañía A tiene como "oficiales" con proveedores, en el tarifario proporcionado por la misma.

**Cuadro 14 Rutas cotizadas**

Destinos	Toneladas	Tipo
Cuautitlán-Celaya-Chihuahua	8	Rabon
Cuautitlán-DF-Nuevo León	8	Rabon

**Fuente:** Elaboración propia con base en datos de investigación

7. En cuanto a las rutas escaladas, se le dio seguimiento a todo el proceso con proveedores, con el fin de identificar si sus procedimientos estaban mapeados, documentados y estaban de acuerdo a las mejores prácticas. Se extrajo de la base de datos (BD Envíos 2015-2016) una muestra hipotética (dentro de una ruta con varios destinos), con el fin de comparar la diferencia de lo que actualmente paga La Compañía A por concepto de fletes escalados contra el valor de mercado del mismo viaje. La muestra hipotética en cuanto a fletes escalados, no incluye todos los destinos de una ruta, ya que se tendría que modificar el alcance del proyecto y costo del mismo, derivado de lo anterior se pactó con la compañía que se cotizaran viajes con menos escalas, es decir si la ruta es Cuautitlán-Guerrero-Sinaloa-Sonora, sólo se tomaran tres de las escalas para las cotizaciones.

8. Las rutas (hipotéticas) a cotizar y comparar establecidas con la Compañía A, fueron las siguientes:

- Ruta 1 Cuautitlán-Celaya-Chihuahua
- Ruta 2 Cuautitlán-DF-Nuevo León

Cabe mencionar que todas los fletes salen de Cuautitlán, ya que ahí se encuentra el Almacén o Centro de Distribución

9. Derivado de que las rutas a comparar eran hipotéticas, para obtener el precio que la Compañía A paga por el flete, se utilizó la metodología descrita en los antecedentes.

Para obtener el precio de mercado, se cotizó con al menos 8 fleteras los destinos pactados con la Compañía consultada.

Obteniendo los siguientes resultados:

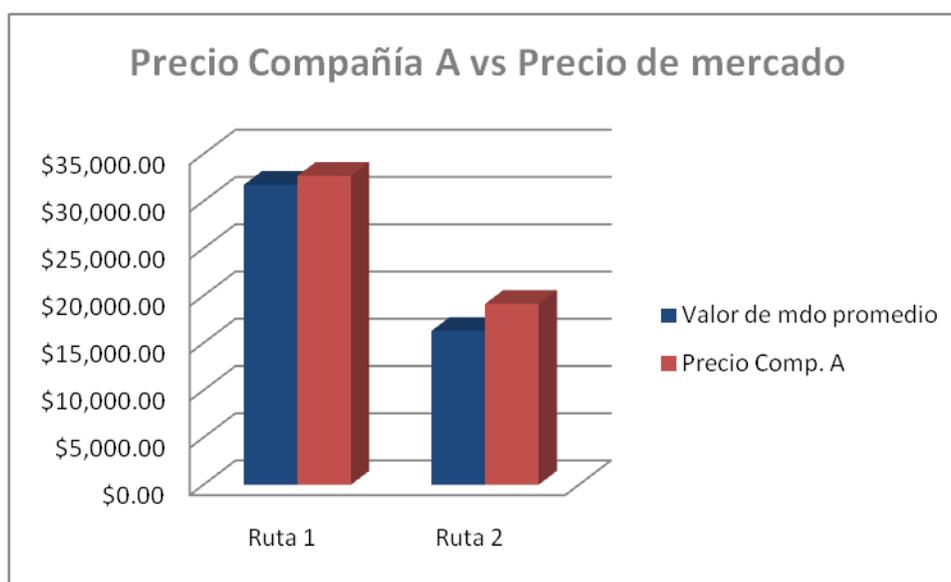
a) La Compañía A en promedio (según la muestra de las dos rutas hipotéticas escaladas) paga \$1,912.615 más por el transporte con sus proveedores, contra los precios de mercado.

**Cuadro 15 Rutas con escalas**

Tipo de Flete	Ruta	Volumen	Valor de mdo promedio	Precio Comp. A	Diferencia promedio
Transporte con escalas	Cuautitlán-Celaya-Chihuahua	8 8TON Rabon	\$31,722.99	\$32,682.22	\$959.23
Transporte con escalas	Cuautitlán-DF-Nuevo León	8 8TON Rabon	\$16,274.00	\$19,140.00	\$2,866.00

Fuente: Elaboración propia

**Gráfica 15 Precio Fletes con escalas**



Fuente: Elaboración propia con base en datos de investigación y datos de Compañía A

b) El precio que paga La Compañía A por concepto de fletes con escalas, de acuerdo a las cotizaciones de los proveedores actuales, es más alto que el valor de mercado. Por tal motivo se decidió cotizar, el transporte a dichos destinos de forma directa, considerando que los fletes directos de los proveedores de la Compañía A sí son mucho más bajos que los precios de mercado.

c) Se comparó el costo de enviar una unidad de transporte a cada destino (en lugar de uno solo con escalas), con precios de acuerdo al tarifario proporcionado por la Administración y se cotizó el costo de enviar un flete a cada destino (en lugar de uno solo con escalas) a precio de mercado.

El resultado de costo de transporte directo con los proveedores de la Compañía A es el siguiente.

**Cuadro 16 Precio por destino (Ruta Celaya-Chihuahua)**

Destino directo	Precio Compañía A
Cuautitlán-Celaya	\$8,675.10
Cuautitlán-Chihuahua	\$21,148.66
<b>Total</b>	<b>\$29,823.76</b>

Fuente: Elaboración propia con base en datos de investigación y de Compañía A

**Cuadro 17 Diferencia de Precio escalado y directo (Ruta Celaya-Chihuahua)**

Tipo de flete	Costo
Fletes con escalas	\$32,682.22
Fletes directos	\$29,823.76
Diferencia	-\$2,858.46

Fuente: Elaboración propia con base en datos de investigación y de Compañía A

La Compañía A paga \$2,858.46 más por el servicio de fletes con escalas (de acuerdo al tarifario de la Compañía) con la ruta Cuautitlán-Celaya-Chihuahua que enviando unidades separadas a cada destino.

Se realizó la misma comparación para la ruta 2 Cuautitlán-DF-Nuevo León, obteniendo como resultado que La Compañía A paga lo más por el servicio de fletes con escalas, que enviando unidades separadas a cada destino, según las tarifas con sus proveedores actuales. De acuerdo al costo calculado por su metodología en comparación con el flete directo de acuerdo a su tarifario, La Compañía estaría pagando \$2,858.46 más por el servicio de fletes con escalas que por el servicio de flete directo.

Cabe destacar que este fenómeno ocurre, dado que la Administración de Fletes aseguró, que en el caso de DF, se cobra como destino local y no como se indica en su metodología, por lo que aseguran pagar menos que el costo obtenido por la Consultora.

**Cuadro 18 Precio por destino (Ruta DF-Nuevo León)**

Destino directo	Precio Compañía A
Cuautitlán-DF	\$2,362.00
Cuautitlán-Nuevo León	\$13,912.00
<b>Total</b>	<b>\$16,274.00</b>

Fuente: Elaboración propia con base en datos de investigación y de Compañía A

**Cuadro 19 Diferencia de Precio escalado y directo (Ruta Celaya-Chihuahua)**

Tipo de flete	Costo
Fletes con escalas	\$32,682.22
Fletes directos	\$29,823.76
Diferencia	-\$2,858.46

Fuente: Elaboración propia con base en datos de investigación y de Compañía A

d) En promedio La Compañía A paga fletes con escalas (hipotéticos) \$959.23 por abajo del valor de mercado.

- a) Se observó que los envíos directos tienen ventaja competitiva dentro del mercado con los Proveedores actuales, sin embargo actualmente La Compañía A, cotiza por separado el seguro por la mercancía transportada. En el caso de una fletera incluida en el análisis por parte de La Consultora, incluyó el seguro por mercancía, lo que podría poner a este proveedor en ventaja sobre los otros.
- b) En relación a los fletes con escalas, se recomienda cotizar los destinos exactos, ya que al hacerlo así, se podrían ahorrar costos extras.
- c) Se observó que la metodología utilizada actualmente por parte de La Compañía A para cotizar los fletes, no está establecida en alguna política formalmente lo que genera informalidad y falta de control.
- d) Se sugiere de acuerdo a las mejores prácticas que exista una rotación de proveedores, por lo menos una vez al año.

#### **4.7.5 Hechos posteriores**

1. Derivado de la inquietud de la Administración del área de Fletes, se cotizaron de nuevo los fletes pero con rutas completas<sup>43</sup>, ya que afirman que la metodología proporcionada no se utiliza tal cual por lo que si se comparan rutas completas según el valor de la factura (costo real que cubrió la Compañía A), no coincidirán con los costos que resulten según la metodología, siendo estos últimos más elevados.

Por lo anterior, se hizo un nuevo estudio y comparación de los costos de proveedores de fletes de acuerdo a la metodología de La Compañía, contra

---

<sup>43</sup> Los hechos posteriores y cotizaciones de rutas completas tuvieron un costo extra, partiendo del coto del proyecto planteado en la propuesta inicial

valor de factura y precio de mercado (cotizado con al menos 8 fleteras distintas).

2. Para llevar a cabo la investigación se seleccionaron dos facturas al azar, la número 6601 y la 373.

La factura 6601 tiene la ruta siguiente: Cuautitlán-DF Zona 1- DF Zona 2- DF Zona 3- Tlaxcala- Hidalgo- Nuevo León- San Luis Potosí- Aldama Tamaulipas- Cd. Victoria Tamaulipas, Tampico Tamaulipas Zona 1- Tampico Tamaulipas Zona 2- Matamoros Tamaulipas.

La factura número 373 tiene la ruta siguiente: Cuautitlán-Querétaro-Celaya- Aguascalientes- Zacatecas- Durango- Saltillo- La Boquilla Chihuahua- Industrial Chihuahua.

3. Los resultados obtenidos siguiendo la metodología establecida en La Compañía A son los siguientes:

**Cuadro19. Costo Factura 6601 Cuautitlán con escalas**

Origen	Escala	Costo
Cuautitlán	DF	\$2,362.50
	DF	\$2,362.50
	DF	\$2,362.50
	Tlaxcala	\$8,928.75
	Hidalgo	\$8,928.75
	Nuevo León	\$8,928.75
	San Luis Potosí	\$8,928.75
	Aldama Tamaulipas	\$8,928.75
	Cd. Victoria Tamaulipas	\$8,928.75
	Tampico, Tamaulipas Zona 1	\$4,464.38
	Tampico, Tamaulipas Zona 2	\$4,464.38
	Matamoros, Tamaulipas	\$17,857.50
<b>COSTO TOTAL</b>		<b>\$87,446.26</b>

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la Compañía A

El costo total de la factura 6601, según la metodología establecida en la Compañía A, es de \$ 87,446.26, mientras que el costo registrado en la factura es de \$55,400.80, si la Compañía A respetara la metodología, estaría pagando \$32,045.45 más en cuanto al costo.

**Cuadro 20 Flete factura número 6601 Costo Metodología contra Costo Factura**

Factura	Costo Total Metodología	Costo Factura	Diferencia
6601	\$87,446.26	\$55,400.80	\$32,045.46

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la Compañía

Se cotizó la ruta del flete contratado para la factura 6601, obteniendo un coto total de \$60,250.00, por lo que se observa que la Compañía A en los fletes escalados tiene proveedores con precios menores a los del mercado. La Compañía A está pagando \$4,849.20 menos por el flete en esta ruta.

**Cuadro 21 Flete factura número 6601 Costo Metodología contra Costo Factura**

Factura	Costo Precio de Mercado	Costo Factura	Diferencia
6601	\$60,250.00	\$55,400.80	\$4,849.20

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la Compañía A

4. Para la factura número 373, se llevo a cabo el mismo procedimiento. Se calculó el costo total del flete de acuerdo a la metodología establecida por la empresa y se comparó contra el valor registrado en factura.

El costo total obtenido a través de la metodología de la ruta de la factura número 373 es de \$95,168.97, que comparada con el valor de la factura resulta una

diferencia de \$34,368.97. La Compañía A está pagando mucho menos que lo que pagaría si usara su metodología

**Cuadro 22 Flete Factura número 373 Costo metodología contra Costo Factura**

Origen	Escala	Costo
Cuautitlán	Querétaro	\$10,574.33
	Celaya	\$10,574.33
	Aguascalientes	\$10,574.33
	Zacatecas	\$10,574.33
	Durango	\$10,574.33
	Saltillo	\$10,574.33
	La Boquilla, Chihuahua	\$10,574.33
	Industrial, Chihuahua	\$21,148.66
<b>COSTO TOTAL</b>		<b>\$95,168.97</b>

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la Compañía A

**Cuadro 23 Factura número 373 Costo Total Metodología contra Costo Factura**

Factura	Costo Total Metodología	Costo Factura	Diferencia
373	\$95,168.97	\$60,800.00	\$34,368.97

Fuente: Elaboración propia

5. Se comparó el costo de la factura contra el costo por el mismo flete a valor de mercado, obteniendo una diferencia de \$1, 907.09 en favor de La Compañía A, lo que muestra que sus proveedores tienen precios por abajo de los de mercado.

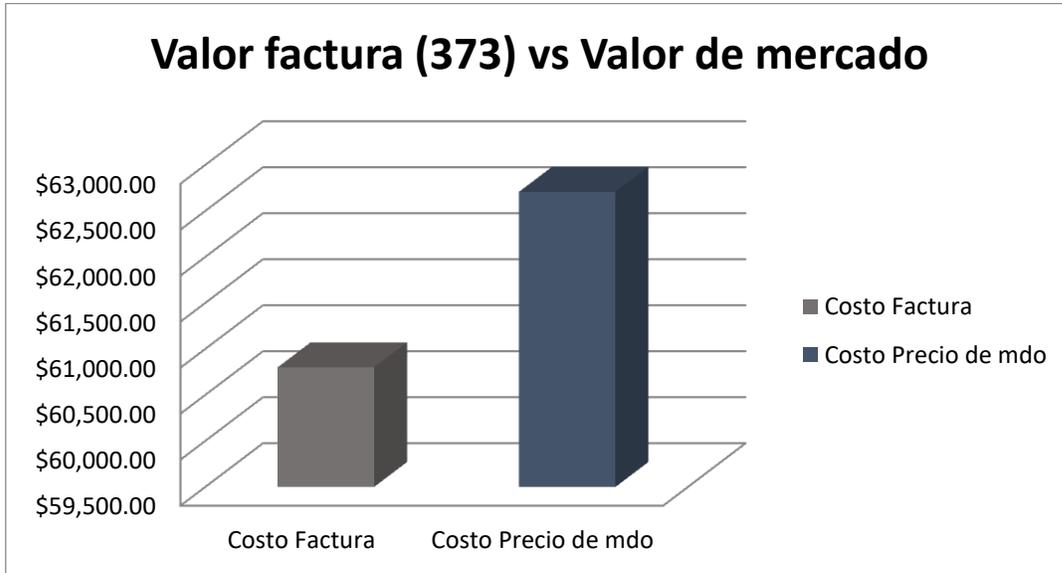
**Cuadro 23 Factura número 373 Costo Total Metodología contra Costo Factura**

Factura	Costo Factura	Costo Precio de mdo	Diferencia
373	\$60,800.00	\$62,707.09	-\$1,907.09

Fuente: Elaboración propia

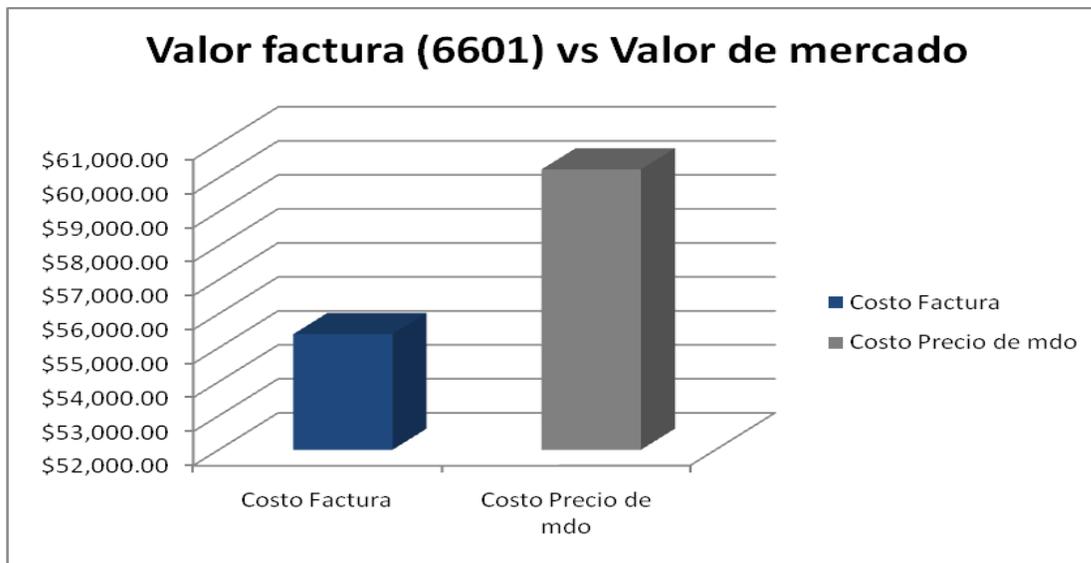
#### 4.7.6 Observaciones y recomendaciones

Gráfica 17 Costo Factura 373 VS Valor de Mercado



Fuente: Elaboración propia con base en datos de investigación y de Compañía A

Gráfica 18 Costo Metodología VS Costo Factura



Fuente: Elaboración propia con base en datos de investigación y de Compañía A

- a) Se observó que los proveedores actuales en las rutas escaladas, son competitivos ya que se puede ver la flexibilidad de los mismos al reducir costos en el caso de viajes con bastantes escalas.
- b) Se observó que la metodología descrita en los antecedentes no se cumple, por lo que es necesario establecer una política formal, para evitar falta de control en lo que se paga por concepto de fletes y se tengan parámetros más consistentes para evaluar los precios.
- c) Se recomienda rotación de proveedores por periodos para evitar

#### **4.8 El análisis integral**

Es imprescindible mencionar como se logró a dichos resultados, cómo es que el equipo se organizó y finalmente cómo se hizo la presentación en la junta final al cliente.

Como se mencionó de la descripción del caso práctico las actividades se dividieron en tres frentes, al entrar en trabajo de Gabinete es cuando los tres frentes se unieron, se llevaron a cabo reuniones entre el equipo de trabajo de consultores de La consultora, con el respectivo Socio y Gerente del proyecto. En dichas juntas se expusieron los frentes por parte del encargado de cada uno.

Al exponer su frente y los hallazgos que el consultor encargado consideraba importantes, éstos se discutían con el equipo completo, mismo que también aporta y en caso de encontrar agrega impactos u hallazgos no contemplados para tener una visión mucho más amplias aprovechando los diferentes enfoques del equipo multidisciplinario de la firma.

En dichas reuniones se va formando un esqueleto de lo que se entregará al cliente, así como el valor agregado que la firma le está dando a La Compañía A. Es también en el trabajo en Gabinete que se realizan los entregables.

La definición de los entregables en cuanto a formato, es definida por el equipo en conjunto, de manera que sean entendibles totalmente para el Cliente y toque todos los puntos que se analizaron y trabajaron durante el proyecto. La elaboración de los entregables también se dividió por frentes, mismos que al ya estar documentados y terminados, se juntaron en un solo entregable y se homogeneizó en cuanto a formato y contenido.

Al tener los entregables éstos pasan a revisión del Gerente que a su vez los pasa al Socio, esto con el fin de que o se tengan errores y de que en caso de haber omitido algún punto se agregue antes de entregar al cliente.

Posteriormente ya que fueron aprobados por los líderes del Proyecto, se manda a Marketing de la firma, para que le den una presentación y formato de alto nivel y de acuerdo al logotipo y colores de la firma.

Lo último que se realiza es la presentación final Alto nivel, es fundamental que dicha presentación sea breve, ya que como se mencionó al inicio los Directores, o miembros del Consejo quieren los resultados en concreto.

En esta presentación se define qué poner, ya que suele ser de máximo 10 diapositivas. En este caso en partículas únicamente se pusieron las observaciones y recomendaciones, en caso de que se quiera información más detallada ésta será proporcionada por el equipo de Consultores que fueron los que realizaron el proyecto de cerca.

La presentación es llevada por los Consultores Senior y Junior, mientras que el Socio y Gerente tocan puntos de extrema relevancia ampliando el valor agregado con experiencia en otras empresas.

En esta junta se da el cierre del proyecto, se hace entrega de la documentación final de resultados y si hay alguna duda o algo que agregar se añade con fecha máxima posterior a una semana. Finalmente se firma el acta de término y conformidad para poder facturar y La Compañía decide si se requiere de otra fase o se da por cerrado al 100%el proyecto

# 5. Conclusiones

---

La economía es una ciencia fundamental para el mundo empresarial, ya que se encarga de estudiar el comportamiento en el mercado en el que las entidades económicas se desenvuelven, así como a los agentes que las componen y la distribución óptima de los re

cursos para obtener máxima utilidad.

Hoy en día la empresa ha tenido una evolución, gracias a la globalización y el avance tecnológico. Lo que ha conseguido eliminar barreras de comunicación y tener una mayor presencia a nivel mundial, pero también ha ocasionado que los shocks de los ciclos económicos se propaguen como plaga por medio de la globalización.

En un mundo globalizado la economía ha adquirido vital importancia en todos los ámbitos y en particular a nivel empresa, ya que las entidades económicas están interconectadas tanto a nivel microeconómico y macroeconómico. Microeconómicamente porque la forma de producción ha pasado a ser intrasectorial, es decir, una industria "depende" de otra. Mientras que por el lado macroeconómico, las economías (países) dependen unas de otras debido a la interconexión del sistema financiero, por lo que cualquier cosa que acontezca en el mundo, ya sea en el sistema financiero, ámbito político o social, repercute en todo el mundo y en todas sus entidades económicas, como la empresa que dependiendo de su giro, ubicación, insumos y lugar en el mercado se verá afectada.

Las empresas están en un entorno que constantemente es cambiante, es decir están propensas a shocks externos, por lo que de no ser empresas sólidas internamente, no serán capaces de hacerles frente, lo que puede resultar en pérdidas o hasta la misma quiebra.

Mucho se habla de la Administración de empresas y de la Contabilidad, ciencias que son fundamentales en el desarrollo y crecimiento de la empresa, que se enfocan en el estado actual de la empresa y cómo éste se refleja en sus estados financieros, es decir en el corto plazo, pero lo que los accionistas y alta dirección de las empresas quieren es sostenibilidad, la economía de la empresa como ciencia medular en el análisis de las empresas a largo plazo es necesaria para "sobrevivir" en una economía dinámica, con la visión global que la caracteriza.

Eso no quiere decir que con un economista basta para llevar a cabo el análisis de una empresa, es claro que la economía en conjunto con las ciencias sociales mencionadas (Administración y Contabilidad) hacen una fusión imprescindible para las compañías. En el análisis empresarial estas ciencias sociales van de la mano.

Por las condiciones económicas y en general factores externos es relevante que exista internamente una solidez organizacional que basada en las teorías económicas de la empresa, como la de Penrose, explote sus recursos económicos y de capital humano de forma que consiga el buen funcionamiento de la empresa en el corto plazo, de igual forma es importante hoy en día que las empresas analicen su forma de crecer (vertical u horizontalmente) ya que de acuerdo con Coase, dichas decisiones van a tener repercusiones en los costos de transacción, mismo que se reflejará en el largo plazo traerá más utilidad y mayor sostenibilidad ante cualquier factor externo o interno.

Adicional al Control interno las compañías suelen solicitar apoyo para tener una visión externa y con experiencia, es aquí donde los consultores juegan un papel importante en el desarrollo de las empresas, entonces en las consultoras se ven todos los enfoques y visiones de la empresa consultada. Por lo anterior es indispensable que las Consultoras cuenten con un equipo multidisciplinario que le ayude a los clientes a tener una visión más amplia y a largo plazo basada en las teorías económicas de la empresa, con la amplia visión macroeconómica.

La consultoría de empresas "Es un servicio al cual los propietarios, directores de empresas y funcionarios públicos pueden recurrir si sienten la necesidad de ayuda

o asesoría en la solución de diversos problemas y en la implantación de procesos de mejora continua” (Jesús Hernández, 2008).

La consultoría tiene como principal meta, dar recomendaciones, diseñar e implementar medidas necesarias y adecuadas para mejorar la competitividad y productividad de una empresa. Las empresas son divididas en dos tipos las autodiseñadas y normalizadas, siendo las primeras aquellas en las que no se tiene una organización ni conformación interna sólida, mientras que en las normalizadas todo se tiene bien definido y establecido, generando una mayor estabilidad para la compañía. El primer paso para que una empresa sea capaz de competir en el mercado contra las compañías líderes, es necesario que tenga su administración y operación politizada y normalizada.

Es en el primer paso, en el que suelen recurrir a los consultores. Con el fin de sobrevivir las exigencias del mercado. Un economista es de los consultores con más habilidades para generar valor a largo plazo a la empresa, ya que debido a su formación es capaz de estimar los efectos macroeconómicos, políticos y sociales que pueden pegarle a la empresa. Adicional los economistas son sumamente valorados en el ámbito de consultoría, ya que en una gran cantidad de casos los directores de finanzas (CFO) son economistas, por lo que es más fácil el entendimiento debido al lenguaje utilizado y gran visión con la que se cuenta.

Lo que las compañías buscan a través de la consultoría es una mejora en sus resultados cuantitativos (precio de mercado, participación de mercado, ventas, utilidades, cartera, inventarios, innovación de productos, capacitación, calidad, crecimiento, etc.) y los cualitativos (imagen, prestigio, reconocimiento público, compromiso social, honestidad, ética, satisfacción, desarrollo de colaboradores, calidad de vida). Ya que de obtener dicha mejora, los beneficios se extenderán, además es imprescindible mencionar que se hace un círculo virtuoso en el que si el consultor logra que los clientes sientan mayor satisfacción, así como los colaboradores, la empresa tendrá una evolución positiva, lo que por consiguiente tendrá satisfechos a los accionistas como beneficio satisfacción a los clientes, satisfacción a los colaboradores y satisfacción a los accionistas, lo que

desencadenará en beneficio para la sociedad. En el presente trabajo se describe el trabajo de la Consultoría, su relación con la economía y un caso en específico de cómo se asesora a una empresa.

El que una empresa cuenta con procesos, políticas y controles repercute directamente en su desempeño, lo que lo hará más productivo tanto de parte del personal, como de la operación aumentando la productividad marginal

En el caso expuesto en el presente documento el servicio de Consultoría financiera funge como el medio para que la Compañía A realice por un lado los cambios cuantitativos ( precio de mercado, utilidad) más convenientes para la entidad, mientras que por otro lado busca los cambios cualitativos (desarrollo de personal, procedimientos), lo que demuestra que la teoría de la economía de la empresa es aplicada en la actualidad y que la economía como ciencia social es pieza fundamental para la alta dirección y toma de decisiones en el desarrollo financiero y cualitativo de una empresa.

## 6. Bibliografía

---

- Aguirre Sádaba, A. (1995). Fundamentos de economía y administración de empresas. Madrid: Pirámide.
- Ballesteros Inda. (1991). Fundamentos de Contabilidad. México: Mc Graw Hill.
- Comité de Mejores Prácticas Corporativas. (2010). Código de mejores prácticas corporativas. 2017, de Bolsa Mexicana de Valores Sitio web: <http://www.bmv.com.mx>
- Brealey, R. (1993). Principios de Finanzas Corporativas. España : Mc Graw Hill.
- Coase, R. (193). La Naturaleza de la Empresa. Madrid: Alianza Económica.
- Chandler, A. (1986). La Mano Visible. Madrid: Alianza Económica.
- Deloitte. (2015). Informe Anual. 2017, de Deloitte Sitio web: [www2.deloitte.com](http://www2.deloitte.com)
- Emery, D. Finnerty, J. & Stowe, J. (2000). Fundamentos de Administración Financiera. México: Pearson.
- Mendenhall, W. (1990). Estadística para Administradores. México:Grupo Editorial Iberoamericana.
- Mendenhall, W. (1994). Estadística Matemática con Aplicaciones México:Grupo Editorial Iberoamericana.
- Moreno Fernández, J. (1988).Las Finanzas en la Empresa. México: Mc Graw Hill.
- Nooteboom,B. (1999). Innovation, Learning and Industrial Organization. Cambridge Journal of Economics, 23, 48.
- Penrose, E. (1959). "Teoría del Crecimiento de la Empresa. Madrid: Aguilar.
- Perdomo, A.(2001). Análisis e Interpretación de Estados Financieros. México: ECASA
- Pindick y Rubinfeld,(1995). Microeconomía Moderna. España:Limusa..
- Cristina, G. (2015). Deloitte, PwC, KPMG y EY se disparan con la consultoría. 2017, de Expansión Sitio web: <http://www.expansion.com>
- Soto, L.(2015). BPA y End to end Análisis. 2017, de Universidad de Coruña Sitio web: [www.dc.fi.udc.es](http://www.dc.fi.udc.es)
- Tirole, J.(1992). Teoría de la Organización Industrial. Massachusetts:MIT Press.
- Weston. (1996). Fundamentos de Finanzas Corporativas. España: Mc Graw Hill.
- Wooldridge,J.(2001)Introducción a la Econometría:Un Enfoque Moderno. Madrid: Thomson