

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Facultad de Ciencias Económicas

BIBLIOTECA CENTRAL-USAC  
DEPOSITO LEGAL  
PROHIBIDO EL PRESTAMO EXTERNO

*Función del Contador Público  
como Consultor de Empresas*

TESIS

presentada a la Junta Directiva de la Facultad  
de Ciencias Económicas de la Universidad de  
San Carlos de Guatemala, por

OSCAR MAURICIO GONZALEZ JUAREZ

en el acto de conferírsele el título de

CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR

en el grado de Licenciado



GUATEMALA, C. A., AGOSTO DE 1966

**JUNTA DIRECTIVA**  
**DE LA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**DE LA**  
**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

<i>Decano</i> .....	Lic. Raúl Sierra Franco.
<i>Secretario</i> .....	Lic. Arturo Morales Palencia.
<i>Vocal 1º</i> .....	Lic. Rafael Piedra-Santa A.
<i>Vocal 2º</i> .....	Lic. Tulischth Díaz Avila
<i>Vocal 3º</i> .....	Lic. Aníbal de León Maldonado.
<i>Vocal 4º</i> .....	Er. Antonio Blanco Gómez.
<i>Vocal 5º</i> .....	P.C. Armando Muralles.

**Tribunal que practicó el Examen General Privado:**

<i>Decano</i> .....	Lic. Raúl Sierra Franco.
<i>Secretario</i> .....	Lic. Arturo Morales Palencia.
<i>Vocal</i> .....	Lic. Aníbal de León Maldonado.
<i>Catedrático</i> .....	Lic. Bernardo Cárdenas.
<i>Catedrático</i> .....	Lic. Oscar López Valdez.

DL  
03  
T(97)

Guatemala, 28 de julio de 1966.

Señor Decano de la  
Facultad de Ciencias Económicas,  
Lic. Raúl Sierra Franco,  
Presente.

Señor Decano:

De acuerdo con la designación que se me hizo para asesorar el trabajo de tesis del señor OSCAR MAURICIO GONZÁLEZ JUÁREZ, para sustentar su examen público previo a optar al título de Contador Público y Auditor en el grado de Licenciado, me complace informar a usted que he procedido a realizar el trabajo que se me encomendó, concluyendo en lo siguiente:

El tema abordado por el señor Oscar Mauricio González Juárez titulado: "FUNCIÓN DEL CONTADOR PÚBLICO COMO CONSULTOR DE EMPRESAS" satisface lo establecido en el Reglamento de Exámenes de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos, y está relacionado con la rama profesional del estudiante, enfocando uno de los campos de acción del Contador Público y Auditor como lo es el de la consultoría de empresas, en cuyo estudio el señor González Juárez ha recopilado información valiosa de Institutos de Contadores Públicos de otros países, en relación con el tema tratado, y expone sus puntos de vista sobre tales informaciones, constituyendo en

*esta forma un trabajo de tesis que, en mi opinión, será de utilidad para estudiantes y Profesionales que en el ejercicio de su profesión cubrirán el campo de la consultoría de empresas en Guatemala.*

*En tal virtud, opino que el trabajo de tesis del señor González Juárez titulado: "FUNCIÓN DEL CONTADOR PÚBLICO COMO CONSULTOR DE EMPRESAS", puede ser aceptado para su examen de graduación en donde tendrá la oportunidad de exponer y defender sus puntos de vista contenidos en la mencionada tesis.*

*Aprovecho la oportunidad para suscribirme del señor Decano, como su atento y deferente servidor,*

*"Id y Enseñad a Todos"*

Lic. ARTURO MORALES PALENCIA.

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS: GUATEMALA, VEINTINUEVE DE JULIO DE MIL NOVECIENTOS SESENTA Y SEIS.

Con base en el dictamen rendido por el Licenciado Arturo Morales Palencia, quien fuera designado Asesor, se acepta el trabajo de tesis denominado: "FUNCION DEL CONTADOR PUBLICO COMO CONSULTOR DE EMPRESAS", que para su graduación profesional presentó el señor OSCAR MAURICIO GONZALEZ JUAREZ, autorizándose su impresión.

*Lic. Raúl Sierra Franco*  
Decano

**DEDICATORIA:**

**A LA:**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE  
GUATEMALA**

**A LA:**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**A MIS PADRES:**

**MARIA JOSEFINA JUAREZ de GONZALEZ  
MAURICIO GONZALEZ GOMEZ**

**A MI ESPOSA:**

**MARTA ALICIA MOLINA de GONZALEZ**

**A MIS HIJOS:**

**EDGAR ROLANDO GONZALEZ M.  
OSCAR ALFREDO GONZALEZ M.  
OTTO MAURICIO GONZALEZ M.  
JORGE MARIO GONZALEZ M.  
GUSTAVO ADOLFO GONZALEZ M.**

**A MIS HERMANOS:**

**EMMA GONZALEZ  
ZOILA OLIVIA GONZALEZ  
CARLOS ANTONIO GONZALEZ  
AMALIA GONZALEZ**

**A MIS MAESTROS, EN LA PERSONA DE:**

**Srta. ESPERANZA MOTTA**

## CONTENIDO

- I. Introducción
- II. Campo de acción del Contador Público como Consultor de Empresas
  - A. Generalidades
  - B. Empresa
  - C. Campo de Acción del Contador Público
- III. Principales Areas de la Administración que cubren los servicios del Contador Público como Consultor
  - A. Finanzas
  - B. Control
- IV. Actuación del Contador Público en el campo de la Consultoría de Empresas
  - A. Actuación profesional
  - B. Preparación del Contador Público como Consultor
  - C. Práctica de la Actividad de Consultoría de Empresas
- V. Técnicas de ejecución del Contador Público en la actividad de Consultoría de Empresas
  - A. La Función Financiera
  - B. La Planeación Financiera
  - C. Relaciones Financieras
  - D. Teoría del Control

Conclusiones

Bibliografía

## I. INTRODUCCION

En esta era de grandes descubrimientos, en la que el desarrollo tecnológico ha causado fuerte impacto en todas las actividades humanas, corresponde al suscrito presentar este trabajo de tesis, en el cual se trata de adecuar estos fenómenos con el ejercicio de la profesión del Contador Público actuando como Consultor de Empresas.

El propósito del presente trabajo es hacer una exposición de lo que teóricamente constituye la actividad de consultoría de empresas, desarrollada por Contadores Públicos, para que más adelante se hagan estudios que tengan como principal objetivo normar la profesión de la contaduría pública en este sentido.

El campo natural en que se desarrolla esta actividad, es la *empresa*, pero es obvio que estas unidades económicas están constituidas básicamente por seres humanos y todo lo que un negocio lleva a cabo, viene a ser el resultado de la acción de esas personas.

La organización de empresas y toda la gama de técnicas que es necesario aplicar para realizar las funciones de la Ciencia Administrativa, pueden ser usadas en la medida en que los hechos de una propuesta puedan traducirse en su equivalente monetario, tanto en lo que se refiere a su inversión como a las utilidades que sea capaz de rendir. Esto ha dado origen a la aplicación de rigurosos mecanismos que hacen casi impersonal la corriente de instrucciones, en virtud de la utilización de máquinas y medios restringidos de información que cumplen y hacen cumplir acciones pre-establecidas en función de los objetivos y políticas de la empresa.

Por ello es que al desarrollar el tema, se ha incluido la mención de algunas técnicas que siguen esa formación

estereotipada que el mundo actual de los negocios exige para la solución de problemas cuya complejidad las ha hecho evolucionar desde la simple confrontación de datos, hasta la aplicación de tablas de decisiones y el uso de computadores electrónicos; sin dejar por ello de considerar, que los juicios sobre negocios nunca podrán ser reducidos a una fórmula matemática de aplicación uniforme, tanto porque las acciones están basadas en predicciones inciertas, como porque están sujetas asimismo, a acciones humanas.

Recordemos aquí, que gracias a la herencia dejada a la humanidad por la Grecia inmortal en cuya elevación de los valores eternos el hombre constituía el centro de la vida y la razón de la existencia; así en la actualidad debe mantenerse una actitud consciente en cuanto a que los cambios que en el mundo ha introducido esta era de grandes descubrimientos, presentan el cuadro de la realidad un tanto variado en su forma; en el cual el ser principal sigue siendo el *hombre*.

## II. CAMPO DE ACCION DEL CONTADOR PUBLICO COMO CONSULTOR DE EMPRESAS

### A. GENERALIDADES

Conforme se va logrando un mayor desarrollo económico de las empresas, la dirección de las mismas se convierte en una labor cada día más difícil, debido a la complejidad de los problemas internos, así como los que causan los factores externos en un mundo comercial más dinámico, en el cual las condiciones cambian rápidamente.

Las empresas deben contar con una organización que esté a la altura de los nuevos problemas cuyas dimensiones son cada vez mayores; el refinamiento en el análisis de los problemas a resolver nos hace ver la necesidad de cuidar que las ventas se realicen en volúmenes adecuados, que los costos guarden relación con la estructura de precios, que los planes financieros estén debidamente organizados, que el personal actúe en forma tal que garantice la continuidad en la administración y que los controles sean de tal manera sencillos y eficaces, que ayuden a la gerencia a tomar decisiones atinadas.

El desarrollo tecnológico ha causado un fuerte impacto en el desarrollo de las actividades en las empresas de toda índole, ocasionando a los administradores de empresas la necesidad de resolver qué decisión tomar ante las dos alternativas siguientes:

- a) Mantenerse dentro del mercado en las mismas condiciones; o
- b) Decidirse por la expansión de sus negocios, con lo cual obedecen al reto de tomar decisiones lógicas mediante la aplicación de las diversas técnicas que requiere la administración científica.

La gran mayoría de empresarios empiezan a comprender que para mantenerse en el mercado con un margen de utilidad razonable, necesitan modificar sus métodos y reemplazar las viejas rutinas para poder hacer frente a la competencia. Es natural que la renovación de procedimientos requiere de decisiones inmediatas y de gran trascendencia y que la demora o la toma equivocada de las mismas puede resultar sumamente costosa; por ello es que la toma de decisiones constituye un juicio, una elección; es aplicar una decisión ejecutiva como resultado de una evaluación de las probabilidades de éxito.

La administración científica ha respondido a los avances de la tecnología, mediante la aplicación de diversas y nuevas técnicas, logrando realizar cambios sustanciales en los sistemas antiguos de administración en general, lo cual involucra actividades como industria, comercio, transporte, instituciones de crédito, financieras y de seguros. También la administración pública, las organizaciones militares y las instituciones de asistencia social, no obstante sus características propias, tan especiales, adoptan cada vez en mayor grado nuevas técnicas y estructuras derivadas de los campos científicos.

La administración en general es sinónimo de gobernar, coordinar, dirigir y controlar las funciones de una empresa o grupo de unidades de una empresa, por ello es que para lograr un manejo eficaz de las mismas, sean éstas privadas o de carácter público, los administradores aplican sus conocimientos de la administración científica para desarrollar las funciones básicas mediante la fijación de proyecciones que genéricamente son:

- a) Definir los objetivos;
- b) Establecer programas y procedimientos para lograrlos;
- c) Delegar responsabilidad;
- d) Establecer métodos y normas de funcionamiento; y
- e) Evaluar periódicamente los resultados.

Dentro de este marco de proyecciones, el Administrador debe cubrir diferentes etapas para llevar a cabo las funciones de organización general establecidas por Henry Fayol en los 6 principios siguientes:

1. Técnicas (producción, fabricación, transformación);
2. Comerciales (compras, ventas, cambios);
3. Financieras (búsqueda y Gerencia de Capitales);
4. De Seguridad (protección de personas y de los bienes);
5. Contables (Inventarios, Balances, Costos, Estadística);
6. Administrativas (planeación, organización, dirección y control).

El último de estos 6 principios —*Administrar*— representa la fase ejecutiva que conlleva la búsqueda de los objetivos por medio de diversas técnicas aplicadas. Como ya expusimos que la Administración es sinónimo de gobernar, coordinar, dirigir y controlar las diversas funciones de una empresa, es lógico pensar en que la división de funciones es necesaria aun cuando la dimensión de las diferentes empresas obliga, en algunos casos, a que dos o más atribuciones se concentren en una sola persona. El proceso de desarrollo de la Administración para fines del presente trabajo, se divide en 4 funciones principales que son:

1. Planeación
2. Organización
3. Dirección
4. Control

### *Planeación*

Es la formación de un grupo de políticas a seguir que reflejan los objetivos fundamentales de la empresa. Una planeación correcta incluye un conjunto de procedimientos destinados a lograr en forma práctica los objetivos ya mencionados; además esto constituirá en adelante el camino a

seguir en forma normal sin necesidad de tomar decisiones rutinarias por parte de los ejecutivos.

### *Organización*

Abarca los diversos elementos físicos y humanos necesarios para desarrollar su actividad; consiste en delimitar los campos de autoridad y responsabilidad de las actividades, así como también en mantener en equilibrio los diferentes esfuerzos mediante una estructura funcional adecuada y flexible que garantice de manera armónica, alcanzar las metas predeterminadas.

### *Dirección*

Significa ejecutar, coordinar y ordenar; la labor de Dirección consiste básicamente en aplicar los métodos y normas de funcionamiento mediante la expedición de órdenes e instrucciones. Para mantener el equilibrio de los diversos esfuerzos aplicados en la empresa, la Dirección desarrolla la labor de coordinación para que los diferentes órganos de la misma operen conjuntamente sin interferencias que perjudiquen la labor de Dirección.

### *Control*

Que también se desarrolla al nivel de la Dirección, incluye la labor de evaluación, observación e investigación de las reacciones del sistema general de organización, así como los medios correctivos. Esta acción fundamentalmente evita que la empresa se aparte de sus objetivos predeterminados.

Como puede notarse de la exposición anterior, todo el proceso de planeación, organización, dirección y control de la empresa, está basado en una conveniente distribución de funciones dentro del cuadro de mandos, a lo que hay que agregar normas e instrucciones definidas para guiar el desempeño de cada función y obtener la productividad deseada mediante los procesos más económicos.

Lawrence Appley, Presidente de la American Management Association dice que "la Administración consiste en hacer las cosas por medio del esfuerzo de otras personas", o más detalladamente "la Administración consiste en dirigir los recursos físicos y humanos hacia unidades dinámicas de organización, las cuales deberán lograr sus objetivos a satisfacción de aquellos a quienes sirven, con un alto grado de entusiasmo y un sentido de efectividad de parte de quienes prestan el servicio".\*

El énfasis puesto en las funciones Planear y Controlar determinan principalmente las actividades que desarrollan las personas y el uso y distribución de los recursos; por ello el Instituto Americano de Contadores Públicos en su Boletín (Servicios Administrativos prestados por Contadores Públicos) publicado en 1959, contiene una clasificación de las áreas principales de la Administración, diciendo al respecto:

"Es un hecho generalmente aceptado que entre las áreas de mayor importancia que competen a la Administración, están las siguientes:

1. Investigación y desarrollo;
2. Producción;
3. Distribución; y
4. Finanzas y control.

Cada una de estas áreas abarca muchas funciones. El análisis de estas funciones revela inmediatamente que el área en la cual los conocimientos y habilidad de los Contadores Públicos pueden adaptarse con más facilidad para ser útiles a la Administración, es "finanzas y control".

## B. EMPRESA

Para el estudio de las diversas áreas de actuación del Consultor, es conveniente hacer un comentario referente a

---

\* John L. Carey, Publicación del Instituto Americano de Contadores Públicos, *Boletín*, 1959.

lo que es Empresa, ya que es en ese campo donde desarrollan las diferentes técnicas de su profesión; campo que no se limita, ni a la empresa lucrativa ni a la no lucrativa como tampoco a las áreas de la Administración Pública.

La Empresa para la consecución de sus fines debe estar organizada para prestar servicios a la comunidad, ya sean éstos económicos o sociales, para lo cual necesariamente dispondrá de un conjunto de elementos tradicionalmente conocidos como: humanos y materiales. Como resultado de conjugar y accionar los elementos con proyección a alcanzar los fines predeterminados, la Empresa retribuye a los elementos que le han dado vida como lo son: el capital, a sus accionistas y propietarios y, el trabajo al elemento humano que es factor decisivo en el desarrollo de sus operaciones.

Dentro del concepto de Administración podemos conceptualizar como empresas las que corresponden a la Administración Pública, tales como: las Instituciones de Asistencia Social, Educación, Organizaciones Militares, Hospitales, etc.; también la empresa privada, donde el campo es mucho más versátil ya que las actividades son de diferente índole, tales como: la minería y la pesca, las fábricas industriales, los negocios propiamente dichos y las entidades de servicios como los bancos, las empresas de seguros y las financieras; por último las Asociaciones Benéficas, las sociedades mutualistas y en general las empresas que no persiguen fines lucrativos, no escapan a la necesidad de que en su organización y desarrollo se apliquen las técnicas de administración científica.

En general, todas las empresas de los diferentes tipos que hemos mencionado se rigen por los principios generales de administración, cuya función principal es llevar a éstas a sus objetivos de una manera eficaz y económica. Aplicando la administración científica en concordancia al desarrollo de las diferentes actividades en la época moderna, esta tarea se vuelve cada vez más compleja y necesitada de tecnicos para poder obtener resultados óptimos.

Como las empresas tienen las mismas necesidades básicas, a continuación se presenta una agrupación de las di-

ferentes funciones que las mismas deben contemplar dentro de su organización, de donde podemos delimitar los diferentes campos de acción, en los que se aplican las técnicas de administración:

### *Personal*

1. Contratación
2. Reclutamiento y Selección
3. Adiestramiento
4. Sueldos y Salarios
5. Servicios a Empleados
6. Seguridad Industrial
7. Auditoría e Investigación de Personal
8. Relaciones con agrupaciones de trabajadores

### *Producción*

1. Superintendencia de Fábrica
2. Control de Calidad
3. Investigación y Desarrollo de la Producción
4. Mantenimiento
5. Ingeniería y Métodos

### *Mercadotecnia*

1. Investigación de Mercados
2. Comercialización de Productos
3. Publicidad y Promoción

### *Finanzas y Control*

1. Diseño de Sistemas de Contabilidad y Control Interno
2. Sistemas de Costos
3. Auditoría
4. Elaboración y Control de Presupuestos
5. Impuestos
6. Inversiones

7. Cobertura de riesgos y seguro de los fondos de la empresa
8. Registros Estadísticos
9. Cómputo Electrónico.

La empresa moderna, según se desarrolla, da cabida a muchas clases de profesionales especialistas:

*En Personal:* al Psicólogo y al Administrador de Empresas;

*En el Area de la Producción:* a los Ingenieros Industriales;

*En Mercadotecnia:* al Administrador de Empresas;

*En Finanzas y Control:* a Contadores Públicos y Administradores de Empresas;

*En otras Areas Diversas:* Economistas, Abogados, Estadígrafos, etc.

Todo lo anterior se refiere al campo de la Administración de Empresas y aunque la enseñanza académica no lo da todo, como poseer una aptitud natural y tener práctica, es necesario que el Contador Público amplíe sus conocimientos a algunas de las técnicas aplicables a las funciones de la empresa, para atender sus servicios como Consultor, sobre la base de su propia capacidad.

Es un hecho que cualquier profesional, inclusive cualquier persona, con suficientes conocimientos de administración relativos a los servicios que ofrece, puede constituirse en Consultor de Empresas; sin embargo, el Contador Público que se constituye en Consultor, debe tener muy presente que al ofrecer sus servicios como tal está en juego su prestigio profesional tanto como la profesión misma; por lo tanto debe extender sus servicios a las áreas de administración donde tenga previa preparación específica y práctica adecuada.

### C. CAMPO DE ACCION DEL CONTADOR PUBLICO

Hasta ahora, principalmente en nuestro medio, el Contador Público ha actuado en el campo profesional como Au-

ditor, campo en el cual ha cubierto otros aspectos como los siguientes:

1. Financiamiento (cuando otras personas están interesadas en financiar la empresa)
2. Estados para el Gobierno y otras Autoridades
3. Reorganizaciones, sindicaturas, etc.
4. Cuentas de transacciones específicas en casos de disputas como:
  - a) infringingimiento de patentes
  - b) contratos
  - c) sucesiones y fideicomisos
  - d) liquidación de Sociedades
  - e) reclamaciones de Seguros.\*

En la práctica la mayor parte de los Contadores Públicos dedicados al ejercicio de la profesión y que además se dedican a cubrir aspectos diferentes a la Auditoría, prestan servicios de asesoría en tres diferentes aspectos: el diseño e implantación de sistemas de Contabilidad, Asesores en Organización y en Asesores para Asuntos Fiscales. Aun cuando la Auditoría de estados financieros ha sido la actividad característica del Contador Público, en muchos casos dicho profesional presta sus servicios como funcionario de las empresas, cubriendo los diferentes campos de finanzas y control que, por su propia preparación, está en capacidad de conocer con bastante profundidad; así encontramos actividades desempeñadas por Contadores Públicos como Auditores Internos, Contralores, Asesores, Auditores Externos, Jefes de Departamento Administrativo, Directores de Finanzas, etc., en los cuales resuelven problemas de registro y asesoría en aspectos de política comercial.

El desarrollo de las actividades antes mencionadas se lleva a cabo indudablemente por la preparación académica de los Contadores Públicos, así como la práctica en el ejer-

---

\* E. C. Davies, *Auditoría*, tomo VIII, Curso de Contabilidad de Northwestern University.

cicio de la actividad profesional, pero que no han sido desarrolladas en forma sistemática como para poder ofrecer al público los servicios de Consultoría que por sí mismos representan, aun cuando no se les haya denominado como tales.

En este sentido, no estamos buscando una profesión o una actividad nueva sino más bien tratamos de dar un nuevo enfoque a la actividad profesional mediante la cual podamos concretar la prestación de servicios en algunos aspectos que hasta ahora no han sido programados como actividad del Contador Público y que solamente en forma ocasional se desarrollan en algunos informes de Auditoría como consecuencia del análisis y establecimiento de la situación financiera de las empresas.

En los Estados Unidos de Norte América así como en México la actividad de Consultoría en Administración de Empresas dio sus primeros pasos con el ordenamiento de los diferentes tópicos como campo de acción del Contador Público mediante diversas reuniones en las cuales tanto el Instituto Americano de Contadores Públicos como el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, celebraron una serie de mesas redondas con este objeto.

El intercambio de experiencias dio como resultado la emisión, por parte del Instituto Americano de Contadores Públicos, de su Boletín N° 1, titulado: "El concepto de Servicios Administrativos Prestados por Contadores Públicos", preparado por John L. Carey. Asimismo el Instituto Mexicano de Contadores Públicos editó su primer Boletín titulado "El Contador Público como Consultor en Administración de Empresas", en cuyas conclusiones ambas entidades coinciden en que: "La Consultoría es la actividad que consiste en opinar, después de realizar un estudio técnico-científico, respecto a cualesquiera de las funciones de una empresa, con el propósito de buscar la mejor forma de estructurarla y operarla, teniendo como objetivo el aumento de la productividad."

Desde luego este concepto es tan amplio, que puede incluir diversidad de problemas de la Administración de un

negocio, para los cuales en algunos casos, el Contador Público solamente está limitado por su propia preparación; sin embargo, ya existe una relación de las áreas funcionales de la Administración que el Contador Público puede cubrir como Consultor.

En los anteriores acápites hemos señalado que las áreas más importantes de la Administración consisten en la investigación, desarrollo, producción, mercados, finanzas y control, de las cuales esta última en que los conocimientos y habilidad de los Contadores Públicos, —tanto por su preparación académica como por su práctica en el ejercicio profesional— puede ser más fácilmente adaptada al campo de la Consultoría de Empresas.

La finalidad del ejercicio de la profesión del Contador Público es la de ayudar a los Directores de Empresas a buscar la solución más adecuada a los problemas de sus negocios, proponiendo las alternativas más convenientes para que elijan la solución más lógica. Esta forma de asesorar a los empresarios ha sido considerada como la obligación subyacente de la presentación de los estados financieros; y la amplitud de esta asesoría ha dependido del mayor o menor interés que los Contadores Públicos han tenido en actividades, tales como: ventas, producción, finanzas, comercialización, etc.

Esta intervención en el campo de la Consultoría, ha sido desarrollada por el Contador Público por su experiencia y los medios de comparación con otras empresas, relacionando los resultados y utilizando el análisis cuidadoso de los elementos de los problemas; la recopilación de datos significativos referentes al caso y el señalamiento de cursos alternativos de acción.

Es indudable que el Contador Público ante la posibilidad de ampliar sus servicios a la Consultoría de Empresas y teniendo conocimiento del amplio campo de aplicación de las diversas técnicas que se requieren para prestar un servicio de esta naturaleza, debe estar consciente de la necesidad de ampliar el radio de acción de sus conocimientos

en virtud de la necesidad de aplicar, asimismo, nuevos medios de investigación y nuevas técnicas que le permitan desenvolverse con mayor eficiencia.

A medida que los sistemas comerciales, industriales y las actividades de servicios adquieren mayor complejidad, es natural que el proceso contable también sufra más expansión y como consecuencia el Contador Público necesita conocer nuevos campos de aplicación que, mediante nuevas técnicas, sean capaces de entender y evaluar la eficiencia de los sistemas de información y control que se implanten en las diferentes unidades de una empresa.

A medida que se amplían los sistemas operativos y para que se comprenda el manejo y utilización de los datos económicos y financieros así como la expresión cuantitativa de los mismos, es necesario que el Contador Público, como asesor y consultor en el diseño de sistemas, en la fijación de objetivos y en la implantación de mecanismos de información y control, sea capaz de afrontar la expansión de los sistemas operativos, adquiriendo nuevos conocimientos mediante el constante estudio de las nuevas técnicas que le permitan responder eficientemente.

La función de Consultoría que puede desarrollar el Contador Público, prácticamente se circunscribe a las actividades en las cuales ha venido desarrollando con mayor intensidad su labor de análisis en el campo financiero y de control en las empresas; de ahí que la opinión expresada en un dictamen acerca de la posición financiera así como los comentarios y recomendaciones que pueda hacer en un informe relativo a la misma situación, solamente sean causa de una auditoría realizada como profesional independiente; en este sentido sus conocimientos como experto de los sistemas de información, finanzas y control así como su independencia de criterio serán requisitos indispensables de idoneidad para que la práctica de su profesión pueda ser extendida a las actividades de Consultoría.

Como ya hemos expresado que el Contador Público está íntimamente ligado a los procesos de finanzas y control de

las empresas, en virtud de sus conocimientos así como de su experiencia en el ejercicio profesional, podemos afirmar que efectivamente tanto el Instituto Americano de Contadores Públicos como el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, al definir el campo de acción del Contador Público como Consultor, han coincidido en que básicamente se circunscribe la extensión de los servicios a estos dos aspectos, sin embargo, cada uno de ellos representa por sí mismo una serie de diversos aspectos a considerar, los cuales el Contador Público que desee ofrecer sus servicios como Consultor, debe tener presentes ya que su aplicación requiere el ejercicio de una serie de técnicas diversas.

El hecho de que este capítulo se circunscriba a determinar el campo de acción del Contador Público en la actividad de Consultoría de Empresas, no implica que dicho profesional necesariamente reduzca la oferta de sus servicios a estos campos exclusivamente, ya que también puede acometer otros problemas que sean características de la Administración pero que también han sido considerados como campo propicio para el desarrollo de la Consultoría aunque en el caso de abordar otros problemas es requisito el que se cuente con una organización de mayor amplitud en la cual figuren otros profesionales que conjuntamente, resuelvan los problemas de Administración que se les puedan presentar.

En esta forma una organización de servicios de Consultoría puede resolver una serie de problemas a cuales más variados, de los que el Sr. Stanley P. Farwell, Presidente del Business Research Corporation ha hecho la clasificación siguiente:\*

Problemas generales: Organización y reorganización; normas de operación, programas y controles, informes de control y guía; expansión y diversificación, compensación e incentivos; estudios económicos, manuales de funciones ejecutivas, reclutamiento de ejecutivos, dirección profesional.

---

\* Boletín N° 121 de Gerencia Administrativa.

Problemas financieros: Presupuesto; control de costos, política fiscal, sistemas de contabilidad; necesidades de capital; contribuciones; crédito y cobro de cuentas.

Problemas de producción: Facilidades y organización; producción y control de inventarios; incentivos; manejo de materiales; procedimientos; estudios de tiempo y movimiento; control de calidad, itinerarios y despacho; simplificación de trabajo; compras, mantenimiento, reducción de costos; seguridad.

Problemas de mercadeo: Canales de distribución; tráfico de mercaderías; compensación; investigación de mercados; cuotas de ventas; precios; anuncios, aceptación de productos; procedimientos de oficina; métodos de almacenaje, procedimientos de embarque.

Problemas de oficina: Sistemas; esquemas de organización; equipo, incentivos; estudios de tiempo, simplificación de trabajo, servicios.

Problemas de personal: Evaluación de puestos; relaciones del trabajo; administración de sueldos; evaluaciones, evaluación de empleos administrativos; beneficios a empleados; pruebas de aptitud, actitudes de empleados; procedimientos; consultas sobre salarios.

Problemas misceláneos: Tasación; construcción.

Aun cuando el servicio de Consultoría en forma organizada pueda prestar asesoría en todos los campos que hemos mencionado, éstos deben ser desarrollados por cada uno de los técnicos especialistas en cada rama, como expresamos al referirnos a las profesiones que da cabida la Administración en la empresa moderna, el Contador Público podrá intervenir como hemos dejado asentado anteriormente con mayor eficiencia en el campo de *Finanzas y Control*, de lo cual se hará una somera exposición.

Los planes de acción que la empresa requiere para cumplir sus fines necesitan estudios relativos a información de diferentes tipos; en este caso las finanzas comparten problemas relativos al financiamiento e inversión de fondos y su objetivo.

## FINANZAS

Mediante el conocimiento de técnicas financieras se puede desarrollar la actividad por medio de la cual la Administración planea, organiza, integra, dirige o controla sus recursos materiales. En este campo el resultado de las actividades se presenta en forma cuantitativa ya que en último término éste se refleja en los objetivos de la empresa desde el punto de vista económico.

La función financiera responde a dos necesidades de la empresa :

a) *Planeación de la Estructura Financiera*

Estudio de la inversión necesaria, rendimiento, estudio de productividad, plazo de recuperación, etc.

b) *Fuente de obtención de los recursos*

Estudio de la forma de obtenerlos (capital propio, capital ajeno), tipos de acciones, bonos u obligaciones que deben emitirse y en general, adecuación de los recursos financieros.

La planeación financiera consiste en la búsqueda de una manera eficaz de actuar de los Directores de Empresas para aplicar acertadamente las decisiones lógicas en el campo financiero. Se define como: la función ejecutiva consistente en la selección de la alternativa más adecuada de los objetivos, políticas y procedimientos de la empresa relativos a la consecución, aplicación y control de los fondos necesarios para la conducción de sus actividades y ejecución de proyectos. Esto incluye la planeación a corto o a largo plazo, en tal forma que permita obtener un rendimiento óptimo sobre la inversión, así como satisfacer las obligaciones de la empresa hacia la Sociedad.

El establecer los objetivos de la empresa permite una mejor coordinación de los esfuerzos de todos los elementos de la organización y como consecuencia un mejor rendi-

miento de esos esfuerzos. En este sentido la meta trazada requerirá del concurso coordinado de cada elemento que al hacerse efectivo, propicie la disminución de esfuerzos, gastos inútiles y dispersión de inversiones oficiosas.

La aplicación incorrecta de políticas, procedimientos, métodos y reglas; en vez de colaborar a la consecución de los fines de la empresa desvían el desarrollo económico de la misma. Al establecer los derroteros por los cuales se va a encaminar la acción ejecutiva en búsqueda de los fines de la empresa, debe estimarse presupuestos como medio de la planeación financiera para calcular los resultados que se espera obtener a determinado plazo, esto inducirá a la ampliación e implantación de controles que sirvan para calificar y evaluar el rendimiento del personal así como para poder tomar las decisiones correctas, merced a la investigación de las reacciones observadas y así encarrilar los medios hacia el camino correcto; o en todo caso de cambiar política u objetivos si esto fuera necesario, con el consiguiente cambio de plan de acción así como su expresión monetaria en el presupuesto. Por otra parte, cualquiera que sea la línea de actividad por la cual las empresas encauzan sus acciones para lograr sus objetivos, es indudable la importancia que tiene la función financiera, ya que todas tienen una motivación, una expresión o una repercusión financiera; como ya se ha dejado asentado el resultado de las distintas actividades de la empresa en este campo se expresan en forma cuantitativa lo que en último término se refleja en unidades monetarias. Desde este punto de vista damos por hecho que uno de los objetivos fundamentales de la empresa es el de obtener rendimientos adecuados, lo que determina que sus diferentes funciones tendrán un motivo hacia ese objetivo con la consiguiente repercusión financiera.

Podemos concluir diciendo que la planeación financiera es la base sustancial sobre la cual la administración planea, organiza, dirige y controla la inversión y la obtención de sus recursos monetarios.

El desarrollo de la planeación financiera se realiza a través de la función financiera. A este respecto se transcribe el concepto emitido por el Instituto Americano de Contadores Públicos, que sobre financiamiento de negocios pequeños ha editado en su Boletín N<sup>o</sup> 3:

“Las finanzas son un vasto campo de estudio. No puede tratársele como a un tema aislado, sino que se le debe estudiar tomando en cuenta todos sus elementos. Un Contador Público puede ser llamado para que aconseje a los pequeños negocios en problemas que abarcan muchas áreas de finanzas y debe estar capacitado, hasta cierto grado, para ayudar en cualquiera de ellos. Puesto que un boletín no puede abarcar todas esas áreas, éste revisará las cuatro más importantes para la adecuada administración financiera de los negocios pequeños.”

Enunciándolas sencillamente son las siguientes:

1. Determinación de las necesidades financieras de los clientes con negocios pequeños;
2. Métodos y fuentes de financiamiento para los clientes con negocios pequeños;
3. Ayuda a los clientes con negocios pequeños en la obtención de fondos;
4. El dinámico mundo de las finanzas —su relación con la administración financiera de los negocios pequeños.

Las fuentes de recursos se refieren a las políticas administrativas y a la estimación del costo en la obtención de los recursos. Estos factores son determinados por la proporción que debe guardar siempre el capital propio y ajeno en la empresa, puesto que de la magnitud de cada una de ellas dependerá la relación de propiedad de los empresarios en el patrimonio de la unidad económica.

#### *Fuentes Internas*

Entre las Fuentes Internas de capital existen varias posibilidades, en general podemos mencionar:

1. La emisión de acciones;
2. Expansión por fusión;
3. Expansión por consolidación;
4. La venta de activo fijo.

Además existen como fuentes de recursos internos: el uso de las reservas; el uso de las provisiones para depreciación y amortización y la retención de utilidades.

La decisión para utilizar cualquiera de las posibilidades de obtención de recursos internos debe planearse, equilibrando dos extremos: la obtención de beneficios y los márgenes de estabilidad de la empresa.

#### *Fuentes Externas*

Las Fuentes Externas de obtención de recursos pueden dividirse en las que corresponden al capital de trabajo y las relativas e inversiones permanentes que en todo caso se plantearán como préstamos a largo plazo; además las necesidades que origina el requerimiento de capital también pueden ser cubiertas con las mismas posibilidades que se han expuesto para las fuentes internas de capital. Dentro de este grupo se puede recurrir a los Bancos del sistema, a la emisión de Bonos, a los préstamos privados, etc.

La síntesis anterior representa los conceptos principales de los problemas de gran inversión que deben tomarse en cuenta en lo relativo a la planeación de la función financiera. La aplicación de diversas técnicas por parte del Contador Público en este campo como Consultor de Empresa, conlleva la resolución de problemas muy complejos y de diversa índole por lo que es necesario que a fin de prestar estos servicios de manera efectiva se capacite al profesional de esta rama, en beneficio de la profesión en general.

#### **CONTROL**

Dentro de las funciones que como Consultor competen al Contador Público, hemos mencionado el Control, el cual

puede definirse como la responsabilidad del Consultor en estructurar y llevar los registros necesarios para obtener la información indispensable a fin de:

- a) que la empresa cumpla con las disposiciones legales y fiscales relativas a su funcionamiento;
- b) Que la situación financiera de la empresa así como los resultados de las operaciones sean determinados lo más razonablemente correctas; y
- c) coadyuvar con la administración para planear y controlar las actividades de la empresa.

Los controles que deben emplearse incluyen: Contabilidad Financiera o Cronológica, Control del Presupuesto, Contabilidad de Costos, Control de Materiales y Almacenes, Sistemas de Procedimientos de Control Interno, Auditoría Interna y Auditoría Administrativa.

En las empresas de alguna magnitud normalmente se encuentra que su organización produce suficiente información básica para ejercer los controles; en estos casos el sistema de contabilidad así como el de control interno se encuentran en suficiente grado de organización. No ocurre lo mismo con algunas entidades públicas debido a su característica de Dependencias del Estado, en algunos casos y otros por la mera tradición como las entidades descentralizadas que mantienen procedimientos que se utilizan en los organismos administrativos del Gobierno y en los que por las rutinas de fiscalización centralizada de la contraloría de cuentas, hace diferir la práctica que normalmente se aplica en empresas privadas.

Por otra parte las empresas medianas disponen también de algún sistema de contabilidad con algún refinamiento ya que en algunos casos se cuenta con elementos de registro de costos y posiblemente con alguna tentativa de control de presupuestos, estas empresas regularmente complementan sus aspectos de control con personal ajeno al de planta, tal el caso del uso de servicios de Contadores Públi-

cos que preparan los registros contables y los estados financieros en su función de profesionales independientes.

Ocurre un último caso que se refiere a las empresas de dimensión pequeña, en las cuales no suelen llevar ni siquiera una contabilidad mínima. Este último caso en nuestro medio, se produce también en las explotaciones agrícolas, individuales en las que por ley no están obligadas a llevar contabilidad.

Es importante hacer notar que el Director de Empresas tradicional, se basa principalmente en la contabilidad financiera y no atribuye importancia a la contabilidad de costos y su relación con registros detallados y cronológicos, lo que indudablemente aumentaría la eficacia del sistema en su totalidad.

La eficacia del control guarda una relación directa con el sistema organizativo general de la empresa; lo que relacionado con el sistema de control interno determina la adecuada asignación y definición de funciones, así como la distribución periódica de la información financiera para los diferentes elementos de dirección.

En este sentido es conveniente no abrumar con excesiva información a los ejecutivos, sino más bien racionalizar la más importante, con la idea de que el Director o Gerente de cada Departamento desarrolle en mejor forma su función, conociendo la trayectoria así como las perspectivas generales de la empresa.

Dentro del aspecto de Control figura un capítulo de suma importancia que se refiere a los Presupuestos. El Contador Público debe estar convencido de las múltiples ventajas que puede prestar a la empresa el establecimiento de un presupuesto así como de su control. En este campo, la función del Contador Público consiste en hacer ver a los Directores de Empresa la importancia y el beneficio que se puede derivar del establecimiento de un sistema presupuestal.

Establecer un sistema presupuestal requiere la cooperación de todo el personal de la empresa o por lo menos del

personal dirigente al cual debe convencerse de la conveniencia que representa el tener datos de la marcha de la empresa; esto requerirá que el Contador Público diseñe un sistema, entrene al personal que va a manejarlo y enseñe la forma correcta de su interpretación y por último adaptar el sistema a las necesidades de la empresa.

Como función primordial de control a cargo del Contador Público como Consultor, además de que es un aspecto básico del ejercicio de su profesión debe, intervenir en aspectos de auditoría, la que representa un campo más para prestar un servicio útil a la Administración; ello implica exponer ante los Directores de las Empresas la importante función del Departamento de Auditoría Interna y la labor que dicho departamento puede desarrollar dentro de la organización; su función como Consultor consistirá en términos generales, en fijar la posición de la Auditoría dentro del cuadro de la organización general, elaborar los programas de trabajo, calendarios de revisiones, coordinar las labores con la actividad del Auditor Externo, etc.; además debe intervenir en la evaluación de los sistemas y procedimientos, investigando o comentando las posibles deficiencias que pudiera haber en el desarrollo de las actividades para llegar a los dos siguientes objetivos:

1. Proporcionar un control interno eficaz; y
2. Obtener eficiencia en el trámite de las operaciones.

El campo de acción del Contador Público como Consultor de Empresas, tal como lo hemos expuesto; se concreta a las áreas de finanzas y control; sin embargo, cabe hacer notar que el campo no está limitado a estos dos aspectos sino que más bien por la práctica, los conocimientos y la experiencia del Contador Público, ya que existe la certeza de que por razones de especialización habrá Contadores Públicos que conozcan específicamente una técnica ajena a las ya mencionadas, en cuyo caso puede ofrecer sus servicios como Consultor en la misma. Por otra parte, una

organización de Consultores integrada por profesionales de diferente especialización, puede abordar diferentes problemas que no se refieran con exclusividad a finanzas y control, debido a que las diferentes profesiones que intervienen en la Consultoría de Empresas en general, pueden referirse como ya dijimos a personal, producción, mercadotecnia, etc.

### III. PRINCIPALES AREAS DE LA ADMINISTRACION QUE CUBREN LOS SERVICIOS DEL CONTADOR PUBLICO COMO CONSULTOR DE EMPRESAS

El ejercicio profesional del Contador Público tradicionalmente lo ha constituido la Auditoría de estados financieros, así como otras aplicaciones conexas, dada la preparación técnica adquirida por sus estudios académicos, así como por el desarrollo mismo de la profesión y la introducción lenta y paulatina de nuevas técnicas. Esta actividad desarrollada en forma independiente le ha dado la categoría de profesión.

A pesar de que el Contador Público constantemente está adquiriendo nuevos conocimientos, en virtud del acelerado desarrollo económico de las empresas así como de las nuevas corrientes que los empresarios aplican para lograr la expansión de sus negocios, los conocimientos del Contador Público no han sido utilizados por los empresarios posiblemente porque desconocen la capacidad general de que está dotado; ni el profesional de esta carrera por sí, ha ofrecido sus servicios en la diversidad de técnicas que lo pueden convertir en un verdadero Consultor de Empresas.

Es indudable, por la experiencia de otros países así como por la experiencia de nuestro medio, la utilidad que representa la utilización de los conocimientos del Contador Público en este campo, tal el caso de algunas referencias de causas y porcentajes de quiebras de empresas en los Estados Unidos de Norte América, tomados del curso de Técnica Financiera Privada, publicado por el Fondo de Especialización Económica de Santiago de Chile, en el cual se expone este hecho de la siguiente manera:

CAUSAS Y PORCENTAJE DE QUIEBRA EN LOS ESTADOS  
UNIDOS

	1907	1927	1947
Falta de capital .....	37,1	34,9	2,5
Incompetencia .....	22,6	34,5	1,3
Imprudencia en la concesión de crédito .....	2,3	1,4	7,6
Especulación .....	0,7	0,3	9,3
Lujo desmedido .....	0,9	0,5	—
Inexperiencia .....	4,9	5,2	—
Negligencia .....	2,5	1,1	—
Empleo fraudulento de los bienes .....	10,1	3,6	1,9
Fenómenos especiales, desas- tres, crisis, etc. ....	16,3	14,8	75,4
Quiebras de otros .....	1,4	1,3	1,5
Competencia de precios .....	1,2	2,4	0,5

El cuadro anterior muestra que el período de 1927 a 1947 los casos de quiebra llegaron a un 75% atribuidas a causas especiales tales como: desastres, crisis, etc., durante muchos años; mientras que en el período de 1907 a 1927 el porcentaje promedio fue de 16.3. La baja en los porcentajes de las demás causas, explica que las empresas norteamericanas entraron en un período técnico de 1927 a 1947, lo que se demuestra por la baja de dichos porcentajes como lo son: la falta de capital, la incompetencia, la inexperiencia, la negligencia y la competencia de precios.

Por otra parte el gran número de fracasos que se producen como responsabilidad de la Dirección de Empresas, se deben a la toma de decisiones arriesgadas causadas por la reducción de márgenes de costo así como por el deseo de cubrir un mayor mercado, fenómenos propios de una economía dinámica. Esto constituye un punto importante en la vulnerabilidad de los negocios pequeños expuestos a los

riesgos de una lucha desventajosa en la que juegan un papel importante, la disponibilidad de recursos y una gran capacidad técnica de Administración. Para destacar la importancia que tiene la aplicación de técnicas modernas en la Administración de Empresas se transcribe otro dato tomado del libro "La profesión Contable y su Futuro", traducido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos en el cual expone un cuadro que está preparado por la firma Dun & Brandstreet, relativo a causas de quiebra de empresas, el cual está basado en opiniones de acreedores bien informados y en otros datos de sus informaciones de crédito:

1. Incompetencia .....	41.4%	
2. Experiencia desigual .....	19.2	
3. Falta de experiencia administrativa .....	18.8	
4. Falta de experiencia en el ramo .....	12.8	
5. Negligencia .....	3.6	
6. Fraude .....	1.7	
Total de causas de índole administrativa .....		97.5%
7. Fuerza mayor .....	1.2	
8. Razones desconocidas .....	1.3	2.5
		<u>100.0%</u>

La experiencia ha demostrado que las deficiencias administrativas se producen con mayor frecuencia por la ausencia o la incompleta fijación de políticas y procedimientos comerciales sanos. Las deficiencias se manifiestan en una o más de las siguientes particularidades:

1. Registros inadecuados;
2. Información imprecisa acerca de los costos;
3. Insuficiencia de capital o de financiamiento a largo plazo;

4. Carencia de presupuestos de erogaciones;
5. Costos excesivos de operación;
6. Control interno insuficiente o nulo;
7. Muy poco o ningún estudio de impuestos;
8. Procedimientos defectuosos de compras;
9. Políticas defectuosas de ventas;
10. Falta de control de inventarios;
11. Falta de una política eficaz de crédito; y
12. Inversión excesiva en planta y equipo.

En el cuadro anterior puede notarse que las empresas sujetas a la encuesta carecieron de una asesoría adecuada e incurrieron en errores administrativos, los que de mayor frecuencia fueron:

1. Defectuosa planeación financiera motivada por registros inadecuados y por falta de utilización de los registros disponibles.
2. Deficiente dirección de ventas, incluyendo deficiencia en el diseño del producto y en estudios de mercado, y
3. Mala administración general, culminando en gastos no compensados por ingresos adicionales.\*

La diversidad de problemas que presentan las empresas y que deben ser afrontados por los Consultores representan un vasto campo de acción; con la consecuente observación de que sólo puede aceptarse ejecución de trabajos de técnicas ajenas a finanzas y control, cuando se dispone de un cuerpo de consultores de diversas profesiones y que estén agrupados en organizaciones de tipo profesional que ofrecen variados servicios y el hecho de que los Contadores Públicos cuando actúan aisladamente deben adecuar la aplicación de su técnica y el campo en el cual tienen estudios académicos, con el ejercicio de una práctica adecuada.

---

\* *La Profesión Contable y su Futuro.* Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 1965.

Para hacer notar la diversidad de aplicaciones que pueden desarrollar las firmas de consultores, así como las formas en uso de los servicios en cada rama especializada, se transcribe a continuación una encuesta realizada por la Organización Paúl Planos de Francia, entre 1,000 jefes de empresas, la cual dio los siguientes resultados:

1. ¿Cuáles son las técnicas que tienden a alcanzar mayor importancia?:

Investigaciones, estudios y actividades comerciales .....	XXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXX	28%
Gestión previsional .....	XXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXX	23%
Electrónica .....	XXXXXXXXXXXXXXXXXX	12%
Selección y formación del personal .....	XXXXXXXXXXXX	10%
Investigación operativa .....	XXXXXX	6%
Programa de fabricación, organización .....	XXXXX	5%
Gestión Contable .....	XXXXX	5%
Análisis de puestos .....		
Legislación internacional		
Protección industrial ... ..		11%

2. ¿Piensa usted que la empresa puede, actualmente, resolver ella sola todos sus problemas?

SI: 48%

NO: 52%

3. ¿Cuáles son las categorías de consejeros exteriores que usted conoce?:

Organización (Consejero en)	XXXXXXXXXXXXXXXXXXx	16,5%
Publicidad (Agencias y Consejeros en) .....	XXXXXXXXXXXX	10 %
Jurídico (Consejero) .....	XXXXXXXXXXx	8,5%

Fiscal (Consejero) .....	XXXXXXXXXX	8 %
Experto Contable .....	XXXXXXXXx	6,5 %
Psico-Técnico .....	XXXx	3,5 %
Estudios de Mercado .....	XXXx	3,5 %
Marketing (Consejero en) ....	XXXx	3,5 %
Estética Industrial .....	XXX	3 %
Formación de Personal .....	XXX	3 %
Promoción de Ventas .....	XXX	3 %
Financiero (Consejero) .....	XXx	2,5 %
Electrónica .....	XXx	2,5 %
Seguros .....	XX	2 %
Patentes (Consejeros en pro- tección industrial) .....	XX	2 %
Motivación .....	Xx	1,5 %
Relaciones Públicas .....	Xx	1,5 %
Experto Técnico .....	Xx	1,5 %
Engineering .....	Xx	1,5 %
Fiduciario y Contenciosos ....	Xx	1,5 %
El Plan .....	Xx	1,5 %
Distribución (Consejero en)	Xx	1,5 %
Los Paneles .....	X	1 %
La investigación operativa ....	X	1 %
Consejo de gestión general ....	X	1 %
El envasado .....	X	1 %
Otras menciones .....	XXXXXXXXx	6,5 %

He aquí lo que escribe el Ingeniero en Organización encargado de la encuesta:

“Así como hace diez años, las necesidades de organización manifestadas por los patronos estaban en su mayoría orientadas hacia el interior: problemas administrativos, planning, métodos de fabricación, etc., ahora sus preocupaciones se vuelven sobre todo hacia el exterior: marketing, convenios (de especialización, por ejemplo), técnica sobre la toma de decisiones . . . y ésto, aproximadamente en el 80 por ciento de los casos. Esto no quiere decir que ya

no existan problemas internos por estudiar, sino que ocupan un puesto secundario en el ánimo de los empresarios”.\*

Como puede verse, la necesidad de que el Contador Público extienda sus servicios al campo de la Consultoría tiene su origen tanto en el crecimiento de las empresas como en los diversos problemas que ocasiona la expansión de las mismas. Los servicios que dicho profesional presta se amplían en virtud de las múltiples deficiencias que se notan en la ejecución del trabajo rutinario realizado por el personal de planta, lo que hace recomendable generalizar el ejercicio de la actividad de la Consultoría en la Administración de Empresas.

Cuando se habla de servicios administrativos prestados por Contadores Públicos no se está creando una nueva actividad sino más bien reafirmando el hecho consumado de que el Contador Público siempre ha venido prestando servicios de Consultoría a través del ejercicio de su profesión pues, los sistemas de organización, los sistemas de control interno, los informes y las recomendaciones que como Auditor presenta periódicamente a los empresarios y a los terceros interesados en conocer la situación financiera de las empresas, no es más que una parte de la administración general. Por ello es que se considera innecesario denominar temas como el presente, haciendo mención de “Servicios de Consultoría en Administración” ya que el término “Administración” va implícito en los servicios que el Contador Público presta como Consultor.

Cabe mencionar que la actividad del Contador Público como Consultor de Empresas, no solamente es aplicable en las grandes organizaciones o en entidades públicas de gran magnitud, sino que el campo de mayor frecuencia existe en la mayor cantidad de empresas medianas y pequeñas que hacen una mayor masa de posibilidades para desarrollar esta actividad en un mayor número de casos. Esto es recomendable hacerlo ver, debido a que los principios cientí-

---

\* *Enciclopedia de la Empresa Moderna*, Tomo I, Organización General y Estructura de la Empresa, Capítulo VIII.

ficos de administración y las formas de aplicación de las diferentes técnicas no varían por la magnitud de los negocios sino más bien se mantienen a través del tiempo y el lugar. Esta es una afirmación lógica ya que la gran mayoría de casos en que el Contador Público emite opiniones y da consejos, obedece a la escasez de personal técnico con que cuentan algunas empresas, así en los negocios medianos o pequeños, asiste a sus propietarios o gerentes en muchos problemas que no pueden ser resueltos por el personal interno.

Es un hecho que la Contaduría Pública es una profesión que tiene un campo de aplicación vasto y útil en el comercio, industria y gobierno y que dada la preparación de los elementos que la forman pueden alcanzar más allá de las actuales aplicaciones de los informes financieros. Por ello se asegura que el profesional de esta carrera puede y debe extender sus servicios a un campo de actividades íntimamente relacionado con el ejercicio de su profesión, pero que tiene que estar delimitado para conocer cuándo son requeridos sus servicios como Consultor.

Considerando que en todo negocio de alguna manera se ejecutan operaciones de organización, contabilidad, planeación financiera y de impuesto, es lógico asegurar que si el Contador Público ha venido desarrollando la labor de asesoramiento en estos campos, además de los que por razón natural ya están encaminados por el ejercicio de su profesión; su actividad como Consultor es conveniente enmarcarla en una división primaria, tal como lo hizo el Instituto Americano de Contadores Públicos, organización que en su Boletín N° 1, preparado por John L. Carey enfocan las funciones de Finanzas y Control de la manera siguiente:

#### A. FINANZAS

En términos generales esta función propone tres grandes objetivos que son:

1. Obtener al menor costo los fondos necesarios
2. Invertir los fondos excedentes, en las mejores condiciones
3. Mantener la buena reputación de la Compañía en aspectos financieros

Las actividades que permiten alcanzar las metas propuestas, están contenidas en la Planeación Financiera y pueden ser:

- Prever las necesidades de fondos para inversiones de capital;
- Planear las necesidades de capital de trabajo;
- Prever las condiciones del mercado de dinero;
- Impuestos;
- Valorar el impacto de los impuestos sobre los cursos de acción que se proyectan;
- Reducir al mínimo el importe de los impuestos;
- Efectuar trámites ante las Oficinas Fiscales, incluyendo la presentación de las declaraciones de impuestos;
- Relaciones financieras;
- Preparar informes para las partes interesadas en las finanzas de la empresa;
- Negociar acuerdos financieros y
- Administrar las pensiones y fondos similares.

## B. CONTROL

Los diferentes aspectos de la función de Control que pueden agruparse dentro de un marco general como actividades, se basan fundamentalmente en los registros y preparación de informes para:

1. Cumplir las disposiciones internas, legales y fiscales que afectan a la empresa; y
2. Medir los resultados de las operaciones.

Como medios de control (actividades) para cumplir la función, pueden mencionarse los siguientes:

- Proporcionar servicios contables, estructurados para uso de la gerencia en la planeación y control del negocio;
- Contabilidad general;
- Contabilidad de costos;
- Planeación y presupuestos;
- Auditoría Interna;
- Sistemas y procedimientos.

Esta no es una lista completa de las funciones y subfunciones que constituyen el campo de las finanzas y el control, pero sí contiene los renglones más importantes —y es evidente que estas funciones involucran la aplicación de los conocimientos y habilidades que muchos Contadores Públicos poseen.

Las otras "áreas de actividad" de la Consultoría de Empresas, tales como investigación y desarrollo, producción y distribución, etc., también pueden dividirse en numerosas funciones y subfunciones.

Siendo la idea central en la Consultoría de Empresas, prestar un servicio útil y lograr una mayor eficiencia en el desarrollo de las operaciones, el Contador Público debe actuar dentro del marco anterior en diversas áreas que le permitan desarrollar una labor efectiva ya que los problemas de la empresa rara vez se encuentran aislados, por lo que debe coordinar todos y cada uno de los esfuerzos que se hagan por mejorar algún aspecto, evitando que el cambio y la mejor propuesta perjudiquen la buena marcha de alguna función o subfunción que ya estuviera trabajando eficientemente.

El tipo de estudio que requiere un análisis de conjunto, tiene por objeto identificar los problemas de mayor significado así como tratar de canalizar la actividad para que la empresa aumente su eficiencia en la obtención de utilidades. Para ello es necesario hacer un examen preliminar y

preparar un diagnóstico que determine en cuál de las áreas de mayor significación va a desarrollarse la labor requerida; estos aspectos de conjunto comprenden:

1. Planeación de la organización;
2. Controles de Dirección;
3. Planeación Financiera;
4. Mercados y distribución;
5. Producción;
6. Administración de personal.

Debe tomarse en cuenta que el desarrollo de los problemas generales pueden ser llevados a cabo por la dirección o administración de la empresa; sin embargo cuando aparecen problemas específicos, el Contador Público encuentra la utilidad de la aplicación de sus conocimientos al desarrollar y resolver las situaciones para las cuales está capacitado, por razón de su práctica y especialización académica.

Siguiendo el orden de la idea de que el Contador Público enmarca su actividad como Consultor de Empresas, en los aspectos de finanzas y control y que además estos aspectos se subdividen en diversidad de problemas específicos, se transcribe a continuación un detalle de las áreas que cubre el servicio de Consultoría, contenido en el Boletín N° 3 de la Comisión de Consultoría en Administración de Empresas del Instituto Mexicano de Contadores Públicos:

#### PRINCIPALES AREAS DE ACTIVIDAD DEL CONTADOR PUBLICO COMO CONSULTOR DE EMPRESAS

##### FINANZAS Y CONTROL

- Análisis de decisiones de comprar o rentar
- Análisis de decisiones de fabricar o comprar
- Asesoramiento en problemas de reparto de utilidades a los trabajadores

Catálogo de Cuentas  
Control de Costos  
Determinación de relaciones entre utilidad y volumen  
Diseño de programas y procedimientos efectivos y eficientes de auditoría interna.  
Diseño e instalación de sistemas de costos por órdenes de trabajo, estándar, predeterminados y directos  
Establecimiento y supervisión de sistemas de control presupuestal y planeación de utilidades  
Estados financieros y presupuestos para fines de otorgamiento de crédito  
Estudio del punto de equilibrio  
Estudios para compras, fusión o consolidación de empresas  
Estudios técnicos para la emisión de obligaciones hipotecarias  
Evaluación del rendimiento sobre el capital invertido  
Implantación de sistemas de información que muestren los resultados de las actividades de las cuales cada ejecutivo es responsable (contabilidad por responsabilidades o centros de costo)  
Instalación de sistemas de control interno  
Manuales de procedimientos contables  
Muestreo estadístico aplicable a la Auditoría Interna  
Preparación de estadísticas comerciales e industriales  
Presupuestos de activos fijos (inversión)  
Presupuestos de caja  
Presupuestos de operación  
Programas de aplicaciones de investigación de operaciones en computadoras electrónicas  
Pronósticos (dos o más años)  
Revisión de procedimientos para fortalecer el control interno  
Simplificación de registros de contabilidad  
Sistemas de contabilidad, manuales, mecánicos y electrónicos.

Aunque estas ramas de la actividad que el Contador Público puede abordar por razón natural de su práctica en el ejercicio de la profesión, no son limitativas sino una mera exposición de las mismas, dicho profesional puede actuar en muchas otras aplicaciones, siempre que en cada una de ellas cuente con capacidad y práctica adecuadas, en virtud de alguna especialización.

En la Consultoría de Empresas, por ejemplo, existe actualmente la competencia del ingeniero industrial, quien por razón de su preparación específica, aborda la solución de problemas de producción; sin embargo, parecería como interferencia que un Contador Público solucionara problemas como la determinación de lotes más económicos o el estudio de tiempos y movimientos, pero en la práctica es natural que con la creación de instituciones como los centros de productividad, institutos de desarrollo para la administración y otros, los Contadores Públicos puedan especializarse en alguna actividad que como las mencionadas resultan afines en conexión con el ejercicio de su profesión.

Volviendo al tema central del estudio en el cual se han determinado las áreas en que el Contador Público actúa con mayor eficiencia, se mencionan ahora las normas generales que debe aplicar el Consultor al aceptar y presentar la solución de un problema empresarial, en primer lugar debe hacer una *investigación previa* que consiste en realizar un estudio inicial de la empresa que le permita:

- a) conocer los problemas de carácter general por los que atraviesa la empresa y los objetivos que se propone alcanzar en la ayuda del Consultor;
- b) planear en términos generales la solución de los mismos;
- c) cuando los problemas sean varios presentar una idea general de las diferentes etapas en que puede dividirse el trabajo y medir sus resultados;
- d) tratar de definir las ventajas que reportarán el estudio propuesto;

- e) exponer una idea aproximada del tiempo y costo del trabajo;
- f) organizar y definir al personal que se asignará al estudio; y
- g) recomendar la época más apropiada en que debe iniciarse el trabajo.

Presentado un proyecto que observe las normas anteriores y se adecúe a las circunstancias, la concreción de esta etapa se realiza mediante la aceptación del cliente, la cual debe hacerse constar en un convenio que muchos profesionales utilizan en forma de "carta-convenio".

Los requisitos esenciales para la presentación de las soluciones a los problemas que han sido confiados al Contador Público en su calidad de Consultor pueden agruparse en cuatro reglas de observancia general que son:

1. consistencia en la calidad del estilo;
2. contenido correcto y práctico;
3. detalles concordantes con las políticas de la empresa; y
4. distribución restringida a los niveles y personas autorizados.

#### IV. ACTUACION DEL CONTADOR PUBLICO EN EL CAMPO DE LA CONSULTORIA DE EMPRESAS

“La Consultoría es la actividad que consiste en opinar, después de realizar un estudio técnico-científico, respecto a cualquiera de las funciones de una empresa, con el propósito de buscar una mejor forma de estructurarla y operarla, teniendo como objetivo el aumento de la productividad.”

En la definición anterior, la comisión de consultoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, ha fijado el concepto de lo que son los servicios del Consultor de Empresas. Es un hecho que el Contador Público ha venido contribuyendo a alcanzar los objetivos enunciados en esta misma definición, en todos los niveles en los que presta sus servicios a las empresas.

Asesorar a una empresa en los problemas relativos a la administración, resulta una tarea sumamente compleja; como complejos son los problemas de la dirección empresarial, dada la multitud de situaciones diversas que se presentan en determinadas circunstancias. El Contador Público debido a su preparación, especial entrenamiento y conocimiento adquirido, está capacitado para proporcionar este servicio, limitado como ya se expuso en el capítulo anterior, a su capacidad y experiencia.

La ayuda práctica y eficaz que los Contadores Públicos, en su función de Consultores, pueden aportar a los dirigentes de empresas se basa en la preparación específica y la experiencia que éste profesional tiene como resultado de armonizar varios factores como los que han sido agrupados por la comisión de consultoría en administración de empresas del Instituto Mexicano de Contadores Públicos en su Boletín N° 2, de la siguiente manera :

"1. *Tiempo*: La tarea del ejecutivo es la de dirigir el negocio. No tiene tiempo de apartarse asimismo de las operaciones diarias del negocio y dedicarse personalmente a los problemas especiales. Si tuviera tiempo suficiente podría trabajar en la misma forma que el consultor; pero, no lo tiene y, como un buen administrador, sabe que no debe hacerlo. Así es como los problemas especiales de los clientes se convierten en la responsabilidad del consultor, que sí puede dedicar todo el tiempo que sea necesario para resolverlos.

2. *Aptitud analítica*: Esto es tan importante como el conocimiento técnico. El Consultor, que se ve constantemente enfrentado por diversas y complejas situaciones, sabe cómo identificar los problemas básicos, establecer su causa y recomendar soluciones prácticas. Mas aun, en ciertas ocasiones, como la dirección tiene los problemas muy de cerca, pueden pasar inadvertidas por los mejores ejecutivos, serias deficiencias, que el Consultor entrenado percibe fácilmente empleando un punto de vista diferente.

3. *Objetividad*: La situación independiente y profesional del Consultor lo capacitan para estudiar desde un punto de vista objetivo, los problemas que se presentan. Esto le ayuda a reunir e interpretar los hechos sin perjuicio de hacer recomendaciones con imparcialidad. El no está identificado, ni ligado con la política de la empresa. Su punto de vista y juicio imparcial pueden contribuir significativamente a la solución de los problemas importantes.

4. *Ideas de otras empresas*: El cliente recibe el beneficio de los conocimientos y experiencia alcanzados ayudando a otras industrias y negocios a resolver con éxito problemas semejantes. Sin cometer ninguna indiscreción es perfectamente posible ayudar a la alta dirección a evitar errores cometidos por otros en circunstancias similares.

5. *Logrando resultados*: El Consultor, además de preparar recomendaciones, puede ayudar a vencer la inercia

en un negocio y obtener resultados rápidos por las siguientes razones:

1º Tiene entrenamiento especial para averiguar los hechos esenciales e interpretar su significado.

2º Tiene experiencia en la preparación de programas prácticos y coordinados.

3º Sabe cómo presentar las recomendaciones en forma conveniente mediante conferencias, informes, memoranda.

4º Tiene influencia en la alta dirección por razón de su independencia y situación profesional”.

#### A. ACTUACION PROFESIONAL

El desarrollo de la actividad del Contador Público como Consultor de Empresas, está planteado en la práctica de diferentes maneras, las que dan la posibilidad de actuar bajo diferentes tipos de organización, pero sujeto a determinada línea de conducta que caracteriza al verdadero profesional en el ejercicio de esta actividad.

Hay quienes abogan porque el Contador Público debe actuar en cualquier área de la Administración, argumentando que la actividad de Consultor puede desarrollarse bajo el amparo de un despacho debidamente organizado en el cual se una la preparación y esfuerzo de sus miembros.

Quienes así opinan también argumentan que esta política admite la comodidad de poder obtener consejo para todos los problemas que se presenten en el despacho de Consultores; y que es más fácil mantener una relación directa con un coordinador que distribuya entre los técnicos las diferentes responsabilidades de efectuar estudios, y mantenimiento de cierta armonía entre los esfuerzos de dichos profesionales, para resolver más pronto y en mejor forma los problemas de conjunto que se proponen resolver. De otra manera cuando las empresas requieran directamente dos o tres profesionales para que las asesoren, se dificultaría la coordinación de sus servicios y sería lejana

la realización de revisar sus políticas, objetivos, procedimientos y todos los programas de organización y reacondicionamiento que se estuviera proponiendo.

Desarrollar la actividad de Consultoría en estas condiciones requiere de esfuerzo especial en materia de preparación técnica ya que deben reunirse requisitos básicos de capacidad para organizar, dirigir y vigilar así como tener una capacidad física que sus límites no constituyan obstáculos a la expansión del servicio que se ofrece.

Quienes argumentan que el Contador Público debe actuar exclusivamente en el campo de Finanzas y Control, dan algunas razones que circunscriben con fundamentos sólidos, la actividad de Consultoría a estas áreas específicas:

- 1º La Consultoría de Empresas requiere conocimientos especializados mediante los cuales se permeabiliza el estudio de los diversos problemas;
- 2º No es factible aseverar que el Contador Público pueda adquirir consistentemente todos los conocimientos especializados que requiere la Consultoría; por lo que debe acordar su actuación a un campo determinado que garantice la efectividad en la prestación de sus servicios.
- 3º Si por razones especiales el Contador Público adquiere una especialización ajena al campo natural de su profesión, no puede impedírsele que actúe como Consultor pero debe definirse que en tal caso está actuando como otro tipo de profesional;
- 4º Si el Contador Público se asocia con profesionales de otra especialidad, con el fin de prestar servicios más amplios de los que su campo natural de actuación y su preparación le permiten, dicha asociación ya no será de Contadores Públicos sino de Consultores Asociados u otro tipo de denominación que indique que está asociado con otros profesionales.

## B. PREPARACION DEL CONTADOR PUBLICO COMO CONSULTOR

Casi en toda latinoamérica, en contraste con lo que ocurre en Europa y los Estados Unidos de América, la preparación académica que se da al estudiante de la carrera de Contador Público, influye en forma determinante sobre su actuación como profesional, ya que propiamente esa preparación escolar es el requisito más importante para convertirse en Contador Público.

Actualmente nuestra Facultad de Ciencias Económicas, en los estudios relativos a la carrera de Contaduría Pública, exige la comprobación de práctica desarrollada en algunas empresas en aspectos relacionados con el campo natural de la profesión, preferiblemente bajo la supervisión de algún Contador Público. La importancia de este requisito es innegable, en virtud de que en la profesión contable la eficiencia se mide por los resultados obtenidos y mejor si se presentan en forma objetiva, para satisfacer a los empresarios y además como un medio de estimar la efectividad de las medidas recomendadas.

Además es de gran trascendencia pensar acerca de cuál deberá ser la integración de los cursos que recibirá el estudiante de modo que cuente con una preparación que lo capacite para que pueda extender sus servicios como Consultor de Empresas.

Adicionalmente a la preparación escolástica, el Consultor debe mantener un constante estudio, auspiciado por las entidades representativas de la profesión como lo son la Facultad de Ciencias Económicas y el Colegio de Economistas y Contadores Públicos, mediante el mantenimiento de programas para post-graduados, seminarios preparados y desarrollados por profesionales en el ejercicio de esta actividad, edición permanente de revistas técnicas, ofreciendo cursos especializados y proporcionando una bibliografía tan al día como sea posible para dar un servicio de consulta y lectura adecuado.

Encauzando la idea de la preparación que el Contador Público debe tener para dedicarse a la actividad de Consultor de Empresas y tomando como hecho que el campo de las finanzas y el control son las áreas más propicias para extender estos servicios, lógicamente este profesional deberá absorber aquellas partes del conocimiento humano más afín con su meta, con el objeto de que su especialización tenga bases generales que le permitan lograr un criterio amplio sobre la materia y no meramente circunstancial.

Si aceptamos que el campo natural de actuación del Contador Público como Consultor de Empresas lo constituyen las finanzas, por ser esta área en la que logra una especialización y como consecuencia es una de las características que lo diferencian de otros profesionales, al Contador Público le interesará conocer los principios en que se funda la administración, el análisis de las etapas del proceso administrativo y las reglas que rigen a las demás funciones a fin de poder situar a la función financiera dentro del todo administrativo y establecer el grado de coordinación que debe mantener con relación a las demás funciones. El conocimiento de los principios económicos y las técnicas que han venido a imprimir un acelerado desarrollo al pensamiento económico de las empresas, deben servir al Contador Público para comprender las variaciones y modulaciones adoptadas por la ciencia administrativa y la influencia que tienen éstas sobre el aspecto financiero, la proyección de las utilidades a través de una presupuestación bien fundamentada y la ejecución de un control que regule las acciones del personal encaminándolas hacia los objetivos previstos.

### C. PRACTICA DE LA ACTIVIDAD DE CONSULTORIA DE EMPRESAS

Lo mismo que se practica en los trabajos de Auditoría, en este campo es necesario realizar varias entrevistas con el cliente después que él ha demostrado estar interesado en

nuestros servicios y del tipo de ayuda que el profesional puede proporcionarle.

El Consultor deberá hacer un análisis preliminar con el objeto de establecer la magnitud del problema sometido a su examen, así como el alcance que dará a su estudio y la apreciación de los factores que rodeen el caso para fijar condiciones y honorarios.

Después de conocer las razones que motivan al empresario a utilizar los servicios del Consultor, así como de establecer cuáles son los deseos del cliente, el profesional está en capacidad de obtener la suscripción de un convenio que puede ser formalizado mediante la firma de una carta convenio; previa a la cual el empresario deberá percatarse de los beneficios que obtendrá de la aplicación de técnicas eficaces que ayuden a resolver el problema por el cual busca la ayuda del Consultor.

#### *Investigación Preliminar*

La Investigación preliminar consiste en realizar un estudio que en términos generales contenga los pasos siguientes:

- a) Determinar los problemas de carácter general que confronta la empresa y establecer los objetivos que se persiguen con la intervención del Consultor;
- b) Establecer la extensión de la intervención en vista de los problemas generales y su relación con el problema específico planteado por el empresario;
- c) Plantear en forma general las etapas a cubrir para la solución del o los problemas;
- d) Exponer en términos generales las ventajas que pueda reportar la solución adecuada de los problemas;
- e) Determinar aproximadamente el tiempo y costo del trabajo a desarrollar;
- f) Calcular el personal que deba emplearse para la ejecución del trabajo y el que se aplicará para el

entrenamiento del personal y en la ejecución de las nuevas aplicaciones que se implanten en vista de cambios o mejoras; y

- g) Establecer la fecha adecuada para iniciar el trabajo.

Con los elementos que se deriven del análisis preliminar, el Consultor estará en capacidad de plantear a los empresarios la necesidad de suscribir un convenio que garantice la ejecución del trabajo por una parte y el cumplimiento en el pago de honorarios por la otra; por ello es deseable que en todos los casos se obtenga la firma de una carta-convenio que contenga los siguientes puntos:

#### *Carta-Convenio*

- a) Antecedentes sobre los problemas de la empresa, con especial importancia de los problemas específicos a desarrollar;
- b) La solución propuesta para los problemas de carácter general y la idea preliminar de la solución a los problemas específicos;
- c) Alcance, establecimiento de los objetivos y exposición de las posibles ventajas que reportará la intervención solicitada;
- d) Tiempo aproximado que durará la labor del Consultor;
- e) Honorarios; este aspecto contendrá una estimación de los gastos en que incurrirá la empresa, tanto en el costo de la instalación como en los gastos recurrentes en la aplicación de las recomendaciones del Consultor. Habrá necesidad de definir si se empleará personal de la empresa o personal contratado por el Consultor para elaborar el estudio, alternativas que pueden hacer variar el costo de instalación;
- f) Forma en que se cobrarán los honorarios pactados; dato importante para el empresario ya que le per-

- mitirá proveer los fondos necesarios para mantener el servicio durante el tiempo calculado;
- g) Fecha de iniciación del estudio y fecha aproximada de terminación;
  - h) Indicación del tipo de colaboración que el Consultor necesitará de la empresa, ya sean estos elementos humanos o materiales y en la medida que éstos se requerirán para efectuar el estudio; e
  - i) La designación por parte de la empresa de un funcionario o varios que se harán cargo de la implantación del sistema recomendado por el Consultor, funcionarios que servirán también de enlace entre el Consultor y la empresa para todo lo relacionado con el proyecto.

### *Planeación*

El trabajo ordenado en forma que permita un desarrollo también ordenado y que permita al Consultor establecer metas y medios adecuados para lograr sus objetivos, lo mismo en un trabajo de Auditoría, debe planificarse debidamente en Consultoría. Esto dará como resultado que los honorarios que se cobren sean estimados en su justa medida y que al profesional le permita demostrar su habilidad, ejecutando trabajos en un tiempo razonable. Generalmente la planeación comprende los siguientes aspectos:

- a) Definir el problema y la extensión del mismo;
- b) Determinación de los puntos específicos a desarrollar;
- c) Estudio de los cursos alternativos de acción en vista de las posibles reacciones a las medidas propuestas; y
- d) Evaluación y selección de las alternativas y su adopción óptima en vista de las probabilidades de éxito.

### *Desarrollo*

El paso siguiente a la planeación lógicamente es el desarrollo del problema, el cual conlleva una serie de etapas

en cuyo examen se pone de manifiesto la preparación y capacidad del Consultor para manipular las diferentes herramientas de que dispone interna y externamente con relación a la empresa.

En primer lugar deberá examinar la estructura de la organización, los planes y objetivos de la empresa, sus prácticas y políticas, los sistemas de control, los métodos de operación y todos los factores internos de información, hasta llegar a la localización de los hechos que en otras palabras es llegar a la definición del problema.

Luego de haber reunido la información que dan los elementos básicos de la operación de la empresa, el Consultor debe ordenarlos y clasificarlos, comprobar en qué medida se están ejecutando (evaluación) y resumir los datos para realizar lo que dentro de este proceso de desarrollo se conoce como análisis del problema.

Después de efectuar el análisis de los elementos internos y de haber analizado el problema general, el Consultor procede a formular sus conclusiones, cerciorándose que éstas resuelvan el problema de la manera más satisfactoria y de acuerdo a los requerimientos y recursos de la empresa. Si estas conclusiones conllevan la recomendación para que el empresario tome decisiones, éstas deberán ser discutidas con él a efecto de obtener su aprobación y siendo la empresa afectada con la implantación de alguna medida sugerida por el Consultor, debe tomarse en cuenta lo siguiente:

- a) Qué es lo que el empresario necesita,
- b) planear en términos generales la solución de los
- c) Las desviaciones encontradas con relación a las normas de operación establecidas,
- d) Presentación de las soluciones propuestas y discusión de las posibles alternativas, y
- e) Obtener el apoyo del empresario para tomar acción sobre lo aprobado.

Además de hacer informes y de proponer soluciones, el Consultor debe hacer recomendaciones adicionales que

faciliten el desarrollo del trabajo y que en el curso de la ejecución del mismo se armonicen las diferentes reacciones y esfuerzos realizados por el personal para alcanzar los objetivos, controlando así cualquier reacción que pueda perjudicar alguna función que ya esté marchando adecuadamente. Estas recomendaciones deben estar encaminadas a alcanzar los objetivos de la empresa, a conducir hacia esos fines la organización, a atender los requerimientos del desarrollo y expansión de las operaciones y a lograr la superación de ejecutivos capaces de conducir a la empresa hacia los objetivos y políticas pre-establecidos.

Dentro de la labor de desarrollo del trabajo del Consultor de Empresas, deberá atenderse a la implantación del sistema si es que este aspecto está a cargo de dicho profesional, lo que es deseable ya que ello permitirá asegurar el buen funcionamiento de las recomendaciones sugeridas por él y evitará que su mala aplicación repercuta en comentarios desfavorables. Además debe establecerse una adecuada supervisión durante el proceso de implantación.

### *Informes*

La conclusión de todo trabajo tiene como paso final, el presentar informes; los cuales tienen dos objetivos: el primero el de proporcionar a la dirección, elementos que le permitan llenar la función de "Información" que será transmitida a los centros de distribución de la misma para llevar a cabo las instrucciones contenidas en los informes o estudios o manuales en su caso; y el otro es la forma de retribuir la confianza y el apoyo recibido de la dirección de la empresa ya que sin este apoyo, el Consultor puede tropezar con obstáculos de tal naturaleza que hagan nugatoria toda su acción, buena voluntad y conocimientos aplicados en la ejecución de su trabajo.

Los informes pueden ser de tres clases: verbales, que en todo caso serán de mayor frecuencia; informes escritos

ocasionales, breves y concretos e informes contenidos en manuales que tendrán toda la información relativa a la solución de los problemas planteados, así como los detalles del procedimiento operativo (instructivos) cuya función será la de enseñar a ejecutar las acciones sugeridas.

Los manuales contendrán toda la información en detalle; sin embargo aquí se expondrá un resumen del contenido general, aceptado por la Comisión de Consultoría de Administración de Empresas del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, en su Boletín N° 4, el cual lo describe así:

- a) La orden de implantación emitida por la dirección de la empresa;
- b) La introducción;
- c) Índice;
- d) Un organigrama de la empresa;
- e) El catálogo de cuentas;
- f) El instructivo del catálogo de cuentas. También pueden agregarse, si las circunstancias lo ameritan, las guías de contabilización;
- g) Las gráficas funcionales o de procedimientos;
- h) Las formas y registros;
- i) La descripción de puestos con detalle de las responsabilidades y tareas de cada funcionario o empleado;
- j) Descripción de las obligaciones fiscales.

Los informes estarán sujetos a la técnica de presentación acostumbrada y que consiste en presentar una carta de aprobación, las pastas adecuadas y las normas generales de exposición siguientes: consistencia en la calidad del estilo; contenido correcto, consistente y práctico; detalle concordante con las políticas de la empresa y, distribución de informes restringida a los niveles y personas autorizadas.

Por último mencionaremos la conveniencia de que en el desarrollo de un estudio encomendado a un Consultor, es conveniente que dicho profesional efectúe visitas poste-

riores a la implantación del sistema, lo que dará oportunidad de conocer los resultados y la opinión del cliente con relación a si los objetivos deseados han sido llenados y en qué medida, ya que si no fueran del todo satisfactorios esos resultados, el Consultor puede ofrecer sus servicios para imponer los correctivos necesarios, con o sin costo para el cliente, dependiendo de las circunstancias que influyeron para que el trabajo no se implantara convenientemente o en su totalidad, si este fuera el caso.

### *Honorarios*

En nuestro medio y como norma general, cada vez que se contratan los servicios de un profesional, principalmente de las profesiones liberales a las que pertenece la nuestra, el cliente desea y necesita saber el monto de los honorarios y gastos en que va a incurrir, antes de dar su aceptación a que iniciemos las labores por él deseadas en la solución de sus problemas.

Aunque son varios los procedimientos que se siguen para la fijación de honorarios, dos son los factores definitivos que deben presuponerse: el tiempo que durará el trabajo y el pago al personal técnico que deba contratar el Consultor; aparte de las características del estudio a realizar, lo cual también es factor muy importante en virtud de la importancia que éste tenga para la empresa y de la atención que por parte del Consultor, requiera su solución.

Basándonos en el factor tiempo para el cálculo de honorarios, cada profesional tiene experiencia por su ejercicio como auditor, sobre la cantidad que normalmente cobra por día o por hora, aunque es conveniente hacer observar que la actividad de consultoría revista otra serie de características que es conveniente ponderar para el cálculo de honorarios.

Dependiendo del tiempo que se estime durará el estudio y solución del problema encomendado al Consultor, en nuestro medio tenemos un estándar establecido a *grosso*

*modo* que es de 250 días efectivos de trabajo, lo cual convertido en horas da un total de 2,000 horas en el año.

Con ese elemento el Consultor puede fijar un honorario por hora o por día y luego ponderarlo con otros factores que observe en la ejecución del estudio, ya que este cálculo simple de horas o días, puede resultar poco satisfactorio en vista de las complicaciones que pueda afrontar en la solución del problema a él confiado.

Por otra parte existe la posibilidad de estimar otros costos como lo son el mantenimiento del despacho y la utilización de servicios de colaboradores. Esto hace que con el mismo factor se calculen honorarios para cada uno de los colaboradores o ayudantes y analistas que intervengan en fases específicas del problema.

Como se notará es sumamente difícil fijar una norma estricta para la fijación de honorarios; algunos autores consultados indican que a la tasa normal que resulte del cálculo por día o por hora, debe multiplicarse por cuatro y que este producto sea la base para ponderar los honorarios con los restantes factores, pero esto resulta tan arbitrario como no hacerlo. Por ello, es que más que al mero criterio, el cobro de honorarios debe basarse en la experiencia y observación de casos similares resueltos por otros profesionales dedicados a esta actividad.

Algunos de los factores de ponderación que deben observarse son los que se transcriben a continuación, tomados del Boletín N<sup>o</sup> 4 de la Comisión de Consultoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos:

“Los honorarios profesionales que percibe el Consultor, deben representarle una fuente de ingresos suficiente para atraer los nuevos elementos que demande el natural desenvolvimiento de la firma, mediante el pago de una retribución adecuada; para proporcionar los medios de capacitación e investigación necesarios que permitan mantener un cuerpo de personal técnico capaz en alto grado; para proporcionar los elementos de trabajo necesarios para el buen desarrollo de las actividades, incluyendo en éstos toda

clase de equipos y una oficina confortable y, digna de respeto; para crear las reservas necesarias que permitan proporcionar al personal de la firma determinadas prestaciones de carácter social, tales como pensiones de retiro, atención médica, medicinas, seguros de vida, etc., para proveer los medios necesarios para la participación del personal técnico en eventos de asociaciones profesionales; para absorber el costo de los trabajos que se hacen con carácter promocional o de servicio social en forma gratuita y, finalmente, para permitir obtener al capital invertido en la empresa, la remuneración que como capital en sí mismo podría tener en cualquier otro tipo de inversión.

Son muchos los procedimientos que pueden seguirse para el cálculo de los honorarios del Consultor, los cuales en ocasiones no pueden seguir una regla fija, pues dependen, en gran parte, de la clase y extensión del trabajo a desarrollar."

## V. TECNICAS DE EJECUCION DEL CONTADOR PUBLICO EN LA ACTIVIDAD DE CONSULTORIA DE EMPRESAS

### A. LA FUNCION FINANCIERA

En el desarrollo de las funciones básicas de la empresa, tradicionalmente se ha reconocido que en su desenvolvimiento tiene las funciones de producción, compras, ventas, finanzas, dirección, etc.; siendo el aspecto financiero el campo más propicio para que el Contador Público desarrolle en mayor grado de eficiencia el dominio de las técnicas que le son propias, se enfocan en esta primera parte del presente capítulo, los diferentes aspectos que afronta la dirección financiera con el objeto de que el profesional que se desenvuelve en este campo, tenga presente la preparación especial que en cada caso requiera, desde el punto de vista de los servicios de asesoría que puede prestar. Para el efecto se asientan algunas premisas para luego desarrollar las áreas específicas del campo financiero.

#### 1. *Estabilidad Económica*

Las Escuelas Financieras conocidas tradicionalmente son la Norteamericana y la Inglesa; las cuales reconocen que la dinámica financiera de los negocios está íntimamente relacionada con la estabilidad económica de los mismos. En los negocios, la dinámica no tiene límite, dependiendo del mayor o menor grado en que se le provea del capital y suficiente habilidad de aprovechamiento de los diversos recursos de la Empresa, elementos éstos que fijarán los límites a la dinámica de las finanzas empresariales en cada caso específico.

Para la escuela financiera norteamericana, tomando en cuenta la versatilidad y amplitud del mercado dado su propio desarrollo industrial y financiero, fija los porcentajes estándar de la estabilidad económica en un 60% de capital

propio y 40% de capital ajeno para constituir el activo total, cuyo 100% lo distribuye así:

- 5% para disponibilidades;
- 75% para activo realizable; y
- 20% para inversiones.

Por otra parte, la Escuela Financiera Inglesa establece un estudio económico óptimo cuando su activo total está constituido por un 75% de capital propio y un 25% de capital ajeno y que tomando este 100% se le distribuye en porcentajes promedios máximos así:

- 10% para disponibilidad;
- 65% para activo realizable; y
- 25% para inversiones.

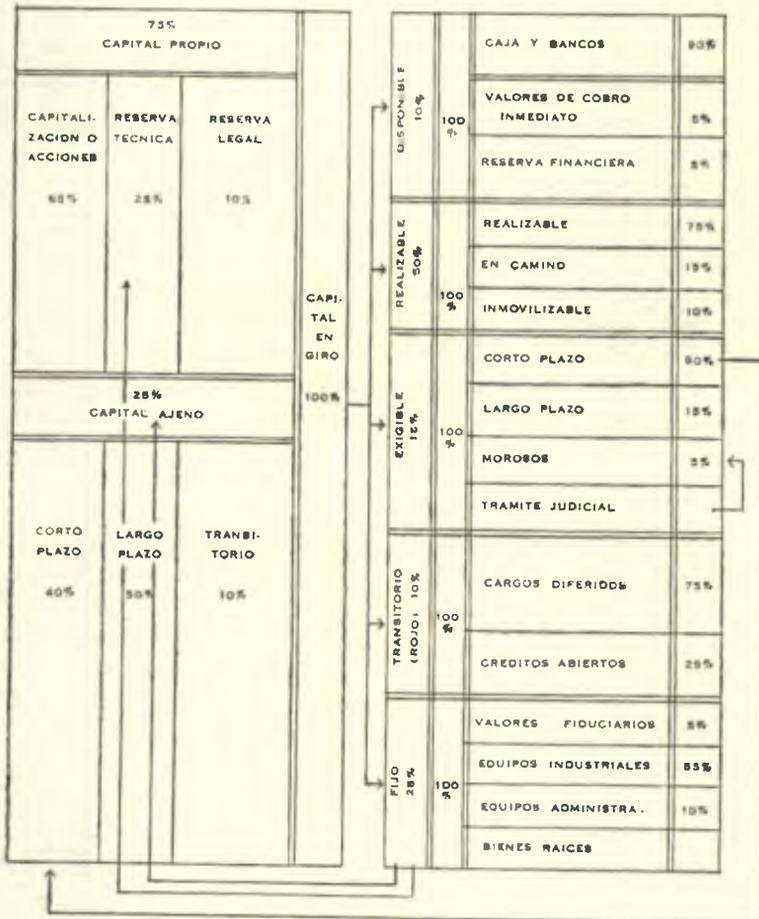
Estos porcentajes no indican que las empresas deban enmarcarse rígidamente dentro o alrededor de ellos, sino que solamente son una guía para tener un medio de comparación en los momentos en que se estudie la situación económica de la empresa, de donde se deriva la posibilidad de investigar las causas que originaron los efectos resultantes y como consecuencia puede prestarse un servicio de asesoría para estudiar las deficiencias que pudieran resultar, lo que equivaldría a disponer constantemente de una herramienta que permita hacer correcciones.

Es natural que otra herramienta estadística permita conocer con mayor frecuencia la posición de los saldos dentro del máximo de análisis, lo que da oportunidad a que sobre estos datos se hagan los estudios respectivos y las comparaciones necesarias.

En nuestro medio, en el que no tenemos un gran desarrollo industrial y financiero y para el que no se han hecho estudios para establecer índices que proporcionen un estándar general como los de las escuelas antes mencionadas, es más recomendable seguir la escuela inglesa, ya que es más conservadora; de todas maneras un equilibrio financiero planteado de alguna manera permite el máximo grado de aprovechamiento de los recursos, haciendo la advertencia

que este comentario así como el cuadro de estabilidad económica que presentamos a continuación, son aplicables únicamente a negocios de orden comercial e industrial y para períodos de 60 a 180 días máximo.

FINANZAS PRIVADAS — ESCUELA FINANCIERA INGLESA  
ESTABILIDAD ECONOMICA PARA CICLOS DE 30 A 90  
DIAS HABILES



Tomado del curso de Contabilidad del Fondo de Especialización Económica, Santiago de Chile.

Dentro de los estudios de estabilidad económica, el Circulante deberá mantenerse con cierta holgura financiera que permita seguir normas de pago sanas y mantener la corriente circular de bienes y dinero que evite en todo caso recurrir al crédito suplementario.

La parte correspondiente a inversión en actividades fijas es de especial importancia ya que el total de esta proporción deberá estar distribuido en relación a las finalidades de la empresa.

El estudio de la estabilidad económica debe buscar para la empresa una mayor expansión en su propio campo de operaciones con la conveniente inclinación hacia los delineamientos precisos que en cada caso se requieren, tales como una explotación industrial, comercial, agrícola, etc., para hacer posible la utilización de sus recursos con el máximo de aprovechamiento y sólo se explicaría un cambio de giro a esta forma general, cuando la empresa trabaja una línea sujeta al tipo de demanda conocida como "Inelástica" o sea que, en la época en que la expansión ha llegado a su límite, pueden aprovecharse los recursos en otras líneas que no sean de su propia finalidad.

## 2. *La Solvencia*

Desde el punto de vista de la capacidad de pago es importante analizar lo que constituye la Solvencia de las empresas; la planeación financiera ayuda a lograr una situación estable eligiendo los renglones de inversión que han de alcanzarse para satisfacer las necesidades de bienes y servicios para el desarrollo de las actividades, manteniendo un equilibrio adecuado.

La Solvencia expresada en términos simples, es una relación entre lo que se tiene y lo que se debe y la función financiera se desarrolla con el objeto de mantener esta posición lo más sanamente posible, eligiendo las fuentes de recursos necesarios para su operación fluida y determinando los montos adecuados que cada una de las fuentes de recursos ha de mantener para que la carga de las obliga-

ciones no comprometa a la administración a desviar recursos de las funciones donde sean más necesarias o que le impida realizar sus operaciones inmediatas en forma rítmica, natural y controlada.

### 3. *Los Rendimientos*

La función financiera tiene como atribución elegir las mejores inversiones desde el punto de vista de su rendimiento, asignando a dichas inversiones los recursos necesarios para su desarrollo. La elección de una inversión depende del volumen de capital requerido, o del margen de utilidad, o porque se combinan ambos factores. El administrador deberá decidir sobre las inversiones que tienen mejores probabilidades de producir un beneficio normal o superior, así como el costo y los gastos recurrentes que requieran hasta hacerlas rentables.

Rendimiento es la relación que existe entre el beneficio y la inversión necesaria para lograr un objetivo. Siendo ésta la función básica en que el Consultor debe aprovechar su experiencia para dar soluciones acordes con la naturaleza de la empresa y el tipo de inversión propuesto, debe inducir a los empresarios a mantener políticas sanas de inversión que en todo caso permitan mantener en beneficio de la empresa, márgenes razonables de rendimiento.

### 4. *La Expansión*

Es relativamente frecuente que el administrador tradicional, atraído por el buen éxito alcanzado en una empresa de tamaño moderado, resuelva expandir sus instalaciones pensando que la expansión es una proporción aritmética que multiplica el rendimiento original, induciéndose al engaño y aplicando decisiones poco afortunadas.

La planeación financiera se ocupa de examinar los datos friamente y de cuantificarlos. La decisión de expandir una empresa sólo debe hacerse a la luz de programas y presupuestos que cuantifiquen la producción adicional

esperada, la absorción de esa producción adicional por parte del mercado, el costo inmediato y mediato de las inversiones requeridas y las fuentes de recursos a que puede acudir para financiar tales inversiones sin mengua del rendimiento original de la empresa ni de su posición de solvencia.

Dentro de las premisas anteriores, la función financiera trata de anticipar el conocimiento de fenómenos que deben cuidarse al dar soluciones a los problemas generales siguientes:

1. Los cambios de la economía del país que escaseen el crédito;
2. Los cambios en la economía o en las condiciones internas de la empresa que retarden el flujo de las ventas y/o de las cobranzas a tal grado que se dificulte hacer frente a las obligaciones con oportunidad;
3. Las dificultades de orden técnico que retrasen los programas de producción o que impidan cumplir con las fechas predeterminadas para surtir un orden o iniciar un nuevo proceso de fabricación;
4. Las exigencias gubernamentales que impongan nuevas restricciones a la producción o a los precios; que establezcan nuevos impuestos o restricciones a la importación o al flujo internacional de monedas;
5. Las exigencias de los propietarios que requieran el pago de dividendos mayores o más frecuentes;
6. Las exigencias de los acreedores, que impongan limitaciones al tipo de inversiones o a la cuantía de compromisos que puedan contraerse o que reclamen garantías específicas para sus créditos;
7. Las exigencias de los trabajadores, que eleven sorpresivamente los salarios o las prestaciones o que se conviertan en partícipes en las utilidades;
8. Las alteraciones en la demanda, por cambios en las inclinaciones de los compradores, progresos tecnológicos o impulso de las fuerzas competidoras, que

obliguen a la empresa a ajustar sus programas de producción y ventas o a substituir unos productos por otros;

9. Los casos fortuitos o de fuerza mayor que se manifiesten en forma de siniestros o en cualquier otra forma de quebranto financiero inesperado.\*

## B. LA PLANEACION FINANCIERA

La planeación financiera consiste en el estudio de las necesidades de capital para iniciar, proseguir o ampliar las operaciones de una empresa. La previsión de las necesidades de capital durante los períodos del año en que las operaciones sean superiores a lo normal o en los períodos de expansión, requerirá de esfuerzos adicionales para hacer frente a dichas necesidades.

La planeación financiera se define como la función ejecutiva que consiste en la adecuada selección, entre las alternativas posibles, de los *objetivos, políticas y procedimientos* de la empresa para lograr su consecución; consiste también, en la aplicación y control de los recursos necesarios para la conducción de sus actividades y la ejecución de sus proyectos; esta planeación debe hacerse a corto y a largo plazo, en la mejor forma que permita obtener un rendimiento óptimo sobre la inversión.

La técnica aplicable en este campo divide al problema en dos grandes aspectos que son:

1. Programa de objetivos; y
2. La determinación de la inversión necesaria.

### 1. *Programa de Objetivos*

Básicamente para los efectos de la planeación financiera es imprescindible fijar un programa a seguir para desarrollar todo un proyecto de actividad financiera; para

\* Boletín N° 2 de la *Comisión de Consultoría en Administración de Empresas*, Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

el efecto, a continuación se inserta una programación preparada por el C. P. Mexicano, Alfredo Amescua, en su Artículo: "Responsabilidad del Contador en la Función de Planeación Financiera en las Empresas", Revista: *Dirección y Control*, de julio-agosto 1965:

- 1) Determinación de objetivos y formulación de las políticas.
- 2) Investigación, consistente en obtener, procesar y analizar la información básica.
- 3) Predicción, que consiste en formular las premisas y en calcular las operaciones proyectadas de la empresa en término de sus efectos sobre el balance y el estado de pérdidas y ganancias.
- 4) Selección de alternativas, que consiste en la aplicación del proceso de decisión a la planeación financiera a base de determinar, analizar y valorar los distintos cursos de acción posible, en particular referentes al uso de distintas fuentes de capital y las inversiones convenientes para la operación y la expansión de la empresa y escoger el que se juzgue más conveniente.
- 5) Formulación de presupuestos, considerándolos como la expresión monetaria de los planes generales funcionales o departamentales de la empresa, relativos a las operaciones totales o a la ejecución de proyectos en particular.

## 2. *La Determinación de la Inversión necesaria*

Para la determinación de la inversión es necesario estudiar los diferentes aspectos que se relacionan con la técnica de los recursos económicos de la empresa, de los cuales se mencionan a continuación los más importantes:

### *Inversión en Bienes Circulantes*

La inversión en bienes circulantes determina el grado de liquidez, ya que todos los renglones de este rubro deben

tender a convertirse en efectivo. La mayor o menor velocidad en el ciclo de rotación determina las necesidades de inversión en este tipo de activos para mantener el grado aconsejable de liquidez. En este sentido debe darse suma importancia al sistema de registros, puesto que de él dependerá que una empresa comercial o industrial permita medir la cantidad disponible de estos activos para ser utilizada en inversiones de bienes circulantes. Una regla general para probar si el capital circulante es adecuado, es medir su circulación aplicando un índice de circulante que consiste en dividir el total de las ventas netas entre el promedio de capital neto de trabajo.

#### *Inversión en Bienes Permanentes*

El estudio de la inversión en bienes permanentes debe considerar que la decisión que se tome para el incremento de estos activos definitivos afectará un lapso largo de vida de la empresa. En este estudio deberá considerarse el plazo de recuperación a través de las previsiones por depreciación, para cuyo efecto es indispensable la intervención de normas predeterminadas o la aplicación de técnicas que permitan precisar el rendimiento o el ahorro que la inversión original produzca, además de los fenómenos económicos que puedan afectarle, tales como la obsolescencia debido a los adelantos tecnológicos. En términos generales para mantener una proporción adecuada en inversión de activos fijos, es aconsejable seguir las siguientes normas:

- a) Evitar una inversión demasiado grande en activos fijos en proporción con la disponibilidad de activos circulantes, lo que permitirá mantener un grado de solvencia inmediato para el pago de acreedurías corrientes;
- b) Es conveniente observar los cargos fijos que vienen a agregarse a una inversión excesiva en activos fijos que se convierten en un gravamen permanente durante los períodos de venta de los bienes ad-

- quiridos; aquí se incluyen los cargos por mantenimiento, seguros, intereses sobre préstamos, etc.;
- c) La repercusión que tiene en las ventas, el exceso de inversión en activos fijos se manifiesta en el estudio del punto de equilibrio, el cual resultará bastante alto durante un lapso tan largo como pueda alcanzarse un nivel de ventas ventajoso.

#### *Presupuestos:*

Los Presupuestos son los instrumentos de la función financiera que a través de su estudio permiten traducir en unidades monetarias los pronósticos a plazos futuros que implica la observancia de los objetivos de la empresa. La preparación del presupuesto conlleva la intención de establecer los resultados que se deseen alcanzar, la conducta o medios a seguir, los obstáculos a vencer en el período presupuesto y las actitudes a asumir.

El objeto de establecer presupuestos es indicar, solidarizar y motivar al personal para trabajar en equipo, buscando los objetivos pre-establecidos para lograr que los beneficios que reporte su instalación justifiquen su costo. Permite la asignación de responsabilidades, que de acuerdo con los planes formulados se encargue a cada funcionario encargado de desarrollar determinada actividad.

#### *Fuentes de Recursos*

Cuando ya se han establecido los montos totales de inversiones a realizar, en virtud de un plan general a desarrollar, debe considerarse el aspecto que se refiere a las posibles fuentes de recursos que han de surtir el efectivo o los bienes requeridos a un costo mínimo y razonable que se mantenga dentro de las estimaciones presupuestales.

El costo en la obtención del dinero y bienes que nos permitirán realizar los programas de actividad, así como las políticas de administración influyen en la decisión de establecer la adecuada proporción que debe guardar el ca-

pital propio y el capital ajeno. A estas dos fuentes de recursos se les llama comúnmente; Fuentes Internas y Fuentes Externas.

### *Fuentes Internas*

Entre las fuentes de recursos inmediatas de que puede disponer la empresa para la atención de sus obligaciones a corto término, pueden mencionarse concretamente tres; aparte de que existen otras que por tratarse de utilización de recursos que ya posee la unidad económica, el suscrito no considera que sean típicas fuentes *adicionales* de financiamiento ya que su uso cambia la estructura de la estabilidad económica de los valores del balance. Esto no quiere decir que no puedan utilizarse como fuentes para la obtención de fondos, cuya aplicación dependerá de la política de la empresa.

Como fuentes adicionales de financiamiento en el orden interno, existen básicamente tres: Emisión de Acciones, Fusión con otra Empresa y la Consolidación de Empresas.

Las diversas formas que puede adoptar cada una de las maneras de obtención de capital antes mencionadas es sumamente variado y en cada caso requiere un estudio específico, que se sujetará a las condiciones económicas del medio ambiente, así como a las disposiciones legales que afecten específicamente a la conformación nueva de la empresa.

Aparte de lo anterior, en el aspecto relativo a la teoría financiera, debe examinarse dentro de los planes y características de cada caso, la consideración de la ganancia y de la seguridad; ya que la propuesta deberá contener un fundamento atractivo para los inversionistas, que les induzca al aporte de sus capitales y que dicho aporte esté respaldado debidamente.

### *Fuentes Externas*

El estudio de las fuentes de financiamiento Externas, requiere una amplitud mayor que el aplicable a las fuentes

Internas; ya que en este caso debe asentarse primeramente si los requerimientos son para capital de trabajo o para la inversión en bienes de capital, en cuyo caso será a corto y a largo plazo respectivamente ya que en condiciones normales será ilógico aplicar fondos obtenidos en crédito a corto plazo, en la compra de maquinaria o edificios, que no siendo los medios transaccionales ordinarios de la empresa tendrán un rendimiento o recuperación según el caso, mucho más lento que el transcurso de un año, plazo que se asigna para las operaciones llamadas a corto plazo.

Por otra parte y tratándose de operaciones a largo plazo, debe conocerse el aspecto relativo al mercado de capitales; en este caso se denominan fuentes nacionales e internacionales y cada una de estas fuentes pueden tener diferentes modos de operar, así como diferentes requisitos de información y de garantías.

En nuestro medio las fuentes externas de financiamiento locales pueden agruparse en los siguientes renglones:

- Préstamos Bancarios y otras entidades de Crédito
- Préstamos Privados
- Emisión de Bonos
- Proveedores

Dentro de estas fuentes, lo más corriente, aparte de los proveedores, es utilizar los fondos otorgados por el sistema bancario o los fondos de los inversionistas privados que en todo caso requerirán garantía hipotecaria en sus diferentes formas (Cédulas Hipotecarias o Bonos).

En el caso de las fuentes de capital extranjeras, solamente pueden mencionarse los préstamos en sus diferentes formas, que son otorgados por bancos o empresas financieras extranjeras y que eventualmente cuentan con el apoyo de sus respectivos gobiernos, como el caso de los Estados Unidos que emitió una ley mediante la cual pueden otorgar garantía sobre las inversiones que sus empresas hagan en

los países latinoamericanos y cuyo convenio ya ha sido ratificado por el Gobierno de Guatemala.

Las más conocidas entidades extranjeras de financiamiento son las siguientes: El Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, que actúa principalmente como fiador, pero también canaliza sus fondos a través de bancos centrales para que se otorguen préstamos a la empresa privada por medio del sistema bancario nacional. La Corporación Internacional de Finanzas, tiene como objetivo según su ley original, otorgar préstamos directos a las empresas privadas "Convenientemente productivas" sin necesidad de estar garantizadas por sus respectivos gobiernos. El Fondo Especial de las Naciones Unidas, que ha sido poco práctico en su desenvolvimiento en virtud de la irregularidad de los aportes de los estados miembros, fue creado para atender las necesidades de capital a solicitud y recomendación de los respectivos gobiernos. El Fondo Monetario Internacional que básicamente actúa como banco de bancos y principalmente para corregir deficiencias en los sistemas financieros a nivel gubernamental. Por último se menciona el Banco de Exportación e Importación y el Fondo de Préstamos para Fomento y las múltiples firmas privadas de inversiones que prácticamente atienden todo tipo de requerimientos de capitales para inversión privada.

Como un complemento importante y de interés para el presente trabajo, se incluyen los aspectos indispensables que debe cubrir un estudio preparado por el consultor, para la obtención de préstamos. Esta descripción se puede referir a una empresa nueva o a una existente que requiera ampliaciones:

#### *Organización de la empresa*

- a) Nombre de la empresa o razón social;
- b) Tipo de la empresa;
- c) Antecedentes históricos;
- d) Ubicación de las oficinas y de la planta;

- e) Funcionarios de la empresa;
- f) Estructura del capital;
- g) Organización general, organigramas;
- h) Productos a elaborar y proceso de fabricación; estudio técnico;
- i) Estudio del mercado;
- j) Estados financieros;
- k) Proyecto de inversión;
- l) Fuentes de financiamiento;
- m) Presupuestos, capacidad de pago y balances proyectados, punto de equilibrio;
- n) Garantías;
- o) Importancia de la industria en el país;
- p) Relaciones con el Gobierno, impuestos y limitaciones; y
- q) Resumen del proyecto.

La técnica de presentación, aparte del desarrollo cuyos puntos están contenidos en el detalle anterior, está regida por el mismo método que se utiliza en la presentación de un estudio o informe de auditoría; es decir: una carta de presentación, una carátula, un índice del contenido y lo que es muy importante en estos casos, que vaya suscrito por el gestor o representante de la empresa y por el consultor que preparó el citado estudio.

Es importante hacer notar que la predeterminación ordenada y cuidadosa del uso de capital ajeno ya sea que éste provenga de fuentes internas o externas, debe privar en el ánimo del consultor para hacer sus recomendaciones ya que el establecimiento justo de las necesidades de financiamiento, así como el uso adecuado de los fondos obtenidos determinarán el éxito de la operación. También será necesario que se mantenga una vigilancia sobre la estructura financiera que se ha trazado mediante la planeación financiera, para lo cual teóricamente abordaremos sucesivamente dos temas de gran importancia: las Relaciones Financieras y La Teoría del Control.

### C. RELACIONES FINANCIERAS

Los índices son relaciones que surgen de confrontar dos valores, mediante cuyo resultado se puede obtener una información más valiosa de lo que podría deducirse de la observación o comparación de valores absolutos; por ejemplo, el examen de la relación entre las ganancias y las ventas, al final de un ejercicio contable provee una indicación sobre la proporción de la ganancia obtenida por la empresa, en mejor forma que la que se podría obtener de la comparación simple del total anual de ventas con las ganancias, en cifras absolutas.

No obstante la utilidad que se le atribuye a los índices, en el campo empresarial es muy difícil establecer cuándo o en qué medida el resultado de una relación es adecuado para un caso particular, en virtud de que la posibilidad de establecer determinadas comparaciones está sujeta a los cambios experimentados por la empresa, los niveles de precios, el medio ambiente o las condiciones económicas en que se desenvuelven las transacciones comerciales.

El análisis de las relaciones financieras debe hacerse caso por caso y atribuírsele determinadas cualidades, dado que la interpretación de los fenómenos económicos que afectan a la empresa son de naturaleza muy compleja; por ello es que conviene utilizarlos como meros instrumentos de análisis que indiquen determinada situación que pueda ser juzgada inadecuada o adecuada, como consecuencia de un razonamiento hecho sobre cada caso particular.

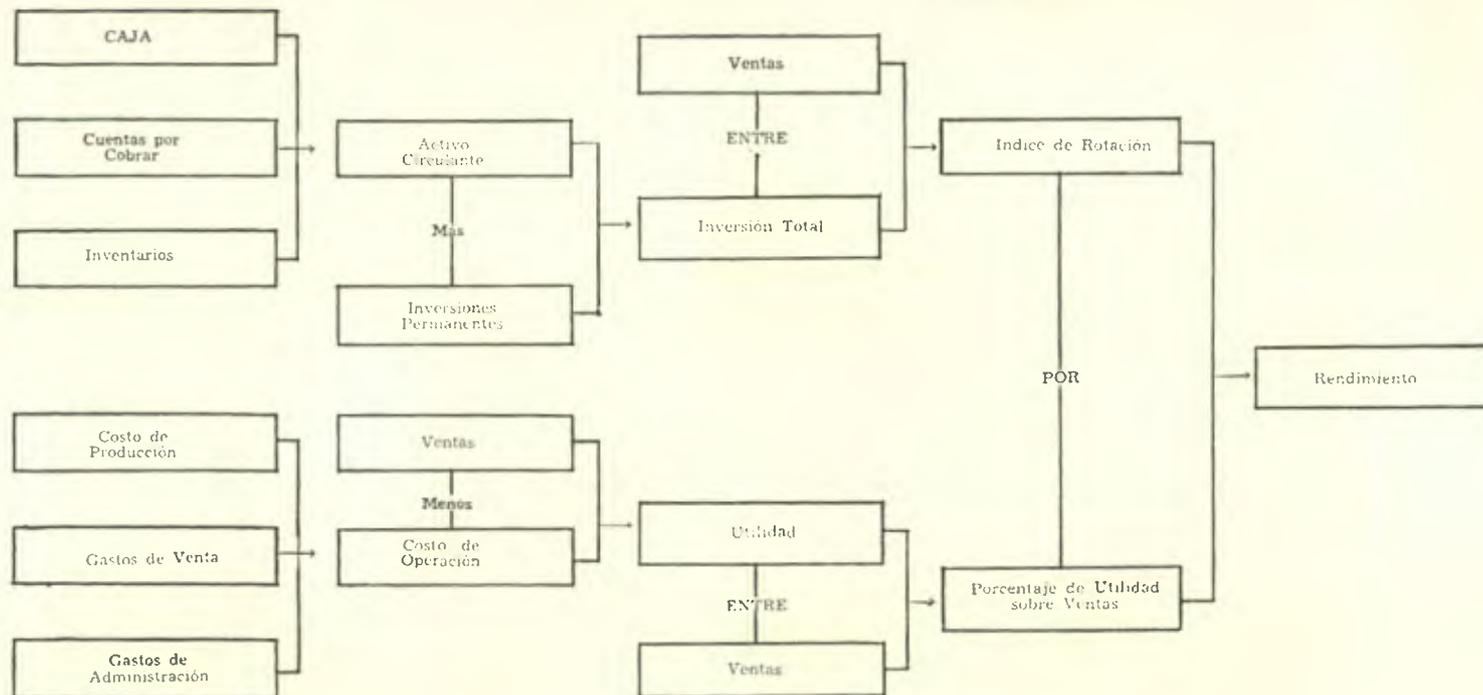
Dentro de la estructura financiera, las relaciones se estudian desde dos puntos de vista; como base de análisis estático, el cual consiste en el estudio de las relaciones cuantitativas existente entre el total y los conceptos individuales del activo y del pasivo del balance y, desde el punto de vista del análisis dinámico mediante el cual se efectúe la confrontación de los rubros del balance pero relativo a años distintos, con lo cual es posible interpretar que las tendencias de tales relaciones constituye un análisis diná-

mico. Otra forma de presentar las relaciones en sentido dinámico, consiste en relacionar algunos rubros del balance con otros del estado de pérdidas y ganancias; resultados que si bien es cierto son dinámicos por provenir del estado de pérdidas y ganancias, se refieren a un solo período.

De manera general se puede establecer que, hasta donde es posible medirlo, el objetivo integral de un negocio es obtener un rendimiento satisfactorio de los fondos invertidos, combinado con el rendimiento de una posición financiera adecuada.

Sin entrar a analizar cuándo las relaciones se presentan en forma adecuada dentro de la estructura financiera de la empresa, desde el punto de vista del rendimiento financiero, éstas pueden ser usadas en mejor forma para medir el rendimiento de la inversión y para observar el comportamiento general de la empresa; en consecuencia para fines del presente trabajo se presentan en forma de un diagrama de rendimiento, integrado por algunas relaciones básicas:

## DIAGRAMA DUPONT PARA CALCULO DE RENDIMIENTOS



En este cuadro se muestra la relación de las principales partidas del balance y del estado de pérdidas y ganancias y representa el aporte de la eficiencia en el manejo de cada rubro para producir ganancia. En él cada cambio en cualquiera de las relaciones repercute en el rendimiento sobre la inversión.

Una aplicación práctica del estudio de las relaciones del balance, íntimamente ligada a la toma de decisiones, desde el punto de vista de las alternativas para agenciarse fondos en préstamo de inversionistas privados, es el ejemplo de una modalidad de financiamiento que consiste en transferir la propiedad de los bienes de capital, amortizando el préstamo mediante la simulación de arrendamiento de los propios bienes, los que son readquiridos mediante una cláusula de retrocesión.

En este tipo de operaciones los requisitos de seguridad se flexibilizan en mayor o menor grado, en relación al rendimiento que se ofrezca al inversionista, tal como quedó expuesto cuando se mencionó la posibilidad de obtener capital adicional de fuentes internas. El ejemplo que se presenta a continuación, trata de demostrar cómo afecta el estado de situación una operación como la planteada.

Suponemos que una empresa determinada posee equipo cuyo valor depreciado según libros, es de Q288,000.00 y sobre la cual se adeuda la cantidad de Q225,000.00. El equipo es pignorado por Q288,000.00 en la forma antes expuesta y la propiedad del mismo pasa transitoriamente al acreedor, quien la deja en poder de los empresarios para su uso y explotación, en forma de arrendamiento, por el cual cobra una mensualidad de Q6,000.00 que incluye intereses del 5% sobre el valor original, a cinco años plazo. Realizada esta operación, los estados financieros antes y después de hacer los ajustes correspondientes serán como sigue:

## EMPRESA XX

## BALANCE GENERAL

al 30 de ..... de 19.....

## ACTIVO

	Antes de la Negociación	%	Posterior a la Negociación	%
ACTIVO CORRIENTE				
Caja y Banco	Q 49,500.00	5.6	Q112,500.00	17.1
Documts. a cobrar	3,600.00	0.4	3,600.00	0.5
Cuentas a cobrar	109,800.00	12.4	109,800.00	16.7
Inventario	369,000.00	41.7	369,000.00	55.9
Total	<u>Q531,900.00</u>		<u>Q594,900.00</u>	
ACTIVO FIJO				
Tierras y Edificio	Q 45,000.00	5.1	Q 45,000.00	6.8
Maquinaria y Equipo	288,000.00	32.6		
Inversiones	9,000.00	1.0	9,000.00	1.4
Obligaciones a cobrar, largo plazo	10,800.00	1.2	10,800.00	1.6
Total	<u>Q352,800.00</u>		<u>Q 64,800.00</u>	
TOTAL ACTIVO	<u>Q884,700.00</u>	<u>100.0</u>	<u>Q659,700.00</u>	<u>100.0</u>

## PASIVO &amp; CAPITAL

## PASIVO CORRIENTE

	Antes de la Negociación	%	Posterior a la Negociación	%
Documentos a pagar (1 año plazo)	Q225,000.00	25.4		
Cuentas a pagar	6,300.00	0.7	Q 6,300.00	0.9
Contribuciones, etc.	34,200.00	3.9	34,200.00	5.2
Total	<u>Q265,500.00</u>		<u>Q 40,500.00</u>	

## CAPITAL Y SUPERAVIT

Capital Emitido y en circulación	Q162,000.00	18.3	Q162,000.00	24.6
Superávit acumulado	457,200.00	51.7	457,200.00	69.3
Total	<u>Q619,200.00</u>		<u>Q619,200.00</u>	
TOTAL PASIVO & CAPITAL	<u>Q884,700.00</u>	<u>100.0</u>	<u>Q659,700.00</u>	<u>100.0</u>

## COMPARACION

PROPORCIONES (Ratios)	Antes de la Operación	Posterior a la Operación
Activo Corriente a Pasivo Corriente	2	14.7
Activo fijo a Superávit y Capital	54%	7.3%
Inventario a Capital de Trabajo Neto	138%	66 %
Deuda Corriente a Inventario	72%	11 %
Deuda Total a Superávit y Capital	43%	6.5%

OBSERVACIONES FAVORABLES QUE SE DERIVAN  
DE ESTA OPERACION

1. La Empresa habrá redimido los documentos a pagar.
2. El efectivo disponible aumentará por la suma de Q63,000.00.
3. El Activo Corriente de la empresa aumentará y en consecuencia su capital de trabajo.
4. Promedios comparativos en su Estado de Situación serán más favorables.
5. El crédito con el banco habrá quedado saldado; en consecuencia su línea de crédito disponible para futuras operaciones.
6. Siendo una deuda vencida, la operación mejora notablemente la posición financiera de la empresa.

OBSERVACIONES DESFAVORABLES QUE SE DERIVAN  
DE ESTA OPERACION

1. La relación de Inventario a Capital de Trabajo es menos satisfactoria.
2. El activo total se disminuye en Q225,000.00 en virtud de la cesión legal de la maquinaria.
3. Por no haber Inversión de fondos en este caso, conviene estimar que el costo de la operación es alto, en virtud de que el interés planteado del 5% es un Interés Nominal que hay que convertir en Interés Efectivo.
4. Queda la duda de si existe un saldo disponible y suficiente para Inversión y si es conveniente proyectar su más rentable inversión.

D. TEORIA DEL CONTROL

CONTROL

Como se ha dejado asentado en los capítulos precedentes, el Control además de ser una función básica de la or-

ganización de empresas, constituye una de las áreas específicas donde el Contador Público puede actuar con mayor eficiencia como Consultor de Empresas. Para abordar la teoría del Control, es necesario hacer algunas consideraciones relativas a aspectos específicos en los que se aplican diversas técnicas que permiten enfocar, analizar y desarrollar los problemas de Control.

Se ha dicho también que los objetivos de la función del control se basan en los registros e informes que permitan cumplir las disposiciones internas, legales y fiscales, así como medir los resultados de las operaciones que afecten a la empresa. Con esto es necesario armonizar otros aspectos de suma importancia que indudablemente pueden afectar tanto el desarrollo de la empresa como la ejecución de un programa de control; estos aspectos pueden ser: el político (entidades estatales), el fiscal y el económico; tratándose de fases externas y problemas de personal dirigente así como el personal conducido y los medios de información como factores internos de la mayor importancia.

Es necesario considerar los elementos de organización desde el punto de vista del control, entre los cuales tácitamente existe el factor tiempo y el cual determina el momento o época más adecuado para ejercer el control, ya que de acuerdo con los planes trazados, en el tiempo debe ocurrir un evento y en esta época deberá ejercerse el control. La racionalización del trabajo dentro de la organización también constituye un medio de control que permite establecer tareas, logrando establecer medidas susceptibles de cuantificarlas para ser comparadas y controladas.

Aun cuando el concepto tradicional de control está sujeto a la idea de coerción y sujeción, desde el punto de vista de la funcionalidad general de la empresa, hay otro medio de control que no se refleja objetivamente en ningún estado o información, ya que consiste en la multitud de medios de comunicación para hacer que se cumplan las decisiones y se reflejen los resultados de una idea original, este aspecto está siendo conocido como la Teoría de la Información.

Mencionados los aspectos anteriores que constituyen la materia prima de la Teoría del Control es oportuno mencionar que modernamente se expande más la idea y convencimiento de que el Control se basa verdaderamente en un mecanismo autorregulador que mantenga determinadas condiciones dentro de un sistema normal.

El Sistema de Control, expresado con base en la idea anterior, consiste pues en el conjunto de elementos que se conectan entre sí mediante una gran diversidad de medios y canales de comunicación e información.

Las modernas técnicas pueden relacionarse con la naturaleza de los sistemas en cuyo análisis y estudio sean empleados, por ello es necesario que sean conocidos de antemano los objetivos, a medida que se aproxima el momento de la realización de los eventos. Luego es imprescindible hacer una programación que permita ordenar por anticipado el ensamble de dichos eventos.

La regulación de un sistema técnico de administración está limitado por la emisión, circulación y recepción de los documentos necesarios para poner en práctica los cambios que implican cada uno de ellos.

Siendo el control un instrumento de regulación que permite observar el resultado de la acción conexas de los diferentes elementos y acciones de la organización y que permita descubrir las reacciones positivas o negativas, e ir en busca de los estímulos que convengan a la dirección, se ha introducido el concepto cibernético de control, que reconoce la necesidad de establecer dispositivos que por sí solos regulen el sistema, manteniendo las alteraciones dentro de ciertos límites pre-establecidos.

Esto permite decir que el Control es la observación de las reacciones de un sistema y el acto de tomar decisiones con relación a los efectos producidos por la interconexión de los elementos, con el fin de acudir a las fuentes de energía y hacer las correcciones necesarias en caso de que estos efectos no fueren los esperados; en consecuencia, desde este punto de vista, controlar es normar el comportamiento de

los elementos de la organización a fin de que la energía generada por su interconexión produzca las reacciones positivas que se esperan de su instalación.

Los fines del Control podrían enumerarse en dos conceptos, que son :

1. Describir la interacción del conjunto de estímulos y reacciones de los elementos de un sistema para descubrir si sus efectos están contribuyendo a alcanzar los objetivos propuestos; y
2. Gobernar los diversos elementos del sistema de tal manera que la energía generada por la interconexión de los mismos produzca las reacciones que conduzcan a la obtención de los efectos previstos.

Para desarrollar la labor de Control, el Consultor dispone de diversas técnicas que puede utilizar como herramientas para investigar las reacciones y aplicar los estímulos y correctivos necesarios. Algunas de estas técnicas son las siguientes:

1. La confrontación de datos. Se basa en los medios de información;
2. La Contabilidad. También se basa en los medios de información aunque no es un instrumento que controla por sí mismo, pues requiere de análisis y ejecución de decisiones basadas en los resultados;
3. El establecimiento de Costos. Instrumentos que resultan de la elaboración de los datos contables y de una preparación de presupuestos y su comparación con los resultados (Costos estándar);
4. El Método Estadístico. Basado en los medios de información y la Contabilidad;
5. La investigación de operaciones que es un método matemático aplicable a la técnica de decisiones en los problemas gerenciales. Su base cuantitativa tiene la característica de señalar al-

ternativas para las soluciones de los problemas, ofreciendo la mejor de ellas;

6. Cibernética. Técnica matemática basada en el cálculo de probabilidades, que es aplicada al proceso de comunicaciones y control en el hombre y en las máquinas; de donde su mayor campo de aplicación son las computadoras electrónicas;
7. Instrumentos de Control en fabricación:
  - a) Calidad,
  - b) Volumen, y
  - c) Costo.

#### ORGANIZACION Y CONTROL

En la Organización, con respecto al Control, adquieren gran importancia los conceptos de comunicación e información, las inter-relaciones entre el conjunto de las diversas partes que constituyen el sistema forman una red de comunicación, conectados con un sin número de medios que van desde los objetivos sabidos de oficio por todos los jefes de secciones o centros de Control, hasta los memoranda, órdenes escritas, teléfonos, dictáfonos, etc.

Uno de los aspectos más importantes sobre los que se basa el control es el relativo a la organización; aspecto que marca la guía de las actividades y metas a alcanzar y sobre la cual deben aplicarse los medios de Control para seguir los fines pre-establecidos.

La declaración de los objetivos de la organización, para efectos de Control, debe cubrir aspectos generales como los siguientes:

1. Responsabilidad del cuadro de mando;
2. Límite de las áreas a cubrir por un solo jefe;
3. Delegación de autoridad.

Asimismo, dentro de la organización, conviene formular las normas de operación que muestren lo que cada uno debe saber acerca del trabajo a desarrollar, esto incluye:

1. Las políticas con las cuales debe operar;
2. El cuadro de responsabilidad que debe asumir;
3. Los límites de su autoridad y responsabilidad; y
4. Asesoramiento que requiere y del que pueden disponer internamente.

Además como herramienta para la organización debe elaborarse un esquema u organigrama de donde se puedan derivar la responsabilidad y la jerarquía que existe en la autoridad, lo que debe contener:

1. Descripción de puestos que muestre en detalle los deberes y obligaciones;
2. Términos y denominaciones uniformes en los diversos puestos.

El programa de Organización es imprescindible tanto en la época inicial de integración y coordinación de las operaciones, como en el desarrollo de las actividades de la empresa. Cuaquier cambio que ocurra en la organización con motivo de la presencia de nuevos ejecutivos es necesario que sea conocido por la Dirección, principalmente si estos cambios ocurren con motivo de la expansión de operaciones, ya que en todo caso la organización concebida en estos términos es realmente dinámica; y como consecuencia, los sistemas y métodos de operación siempre estarán sujetos a cambios y mejoras.

Para Henry Fayol, el Control consiste en comprobar que todo sucede de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones y fórmulas y con los planes establecidos.

Este concepto define el Control como un instrumento coercitivo, en la actualidad conjugado con los conceptos precedentes, debe conceptuarse como un sistema, como instrumento que trata de regular las reacciones causadas por la interacción de los elementos de la organización y de los factores externos que producen estímulos y provocan acciones dentro del sistema y cuyos resultados son los que

en última instancia inducen a la Dirección de Empresas a tomar decisiones.

El Control con respecto a la Organización, debe estar concebido desde el punto de vista de comparación debido a que toda empresa tiene objetivos pre-determinados cuya ejecución debe ser regulada mediante la observación de las desviaciones que ocurran a través del desarrollo de la actividad para alcanzar las metas establecidas.

Para toda empresa un buen sistema de control tiene múltiples ventajas por cuanto que estando establecido el sistema, éste deberá ser estricto con lo cual evitará presiones entre el personal. Ventajas específicas que puede proporcionar un buen sistema de Control que esté coordinado con el plan de Organización, pueden ser: reducción al mínimo de los despidos injustificados que se deban a problemas de organización, cumplimiento de los programas de producción, terminación de los cambios propuestos de acuerdo con los planes, el personal puede estar preparado para manejar nuevos procedimientos según se vayan instalando y se reduce al mínimo la resistencia a los cambios proyectados.

Además un buen sistema de comunicación permitirá que los jefes que conocen las noticias en primera instancia puedan comunicarlas con efectividad a sus subordinados para que éstos ejecuten las labores que han sido proyectadas en beneficio de la continuidad en la Administración.

#### EL CONTROL Y LA INVESTIGACION DE OPERACIONES

La investigación de Operaciones consiste en la aplicación de métodos científicos a la solución de problemas de decisión en los sistemas organizados y su objetivo primordial es proporcionar a los directores, bases consistentes y cuantitativas para seleccionar aquellas políticas que sean las mejores para la organización (empresa, estado, etc.) tomado en un todo.

Para F. M. Richard, Presidente de la Compañía Francesa de Contadores, la Investigación de Operaciones es el

sistema científico de sistemas complejos tendientes a la identificación de problemas y a la presentación, a los dirigentes, de una base cuantitativa en vista de decisiones, para obtener con la misma eficacia los objetivos *dados*.

Churchman Ackoff, en su libro "Introducción a la Investigación de Operaciones" dice, que consiste en la planeación de herramientas, técnicas y métodos científicos, que sirven para la solución de los problemas de la operación de cualquier sistema, de tal manera que nos permita ejercer un control de dicho sistema mediante las soluciones óptimas a los problemas que presenta.

De acuerdo con lo anterior, la Investigación de Operaciones constituye un instrumento de control para el funcionario ejecutivo cuya función principal es la selección, ejecución y coordinación en la aplicación de decisiones.

La Investigación de Operaciones se desarrolló por la tensión de la guerra, cuando en los Estados Unidos de Norteamérica en 1942, la Secretaría de Guerra decidió utilizar los servicios de matemáticos y especialistas civiles que pudieran coordinar los trabajos de investigación y producción de radar, cuyo éxito permitió que se hiciera otra serie de análisis sobre las operaciones militares, lo que también dio origen a que en 1945 la Gran Bretaña creara la Sección de Investigación de Operaciones del Ministerio de Guerra.

Este mismo éxito logrado en la toma de decisiones durante la guerra en la cual las situaciones cambiaban rápidamente, dio por resultado que al finalizar ésta, la industria y el comercio se animaran a buscar la ayuda de científicos experimentados en estos estudios para que cooperaran con ellos en la solución de sus problemas que, dados los efectos de la post-guerra en el periodo que sería también de situaciones cambiantes y de un reto constante por alcanzar mayores niveles de ventas, de producción y de ganancias y la facilidad de mantener costos y gastos más racionales.

En el proceso de la implantación de nuevas políticas o de desarrollar las ya establecidas, es necesario tomar en cuenta muchas consideraciones, proponer las diferentes al-

ternativas y escoger la que en las circunstancias garanticen el mayor éxito. Los diferentes factores que intervienen en el proceso de la toma de decisiones pueden variar constantemente por lo que es necesario tener un perfecto conocimiento de sus causas y efectos, tratando de equilibrarlos para tomar decisiones acertadas.

Para cumplir con su cometido la investigación de operaciones se ajusta al desarrollo de las siguientes etapas:

- a) Definición del problema;
- b) Fundación de un criterio de comparación;
- c) Análisis de los datos disponibles;
- d) Construcción de un modelo matemático;
- e) Comprobación del modelo matemático;
- f) Establecimiento del control en la solución;
- g) Poner en práctica la solución o sea tomar una decisión; y
- h) Revisión y modificaciones periódicas.

La relación que tiene con el control, el desarrollo de las fases de la investigación de operaciones consiste en hacer notar, desde el momento que se piensa solucionar un problema, la determinación del lugar y el momento que habrá de utilizarse el control.

La investigación de operaciones utiliza para su ejecución, diversidad de técnicas y métodos en la solución de problemas pero principalmente se basa en las matemáticas, de las cuales utiliza el álgebra matricial para el establecimiento de modelos matemáticos, así como el cálculo de vectores y conjuntos de ecuaciones lineales.

Siendo tantas las aplicaciones de este tipo de estudio y siendo tan diversas las técnicas de que se vale el investigador para acometer la solución de problemas, que aún cuando no abarca la totalidad de aspectos que conciernen a la Dirección de Empresas, en el cuadro siguiente, tomado de la Revista N° 52 "Dirección y Control", Noviembre-Diciembre 1965, se exponen los de mayor importancia:

**ESQUEMA DE APLICACIONES DE LA INVESTIGACION DE OPERACIONES A LA ECONOMIA DE LAS EMPRESAS**

Administrativo	Estándares complejos de trabajo	Cuándo y cuántas horas suplementarias son necesarias	El mejor plan para reducir el costo de la mano de obra
Publicidad	Cómo analizar el poder de compra de los consumidores	Rendimiento de la campaña de venta	La mejor utilización de gastos de publicidad
Comunicaciones	Información mínima necesaria al control	Cómo acelerar los informes y reducir el número	Sistemas de comunicación más eficientes
Distribución	Emplazamientos de fábricas en vista de costos de transportes mínimos	Dónde instalar almacenes, en vista de gastos de transporte mínimo	Cómo organizar los transportes con el fin de obtener gastos mínimos
Finanzas	Factores afectos al rendimiento sobre inversiones	Efectos de varias elecciones de decisión sobre los resultados	Utilización óptima de nombres, máquinas y capitales
Stocks	Qué cantidad de pedido y cuándo	Fabricar ciertas piezas o adquirirlas del exterior	Equilibrio óptimo de inventarios y producción
Mantenimiento	Cómo reparar y cuándo	Cómo estimar la efectividad de un equipo	La elección de mejor época para reemplazar un equipo
Mercados	El mejor sistema de remuneración de vendedores	Cómo cada producto debe ser desarrollado	La mejor atribución de créditos de lanzamiento
Producción	Programación de producción para una venta fluctuante	Proporción de materias primas y productos más rentables	El plan en vista del costo y tiempos mínimos
Investigaciones	Cómo hacer un plan de investigación	Los mejores proyectos de experimentación	La utilización óptima de resultados de la investigación

La aplicación de la investigación de operaciones a algunos de los problemas contenidos en la tabla anterior, puede dar resultados de diferente utilización, según el enfoque que se le dé a determinada área. Así el estudio de control de existencias constituye un ejemplo de la forma en que trabaja la investigación de operaciones. El encargado de las compras en empresas de gran magnitud, confronta siempre el problema de si debe hacer pequeñas compras a menudo o grandes compras en períodos o épocas determinadas. El análisis revela que si hace compras de una sola vez, gastará más en:

1. espacio en el almacén;
2. interés en el capital invertido en mercadería;
3. pérdida debido a deterioro;
4. elevación de la prima de seguro.

Por el contrario se estima que gastará menos en lo siguiente:

1. en hacer los pedidos;
2. mayores descuentos;
3. la cuota de mantenimiento por unidad es menor.

En ese momento y en las circunstancias que rodeen el problema, el investigador de operaciones desarrollará las fórmulas matemáticas o las matrices que sean necesarias para encontrar la alternativa óptima y luego elaborar una tabla de decisiones para que el encargo sepa qué acción tomar en determinada circunstancia.

Otro problema característico de la Investigación de Operaciones, es el de fabricación; para su desarrollo se utilizan las matrices matemáticas a base de gráficos determinando a través de su análisis, la forma de producción más económica.

Un ejemplo sencillo de resolución de matrices, consiste en determinar cuál es la producción más económica de varios artículos, planteando el problema de la siguiente manera:

1. Se dispone de tres máquinas x, y, z, cuyo costo de operación respectivamente es de Q1,000.00; Q2,000.00 y Q1,500.00 (no se toma en cuenta la materia prima).
2. Según el cuadro de matrices, se trabaja a diferentes velocidades y en diferentes cantidades de artículos en cada máquina.
3. La segunda matriz que es la de costo, da la siguiente información, relativa al costo de producción más bajo:  
Producto A hecho en la máquina x, cuesta \$100.00  
Producto B hecho en la máquina y, cuesta Q 71.00  
Producto C hecho en la máquina z, cuesta Q 60.00
4. Para comprobar el método de matrices, se presenta el cálculo de las mismas, en el cual resulta la coincidencia entre éste y las matrices antes elaboradas.

Matriz de Producción

Máq.	1,000	2,000	1,500
Artic.	x	y	z
A	10	15	12
B	20	20	23
C	22	30	25

Matriz de Costo

Máq.	x	y	z
Artic.			
A	100	133	125
B	50	71	65
C	45	67	60

## COMPROBACION DE LAS MATRICES

1	100 + 71 + 60 = 231	Matriz seleccionada por resultar más económica
2	100 + 67 + 65 = 232	
3	50 + 133 + 60 = 243	
4	50 + 67 + 125 = 242	
5	45 + 71 + 125 = 241	
6	45 + 65 + 133 = 243	

Desde luego que se hace necesario mencionar que hay diversos métodos de análisis e inclusive algunas variantes de las matrices. Por ello problemas similares resultan a veces presentados de diferentes maneras aún cuando sus resultados son los mismos.

La importancia y utilidad de la investigación de operaciones, es un hecho indiscutible; sin embargo no elimina totalmente el empleo del criterio ni de la experiencia en la dirección de empresas. La investigación de operaciones proporciona soluciones óptimas en las cuales la gerencia pueda basarse para tomar decisiones basadas en datos científicos.

Así como se expuso en una tabla incluida en páginas anteriores, los diversos problemas que pueden ser resueltos mediante la aplicación del estudio de la investigación de operaciones, ahora se mencionan las diversas técnicas y sus aplicaciones específicas en el campo empresarial, de donde es fácil deducir la vasta aplicación de este estudio que reúne en su campo de aplicación infinidad de técnicas, métodos y ciencias propiamente dicho, ya que en su aplicación el campo es ilimitado.

Técnica	Aplicación
Programación lineal	Problemas de producción, distribución, planeación, almacenamiento
Línea de espera	Disposición económica de elementos humanos o técnicos, para dar servicio
Teoría de los Juegos	Determinación de oportunidades en actividades competitivas (penetración de mercados)
Establecimiento de lotes de inventario más económicos	Determinación del control de existencias y de los lotes más económicos y su manejo
Teoría de información	Sistema de procesamiento de datos, órdenes, circulares, notas, memos, teléfono, etc .
Teoría de predicción	Pronósticos de ventas, planeación de Utilidades, Presupuesto de Costos y Gastos, Medición de Mercados

## EL CONCEPTO DE CIBERNETICA

La expresión "Cibernética", deviene de la conjunción de dos palabras "Cybernetics" que proviene del griego que

significa Piloto y "Automation" que se reconoce como el uso de instrumentos mecánicos para desarrollar operaciones hasta ahora ejecutadas manualmente.

Esta expresión fue creada para indicar el "proceso de comunicación y control en el hombre y en las máquinas" siendo su campo de desarrollo original y hasta ahora el más amplio para su ejecución, el de las computadoras y a otras variantes de la mecanización no sólo para la fabricación industrial sino también para la producción de datos contables y estadísticos.

No obstante haberse originado el concepto de cibernética, en la industria, modernamente forma parte de la teoría del Control, ya que la característica fundamental del concepto, es disponer de un mecanismo autorregulador que permita descubrir las reacciones producidas por la interconexión de los elementos de un sistema, corrigiendo o induciendo a corregir los defectos en las fuentes de origen de energía.

Específicamente puede decirse que la ejecución de presupuestos en las empresas industriales y de toda índole, constituyen parte de un sistema cibernético de control, ya que al aplicar el método comparativo a las cifras reales contra las presupuestadas, nos induce a analizar las diferencias encontradas y a tomar medidas correctivas si el caso amerita hacerlo.

En la Administración de Empresas existen dos tipos de acción, uno que se forma con las medidas que dictan los directores y otro constituido por las tendencias naturales de toda organización, producidas por efectos de la economía del país, de los efectos sociales, etc. Pero como en todo caso las decisiones provienen de seres humanos; para contrarrestar los efectos antes mencionados es necesario coordinar las partes de la organización, para desarrollar las actividades y en consecuencia delegar autoridad, nivelar esfuerzos y distribuir funciones.

Con lo anterior, tenemos la certeza de poder contar, dentro del sistema, con la aplicación del concepto de ciberné-

tica, ya que en cada una de las ejecuciones de los elementos humanos que trabajan en la organización, habrá interconexión de sus funciones y cada uno corregirá las situaciones anormales, mediante el principio de autoridad que le es confiado dentro de la empresa.

En síntesis, cibernética es sinónimo de control, pero sin la idea de coerción y sujeción que tradicionalmente se le ha asignado al Control y que en el presente estudio ya se erradicó, por lo que el concepto autorregulador que le hemos dado a la cibernética viene a coronar la exposición del concepto de Control que a través del presente capítulo se ha tratado de exponer.

## CONCLUSIONES

Ante el acelerado desarrollo de la ciencia y la técnica y ante la necesidad de que el empresario disponga de herramientas eficaces que le permitan alcanzar los objetivos propuestos, surge el ordenamiento de la actividad del Contador Público como Consultor de Empresas en la que dicho profesional, por razón natural de su preparación académica y su experiencia práctica, está capacitado para hacer un efectivo aporte al mejor desarrollo económico de las empresas.

El ordenamiento de la actividad del Contador Público como Consultor de Empresas contenido en el presente trabajo, se resume en las conclusiones siguientes:

- 1ª La Consultoría de Empresas es la actividad que consiste en opinar, después de realizar un estudio técnico-científico, respecto a cualesquiera de las funciones de una empresa, con el propósito de buscar la mejor forma de estructurarla y operarla, teniendo como objetivo el aumento de la productividad.
- 2ª Actuando como Consultor de Empresas, todo lo que hace un Contador Público en el ejercicio de su profesión es un servicio administrativo.
- 3ª El campo de actuación del Contador Público como Consultor de Empresas, se desarrolla específicamente en las áreas de Finanzas y Control.
- 4ª El Contador Público debe encauzar sus servicios al campo de la Consultoría, manteniendo un plan de autopreparación que le permita aplicar con eficiencia las nuevas técnicas que hagan útil su participación en el campo de acción de las empresas.

- 5ª La actuación del Contador Público como Consultor, debe orientarse especialmente a la planeación, organización, dirección y control financieros, que en forma enunciativa y no limitativa implica: presupuestos, sistemas de procesamiento de datos, políticas financieras, impuestos, información, control interno, análisis e interpretación de estados financieros, auditoría administrativa, etc.
- 6ª La actuación del Contador Público como Consultor de Empresas está limitada al estudio de las áreas de administración donde tenga sólida preparación específica y práctica adecuadas.

## BIBLIOGRAFIA

1. Roland Caude, *Organización General y Estructura de la Empresa*, Ediciones Deusto, S. A., Bilbao, España, 1965.
2. Henri Migeon, *Organización Contable y Financiera*, Ediciones Deusto, S. A., Bilbao, España, 1965.
3. R. N. Anthony, *La Contabilidad en la Administración de Empresas*, Unión Tipográfica Editorial Hispano Americana, México, D. F., 1964.
4. Naciones Unidas, *Dirección y Administración de Empresas Industriales en los Países insuficientemente desarrollados*, Departamento de Asuntos Económicos, New York, 1958.
5. John L. Carey, *La Profesión Contable y su Futuro*, editada en español por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 1965.
6. Paul E. Bacas, *El Exito en el Ejercicio de la Contaduría Pública*, versión al español de la obra *The Successful Practice of Accountancy* de Prentice-Hall Inc., New Jersey, E.U.A., editada por Dirección y Control, S. A., 1961.
7. John L. Carey, *El Concepto de los Servicios Administrativos prestados por Contadores Públicos*, American Institute of Certified Public Accountants, 1959, traducido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 1962.
8. Comisión de Contaduría en Administración de Empresas, *El Contador Público como Consultor en Administración de Empresas*, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Boletín N° 1, 1961.

9. Escuela de Contabilidad, Economía y Administración, Seminario II, *Consultoría Administrativa*, Lic. Eugenio Sisto Velasco, Lic. Juan Manuel Martínez P., C.P. Oscar Chávez, Revista N° 69, enero 1966, México.
10. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, *Consultoría en Administración*, Seminario N° 7, Revista, Dirección y Control N° 42, México, 1964.
11. Comisión de Consultoría en Administración de Empresas, *La Función Financiera*, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Boletín N° 2. Cuatro conferencias sobre Consultoría en Administración de Empresas, celebradas el 20 de agosto de 1958.
12. Ralph B. Tower, *Manual de Finanzas*, Volumen N° 15 de la serie sobre negocios en pequeño, editada por el Centro Regional de Ayuda Técnica de A.I.D.
13. American Institute of Certified Public Accountants, *Financiamiento de Negocios Pequeños*, traducido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 1964.
14. Centro Regional de Ayuda Técnica, *Fuentes de Financiación para Inversiones extranjeras y Desarrollo Económico en la América Latina*, Administración de Cooperación Internacional (ICA), México, 1960.
15. C.P. Francisco Velásquez Crespo, *La Intervención del Contador Público en la Actividad Financiera*, Revista Dirección y Control N° 52, México, 1965.
16. C.P. Alfredo Amezcua, *Responsabilidad del Contador en la Función de Planeación Financiera en las Empresas*, Revista Dirección y Control N° 50, México, 1965.
17. Dr. Francisco Sánchez Guzmán, *Ensayo sobre la Teoría del Control*, Tesis de graduación para Doctor en Ciencias Administrativas, Instituto Politécnico Nacional, México, D. F., 1964.
18. M. Leinnekeugel, *Problemas de Organización e Investigación de Operaciones*, Ediciones Deusto, S. A., Bilbao, España, 1962.

19. C.P. Henoc Regalado Hernández, *La Contabilidad y la Investigación de Operaciones*, Revista Dirección y Control, N° 52, México, 1965.
20. C.P.T. Gilberto Torres, *Importancia de la Investigación de Operaciones*, Revista, Dirección y Control N° 44, México, 1964.