

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

**LA PLANEACION ESTRATEGICA Y EL CONTADOR PUBLICO Y
AUDITOR INDEPENDIENTE**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

POR

HECTOR ALFREDO TELLEZ ORELLANA

PREVIO A CONFERIRSELE EL TITULO DE

CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR

EN EL GRADO ACADEMICO DE

LICENCIADO

Guatemala, Noviembre de 1998.

R
03
T(1998)

E-3

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

Decano	Lic. Donato Santiago Monzón Villatoro
Secretaria	Licda. Dora Elizabeth Lemus Quevedo
Vocal I	Lic. Jorge Eduardo Soto
Vocal II	Lic. Andrés Guillermo Castillo Nowell
Vocal III	Lic. Víctor Hugo Recinos Salas
Vocal IV	P.C. Julissa Marisol Pinelo Machorro
Vocal V	P.C. Miguel Angel Tzoc Morales

**PROFESIONALES QUE REALIZARON
LOS EXAMENES DE AREAS PRACTICAS**

Matemática - Estadística	Lic. Carlos Hernández Prado
Contabilidad	Lic. Edgar Valdéz Archila
Auditoría	Licda. Esperanza Roldán de Morales

**JURADO QUE PRACTICO
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidente	Lic. Rolando Jiménez Godoy
Examinador	Lic. José Rolando Ortega
Examinador	Lic. Julio René Alvarez Arriaga

Lic. Otto R. Enríquez C.
14 Calle "C" 31-45, zona 7
Ciudad de Plata II
Guatemala

Guatemala,
21 de mayo de 1998

Lic. Donato Monzón
Decano
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Ciudad Universitaria

Señor Decano:

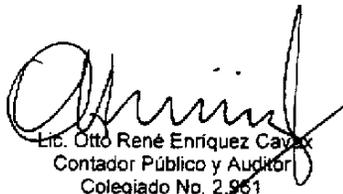
De conformidad con la designación que ese Decanato se sirvió hacerme con fecha 24 de mayo de 1,996, tengo el agrado de manifestar a usted que he asesorado el trabajo de tesis "*La Planeación Estratégica y el Contador Público y Auditor Independiente*", presentado por el Bachiller en Ciencias y Letras Héctor Alfredo Téllez Orellana.

Después de haber revisado y evaluado el trabajo, puedo manifestar que fue desarrollado de acuerdo al Plan de Investigación Propuesto, que responde al Problema Planteado y que todos los aspectos definidos en la Guía de Autoevaluación de Trabajos de Tesis fueron cumplidos.

El trabajo, como producto de las investigaciones realizadas por el Bachiller Téllez Orellana, presenta con secuencia lógica, una consideración de las condiciones cambiantes del entorno profesional del CPA Independiente, guías para autoevaluar su situación actual y propuestas para una planificación estratégica, para una disposición a la innovación y para un mercadeo de la profesión dentro de la ética correspondiente, todo, con el fin de proporcionar un servicio que agregue valor a los resultados de sus clientes y le permitan el desarrollo de la profesión y el crecimiento de su despacho.

Por todo lo anteriormente manifestado, recomiendo su aprobación para el correspondiente Examen Privado de Tesis, previo a optar al título de Contador Público y Auditor en el Grado de Licenciado.

Al agradecerle la oportunidad brindada en la asesoría de este trabajo, me suscribo atentamente,



Lic. Otto René Enríquez Caxux
Contador Público y Auditor
Colegiado No. 2,961



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, Zona 13
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTISIETE DE OCTUBRE DE MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y OCHO.**

Con base en el dictamen emitido por el Lic. Otto René Enríquez Cayax., quien fuera designado Asesor y la opinión favorable del Director de la Escuela de Auditoría, se acepta el trabajo de tesis denominado: "LA PLANEACION ESTRATEGICA Y EL CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR INDEPENDIENTE", que para su graduación profesional presentó el estudiante HECTOR ALFREDO TELLEZ ORELLANA, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"

LICDA. DORA ELIZABETH TEMUS QUEVEDO
SECRETARIA



LIC. DONATO MONZON VILLATORO
DECANO



ACTO QUE DEDICO

A DIOS:

Por sus bendiciones, por haberme guiado y dado la sabiduría necesaria para alcanzar este triunfo.

A MIS PADRES:

Francisco Téllez Herrera

Orfina Orellana de Téllez

Que mi triunfo sea para ellos una pequeña recompensa a sus múltiples sacrificios y nobles enseñanzas.

A MIS HERMANOS:

Aracely, Mirna, Luis y Saúl.

A MIS SOBRINOS:

Paola, Lucía, Josué, Francisco, Mariela, Carolina, Luis, Andrés y Eunice.

A MIS CUÑADOS:

Anabella, Julio y Belter.

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.

A LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.

INDICE

	Pág.
Introducción	
I. PLANEACION ESTRATEGICA PARA EL CPA INDEPENDIENTE	
1.1 Naturaleza e importancia	5
1.2 ¿Qué son las estrategias?	8
1.3 ¿Que es la Planeación Estratégica para el CPA Independiente.	9
1.4 Interrogantes esenciales para el desarrollo de la Planeación Estratégica.	12
II. TENDENCIAS DE CAMBIO PARA EL CPA INDEPENDIENTE	
2.1 Desarrollo del Cambio	17
2.2 Acelerada Innovación y Competitividad	22
2.3 Factores clave en desarrollo profesional que impulsan el cambio en el CPA Independiente.	23
III. INNOVACION Y VALOR EN LOS SERVICIOS QUE PRESTA EL CPA INDEPENDIENTE	
3.1 Innovación para el CPA Independiente	27
3.2 Como deshacerse del estancamiento funcional y mental.	39
3.3 Perfil estratégico del cliente	41
3.4 Valor Agregado en los Informes al Cliente	45

IV. MERCADEO PARA EL CPA INDEPENDIENTE

4.1 La Mercadotecnia en acción	84
4.2 Estrategias para el crecimiento profesional	87
4.3 Segmentación de clientes para fines del CPA	97

V. MISION Y VISION DEL CPA INDEPENDIENTE

5.1 Desarrollo Estratégico del negocio del CPA	101
5.2 Misión del CPA	103
5.3 Visión del CPA	107

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

INTRODUCCION

Para el Contador Público y Auditor (CPA) Independiente, así como para el estudiante de la carrera de Auditoría y Contaduría Pública, es de suma importancia conocer la Planeación Estratégica en los servicios que presta el profesional de la Auditoría, ya que se vive en una economía donde las condiciones de las empresas y las necesidades de los empresarios, inversionistas y gerentes cambian a un ritmo acelerado, y las circunstancias se producen con tal rapidez que es difícil hacer proyecciones, incluso de corto plazo, con exactitud.

Por lo que un paso inmediato para responder a esas nuevas condiciones, es revisar, actualizar y definir el Concepto Estratégico de Servicio del Auditor Independiente. Implica examinar lo que ha estado haciendo hasta ahora, servicios tradicionales, y plantear su actualización dirigiéndose hacia el futuro para identificar nuevos conceptos de servicios.

Para adelantarse a los cambios, al incremento de la competencia y a la complejidad de estos tiempos, se necesita una nueva forma de pensamiento, una forma que constituya un alejamiento total del pasado, un cambio fundamental en la mentalidad del Auditor, que sea tan radical como el nivel y ritmo del cambio actual, se necesita Planeación Estratégica en los servicios que presta, para conocer los beneficios que el cliente espera recibir, beneficios con valor cuando éste le proporciona sus servicios profesionales. Los servicios del Contador

Público en realidad tienen como resultado final lograr mayor productividad y eficiencia, así como elevar el nivel para generar mayores ingresos y utilidades en el negocio del cliente, es decir, logros operativos y estratégicos. Al final de cuentas, esto es lo que se encuentra en la mente del cliente, por lo que cabe resaltar que conceptos tales como eficacia, reducción de costos, confianza, etc., son los elementos que fortalecen la relación servicio-cliente, debido a que éste sabe el valor y beneficio que recibe del Auditor Independiente.

La Contaduría Pública y Auditoría en Guatemala tiene en este proceso una gran responsabilidad institucional, y lo más importante es que cada Auditor asuma la propia. Y lo podrá lograr desde la forma como actúe en conjunto con su personal, en sus comunicaciones, en la prestación de sus servicios, en el diseño de sus informes y en otras formas que lleven al propósito central de fortalecer su desempeño profesional.

El profesional de la Auditoría debe tener presente que la originalidad y calidad como se defina y comunique su Concepto Estratégico de Servicio, será base para lograr ese propósito.

El Contador Público y Auditor Independiente está plenamente consciente de los acontecimientos vividos durante los últimos años en el ámbito de las finanzas, la economía, las organizaciones, los negocios y la gerencia. Y tiene que ser así porque la profesión está vinculada estrechamente a estas áreas que son el objeto mismo de la existencia

del Contador Público y Auditor. Son relaciones que exigen transformaciones para responder a las necesidades cambiantes de los principales receptores de servicios: hombres de negocios, inversionistas y ejecutivos de la alta gerencia.

Es precisamente por el significado de esas relaciones y necesidades, que en la presente tesis se desarrollan los siguientes capítulos:

I. Planeación Estratégica para el CPA Independiente:

En este capítulo se desarrolla la naturaleza e importancia de la planeación estratégica, así como los conceptos básicos para el manejo estratégico de los servicios que presta el Auditor Independiente, sabiendo que tiene que enfrentarse a un medio ambiente imprevisible, altos niveles de competencia y acelerados cambios en todas las áreas.

II. Tendencias de cambio para el CPA Independiente:

Se hace un análisis de las características de los eventos de entorno y sus tendencias, con el objeto de identificar los principales factores de cambio que tendrán impacto en el desempeño profesional del Auditor. El debe entender, asimilar y manejar dichos factores de cambio; puesto que estos contribuirán a desarrollar nuevas dimensiones en su desarrollo laboral, identidad y forma de pensar.

III. Innovación y valor en los servicios que presta el CPA Independiente:

Este capítulo presenta la necesidad de que el Auditor Independiente aplique la innovación como práctica regular en su desempeño profesional, en la calidad de sus servicios y en la solución

de problemas relacionados con la consultoría en general. Se dan lineamientos para agregar valor a los informes tradicionales que formula el Auditor Independiente, mediante comentarios adicionales sobre conceptos de interés para sus diferentes receptores.

IV. Mercadeo para el CPA Independiente:

Se hace una confrontación entre el manejo convencional de los servicios tradicionales del Auditor Independiente y el basado en prácticas de mercadotecnia y comunicación. Asimismo se destacan los conceptos básicos y prácticos de esas disciplinas, que se dirigen hacia la transformación de los servicios del CPA, con el objetivo de que proyecte valor y beneficio a la alta gerencia.

V. Misión y Visión del CPA Independiente:

Este capítulo describe la misión como un concepto enunciativo de la razón de ser del despacho, comunica lo que es y hace, y establece la relación entre CPA y cliente. El siguiente elemento a definir es la visión de lo que se quiere alcanzar a largo plazo sobre el despacho, como capacidad para ver más allá en tiempo y espacio, permitiendo de esta forma consolidar su identidad y contribuir al desarrollo y fortalecimiento de la profesión en Guatemala.

Por último se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio realizado, así como la bibliografía consultada que sirve de soporte teórico a esta tesis.

CAPITULO I

PLANEACION ESTRATEGICA PARA EL CPA INDEPENDIENTE

1.1 NATURALEZA E IMPORTANCIA

La Planeación Estratégica es una actitud mental y una práctica para examinar un futuro incierto, complejo y cambiante y con ello, derivar las acciones apropiadas que un CPA Independiente debe emprender, tanto para responder a esos fenómenos como para alcanzar oportunidades que se traduzcan en ventajas competitivas.

El Contador Público requiere de la Planeación Estratégica debido a que el mundo presenta constantes cambios. Resulta arriesgado e irreal, suponer que las condiciones económicas, las necesidades y expectativas del cliente, la competencia en el mercado profesional o una cantidad de otros factores serán los mismos hoy que dentro de dos, tres o cinco años.

La práctica de la Planeación Estratégica es el proceso por medio del cual, el Auditor prevé el futuro que desea y desarrolla los procedimientos y cambios necesarios para lograr ese futuro.

Bajo esa idea, la Planeación Estratégica necesita el manejo de información como base para que el profesional de la Auditoría tome decisiones en el presente para tener logros futuros sobre lo siguiente:

- Obtener posiciones relevantes a partir de centrarse en el cliente como receptor primordial de las acciones derivadas de dicha práctica.
- Identificar la competencia actual y directa, así como la potencial y futura, a partir de conocer su posición en el mercado profesional.
- Crear escenarios futuros probables y posibles sobre lo que será el entorno socioeconómico para él.
- Identificar las oportunidades y las amenazas y desarrollar estrategias particulares para el éxito de su negocio.
- Definir lo que debe ser y hacer en el futuro.
- Fijar los objetivos estratégicos a largo plazo, de los cuales se deriven programas y objetivos funcionales y operativos a menor tiempo.
- Determinar las acciones de cambio que debe emprender desde el presente.

La naturaleza, alcance y propósitos de la Planeación Estratégica dirigen el pensamiento del Auditor Independiente para preparar su Despacho, aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas del futuro en un ambiente cambiante y competitivo.

El proceso de Planeación Estratégica exige que el CPA analice su entorno, prevea los cambios futuros, identifique las oportunidades y las

amenazas y desarrolle estrategias particulares para el éxito de su negocio.

Una vez que se ha conocido la Naturaleza e Importancia de la Planeación Estratégica, conviene precisar dos conceptos que en el curso de toda la tesis se estarán tratando:

Contador Público y Auditor Independiente:

“Profesional que no tiene intereses financieros ni de otra índole en la empresa o institución sobre cuyos estados ha expresado su opinión, intereses que en caso de existir, podrían causar la pérdida de su objetividad o imparcialidad, o bien, influir en alguna otra forma en el libre ejercicio de su criterio profesional”¹

Es importante mencionar que para efectos de la presente tesis, al Contador Público y Auditor Independiente, también se le denominará: CPA Independiente, Contador Público y Auditor, Auditor Independiente.

Despacho de Contadores Públicos y Auditores Independientes:

“Institución formada por profesionales cuyo fin es proporcionar servicios a la sociedad”²

¹ KOHLER, ERIC. “Diccionario para Contadores”. México: Uteha, 1982.

² JACKSON, GROLLIER “Diccionario Mayor”. España: Limusa, 1982.

1.2 ¿QUE SON LAS ESTRATEGIAS?

Son declaraciones formales del CPA Independiente, que lo guían para alcanzar sus objetivos en un medio altamente difícil y competitivo, de intensos eventos de entorno, que precisan su mercado, competencia, productos y elementos de servicio.

Es el conjunto de objetivos, políticas, planes y programas que caracterizan el rumbo y orientación de su profesión.

Por la misma naturaleza de las estrategias, éstas abarcan todas las actividades del Despacho, ofreciendo un sentido de unidad, dirección, y propósito, y al mismo tiempo facilitando al Auditor Independiente asimilar los cambios del entorno, dirigidos a mejorar y fortalecer su posición en el mercado profesional.

La estrategia como declaración formal, es un plan o curso general de acción, que el profesional de la Auditoría debe conocer, permitiéndole responder a preguntas como las siguientes:

- ¿Cuáles son mis objetivos profesionales a largo plazo?
- ¿Cuál es el concepto estratégico de negocio y mercado de mi trabajo profesional?
- ¿Cuáles son las tendencias que se manifiestan e impactan en mi desempeño laboral?

- ¿Qué oportunidades se identifican y debo aprovechar antes que lo haga la competencia?
- ¿Cuáles son las posibles amenazas y riesgos que pueden afectar el futuro de mi profesión?
- ¿Cuál es el perfil de necesidades de control, dirección e información de los clientes, quienes son los principales receptores de mis servicios?
- ¿Qué efectos tendrán esas necesidades en las funciones a mi cargo, así como en el contenido y alcance de la información que produzco para mis clientes?

Las respuestas a estas preguntas tienen como propósito que el Contador Público conozca en forma detallada su Despacho, las organizaciones a las que pertenece y su entorno profesional, un entorno cambiante caracterizado por su competitividad, y acelerados cambios en todas las áreas.

1.3 ¿QUE ES LA PLANEACION ESTRATEGICA PARA EL CPA INDENPENDIENTE?

La Planeación Estratégica requiere que el Auditor Independiente mejore e innove los procesos para proporcionar servicios diferenciados y oportunos, así como para desarrollar un Despacho que propicie la

creación de valor para el cliente y, como resultado, logre ventajas competitivas, sustanciales y sostenibles.

Un desempeño gerencial estratégico necesita instrumentos que le permitan encontrar oportunidades, así como identificar problemas. La Planeación Estratégica es un instrumento que permite visualizar, observar y proyectar a un profesional dentro de un contexto futuro. Mediante este escenario es posible determinar los cambios que debe emprender un Auditor Independiente, para hacer frente a aquellos eventos que en el futuro condicionen su supervivencia y crecimiento. Es también, un medio para que anticipadamente se identifiquen problemas y se aprovechen oportunidades potenciales.

Para los propósitos prácticos del CPA Independiente, la Planeación Estratégica es: Definir e implementar los cambios que se requieran en su trabajo profesional, para transformarlo de lo que es ahora, a lo que debe ser en el futuro, conforme las nuevas realidades, necesidades y demandas de las empresas y gerentes a quienes sirve.

Cabe señalar, que una Planeación Estratégica no es un instrumento para formular pronósticos exactos, sino para establecer dirección y propósito de los eventos a los cuales se tiene que responder con rapidez en un entorno competitivo y cambiante, en el que también hay oportunidades.

Vista con ese alcance, la Planeación Estratégica permite una transición ordenada entre la situación que actualmente guarda el CPA

Independiente y la que desea y debe alcanzar en el futuro. Una vez conocida su posición actual, el paso inmediato es definir lo que quiere y debe ser para competir y enfrentar las nuevas realidades económicas y de negocios que se viven.

Por lo tanto, la práctica y participación del CPA Independiente en la Planeación Estratégica le ofrecerá nuevas concepciones de la alta gerencia y clientes en general, entre las cuales están:

- Conocer los cambios que debe emprender, según las circunstancias y necesidades futuras de las empresas con que trabaja.
- Crear escenarios futuros que definirán el entorno de las empresas y de los negocios, a partir de evaluar las tendencias tecnológicas, económicas, sociales y políticas.
- Identificar oportunidades significativas para mejorar sus servicios profesionales y desarrollar nuevos conceptos relacionados con las necesidades de la alta gerencia.
- Desarrollar una actitud de orientación al futuro en el desempeño de sus funciones y en la formulación de informes para la alta gerencia.
- Entrenar y capacitar a su personal para los cambios en el manejo de las nuevas técnicas de auditoría, para hacer frente a los nuevos retos.

El Auditor Independiente se dará cuenta que la Planeación Estratégica le permite visualizar eventos, que le ayudarán a construir escenarios futuros. Es un ejercicio para manejar información diversificada, que le dará nuevas dimensiones a sus funciones y especialidades, así como en sus relaciones con los clientes.

1.4 INTERROGANTES ESENCIALES PARA EL DESARROLLO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.

La Planeación Estratégica es fundamentalmente, un proceso de recopilar, analizar y elaborar información, que resulta de escudriñar el futuro, predecir ideas y formalizar acciones para alcanzar los objetivos que se fijan como resultado de éste mismo proceso de planeación.

El punto de partida para la recopilación, análisis y manejo de información en general, está en las respuestas a las interrogantes esenciales de la Planeación Estratégica, las cuales se detallan a continuación:

¿Dónde estoy?

Mediante esta pregunta se pretende definir la posición actual que tiene un Contador Público y Auditor, e incluye aspectos como:

- Objetivos estratégicos a largo plazo
- Perfil de los clientes y mercado

- Ventajas competitivas
- Competidores directos
- Calidad de su personal
- Metodología, técnicas o prácticas que tiene y domina
- Imagen que proyecta a sus clientes
- Crecimiento
- Participación en actividades académicas y eventos técnico-profesionales
- Recursos materiales, técnicos, crédito comercial, etc.

Estos puntos son enunciativos, pero las preguntas tratan de evaluar los factores estratégicos clave (producto, mercado, competencia, entorno) para tener una idea de las fuerzas y debilidades que un profesional de Auditoría y Contaduría Pública en el área independiente tiene ahora, para enfrentarse al futuro.

El Auditor Independiente cuenta con la experiencia en el conocimiento interno de su Despacho, en torno a cuestiones financieras y que finalmente se plasman en la contabilidad y los estados financieros. Aprovechando dicha experiencia, el CPA debe salir

mentalmente de su Despacho para conocerlo en otra dimensión. precisamente desde el punto de vista estratégico, es decir, con relación a su entorno y a sus factores estratégicos clave. Con toda la información obtenida podrá construir el perfil estratégico de su Despacho, del cual derivarán nuevas dimensiones en sus funciones y servicios profesionales.

¿A dónde voy?

Esta pregunta intenta definir el rumbo que el Auditor tomaría si se dejara llevar por las circunstancias que se van presentando, es decir, simplemente reaccionar ante los efectos de los eventos de entorno que surgen frecuentemente, cuando ya es tarde y muy atrás de aquellos profesionales que han sido oportunos en responder. Viene a nuestra mente que este tipo de reacción por efectos ha sido el comportamiento seguido por muchos Auditores que se han estancado e incluso desaparecido.

La pregunta en cuestión lleva a respuestas que deben y merecen meditar, si se toma en cuenta el ritmo de las innovaciones y transformaciones que se están viviendo y parecen acelerarse en el futuro de las empresas y negocios en general.

Las causas principales por las cuales muchos profesionales no crecen, pierden competitividad o desaparecen, se encuentran en que continúan utilizando instrumentos, prácticas o conceptos tradicionales y obsoletos, pero no apropiados para atender las nuevas necesidades y

demandas de los clientes. Es necesario que ahora y en el futuro, el centro de todo cuanto haga un CPA Independiente sea precisamente la satisfacción del cliente.

¿A dónde debo ir?

Es el momento para que el Auditor se pregunte:

¿Podré hacer frente a los retos que se presenten en cinco o más años?

Si la respuesta es negativa, es el momento para que el Auditor Independiente empiece a pensar estratégicamente, lo que implica responder a otro cuestionamiento:

¿Qué tengo que hacer ahora, para llegar a ser el profesional que debo ser en el futuro?

Desde luego que hay mucho material para reflexionar sobre el desempeño pasado, presente y futuro del Contador Público. Pero una cosa si es fundamental, el CPA tendrá que tomar decisiones trascendentales en el presente para redefinir y replantear sus funciones y servicios.

Entre las decisiones que debe tomar son las siguientes:

- Modificar e innovar rutinas, ideas, conceptos y comportamientos que por lo general están relacionados con las prácticas tradicionales de auditoría, contabilidad, formulación de estados financieros, control interno, servicios de consultoría y otros.
- Identificar y aceptar los nuevos conceptos, ideas, acciones y prácticas gerenciales, e incorporarlas a su lenguaje y práctica profesional, como medio para establecer mejor comunicación con los clientes.
- Crear y desarrollar nuevos y diferentes conceptos en la prestación de servicios, acordes a las nuevas necesidades, siempre cambiantes, de quienes actúan en la alta dirección.
- Aceptar como forma de vida organizacional el manejo estratégico de los negocios, aplicación de técnicas de creatividad e innovación y, en general, prácticas gerenciales actualizadas.
- Aprender a manejar información diversificada y con ella desarrollar nuevos conocimientos, para aplicarlos tanto a sus clientes como a su profesión.

CAPITULO II

TENDENCIAS DE CAMBIO PARA EL CPA INDEPENDIENTE

2.1 DESARROLLO DEL CAMBIO

Al efectuar un análisis sistemático de las tendencias de cambio que están ocurriendo en las organizaciones y negocios, se puede determinar los cambios más significativos que el Auditor debe comprender e incorporar en su desempeño profesional. La razón es simple: Los hombres de negocios y quienes integran la alta gerencia son los principales receptores de los servicios del CPA Independiente, por tanto, los factores de cambio se convierten en elementos de comunicación y relación profesional entre clientes y el Contador Público.

La determinación de los eventos de cambio, no está dirigida a predecir acontecimientos concretos o exactos, sino tan solo para advertir la trayectoria y ritmo de ciertas tendencias que lleven a determinar un posible y probable escenario futuro. En estas condiciones, el proceso del cambio debe llevarse bajo un análisis que proporcione efectos significativos y orientadores.

Por las tendencias identificadas en el pasado y proyectadas hacia el futuro, todo parece indicar que el número de cambios tecnológicos, sociales, políticos y económicos por unidad de tiempo, se incrementarán más y más. Es de preverse, que surgirá cada vez un mayor número de cambios discontinuos de carácter imprevisible, cuyo elemento principal

será el factor sorpresa. Dicho factor, como se ha visto en años recientes, continuará teniendo serios efectos en las organizaciones y negocios en general. Esos efectos son de importancia vital en el desempeño profesional del Auditor Independiente, por el impacto que tienen en las necesidades de los clientes en materia de dirección, control e información. Con esta visión es necesario orientar la actuación del CPA en su propósito de satisfacer las necesidades cambiantes de los gerentes, hombres de negocios y clientes en general.

Para desarrollar el cambio que el Auditor debe implementar en sus servicios y poder desarrollar nuevas oportunidades para su proyección profesional con los clientes, debe tomar en cuenta el enunciado siguiente:

Definir su situación actual con relación a los servicios que presta:

Para emprender un cambio el paso inicial es conocer la situación actual que se tiene, ello requiere formular un diagnóstico de fuerzas y debilidades, de recursos, propósitos y en general de todos aquellos atributos que definen el perfil de lo que un Contador Público es y hace en el presente.

Se sugiere que el CPA responda al siguiente cuestionario de evaluación tomando los puntos siguientes:

- Situar desde la perspectiva de sus clientes o receptores.

- Considerar los eventos y tendencias de cambio que se presentan en el entorno de los negocios y dentro de su organización y ámbito profesional en particular.
- Responder objetivamente.
- Cuando la respuesta sea negativa, en las líneas siguientes a la pregunta, escribir el concepto central del problema que se identifica. Recordando que todo evento negativo puede convertirse en una oportunidad.
- Anotar cualquier idea que se venga a la mente al responder el cuestionario. Tomando en cuenta que las ideas surgen mientras más se involucra en un problema y se tiene un mayor volumen de información.

CUESTIONARIO DE EVALUACION

1. ¿Los gerentes de las empresas-cliente, perciben sus servicios de auditoría, consultoría u otros en forma diferente y mejor de como los hacen otros profesionales o en otras empresas?
2. ¿Proporciona "algo extra" en información, apoyo, asesoría, etc., y el cliente así lo percibe?

3. ¿Sus servicios satisfacen las normas de calidad impuestas, tanto por sus receptores como por las asociaciones profesionales y así lo saben sus clientes?
4. ¿Sus receptores están completamente satisfechos de la calidad de los servicios proporcionados, y tienen plena seguridad de que así es?
5. ¿Mantiene seguimiento y toma medidas en caso de quejas de sus clientes?
6. ¿El personal de su Despacho proyecta a sus clientes calidad profesional, preparación, presentación, cortesía, se esmera por atenderlos y servirlos y todos estos aspectos son percibidos por sus clientes?
7. ¿La estabilidad de las relaciones con sus clientes está sustentada fundamentalmente por la calidad de los servicios, más que por relaciones de tipo personal?
8. ¿El 70% o más de sus clientes tiene más de tres años con su Despacho y por ellos ha incrementado tanto sus ingresos como el número de sus clientes y aún del personal?
9. ¿Proporciona regularmente capacitación y actualización a su personal y lo saben sus clientes?

10.¿Contribuye con sus clientes para obtener logros significativos más allá de los resultados esperados y de los servicios originalmente contratados?

Después de haber respondido el cuestionario anterior determine el número de respuestas positivas y asígnele 10 puntos a cada una de ellas, y así determine su calificación, actuando objetivamente:

EVALUACION:

PUNTEO	COMENTARIOS
100	Un Despacho altamente posicionado, con imagen favorable y prestigio de la calidad de su personal y servicios ante gerentes, hombres de negocios y empresas-cliente.
70 - 90	Un Despacho que tiene fallas en ciertas áreas pero que relativamente no representan un alto riesgo, además de que son superables.
Menos de 70	Definitivamente requiere de un fuerte programa de superación para poder despegar y hacer frente a los cambios y oportunidades profesionales.

Las respuestas al cuestionario, así como la calificación final, dan un perfil de la situación actual, destacando sus puntos fuertes y débiles. Este conocimiento marca el punto de partida para emprender una transformación consistente de acuerdo a las nuevas realidades

profesionales, económicas y de negocios en que el CPA Independiente está participando y participará en el futuro en cualquier área de su especialidad.

2.2 ACELERADA INNOVACION Y COMPETITIVIDAD

El mundo de los negocios conforme se analiza retrospectivamente y se proyecta hacia el futuro, marca una trayectoria de cambios que se incrementan aceleradamente. Estos se producen en todos los sentidos y tienen como generador directo la innovación.

En términos generales la innovación se define como: Introducir nuevas y constantes combinaciones para generar un servicio o producto mejor, nuevo o diferente que impacte positivamente en el mercado y genere beneficios económicos, financieros y sociales.³

La innovación está ocurriendo en todo lo que nos rodea. Esto sucede porque el cambio está sobre nosotros. La innovación no debería ser privativa de unos cuantos individuos dotados para casos especiales, sino debe ser parte de las funciones profesionales, gerenciales y parte del conjunto de habilidades de cada individuo. Nos daremos cuenta de que el éxito en la innovación no es el resultado de ideas raras, sino que es producto de un proceso metodológico constante para explotar el cambio.

³ JACKSON, GROLIER "Diccionario Mayor". España: Limusa 1982.

Es evidente que el proceso de innovación llegó para instalarse formalmente en el campo profesional de las organizaciones y los negocios. La agresiva competencia surgida con la globalización de la economía y los mercados, así como el acelerado cambio que se produce en todas aquellas áreas relacionadas con los negocios, ha dado como consecuencia lógica que la innovación se convierta en un factor competitivo de peso.

La innovación para el CPA Independiente, es clave para desarrollar fortalezas que se transformen en ventajas competitivas, sustanciales y sostenibles, para lograr sus objetivos de supervivencia, de crecimiento real y de rentabilidad.

Para lograr ventajas competitivas, la formulación de estrategias debe centrarse prioritariamente en el cliente y no en la competencia tradicional de sólo ganar por ganar.

El enfoque estratégico se dirige al cliente para darle valor agregado mediante un servicio de calidad constante.

2.3 FACTORES CLAVE EN EL DESARROLLO PROFESIONAL QUE IMPULSAN EL CAMBIO EN EL CPA INDEPENDIENTE

- **Mayor velocidad de respuesta por parte del CPA:**

El tiempo de respuesta se refiere al período comprendido entre el momento de conocerse un fenómeno de cambio y el momento en que la

alta gerencia toma decisiones para responder al mismo. En consecuencia, la alta gerencia debe responder rápida y oportunamente antes de que lo haga su competencia con el propósito de lograr ventajas competitivas.

El tiempo de respuesta depende de la oportunidad con que la gerencia reciba información sobre los eventos de entorno. Esta consideración está relacionada directamente, con el desempeño del CPA, ya que él debe proporcionar información oportuna y completa a la alta gerencia, conforme a sus necesidades particulares.

El Auditor debe tomar en cuenta que la alta gerencia actúa conforme la visión que tiene del futuro, por lo que requiere información con esa orientación para crear escenarios y de ahí derivar oportunidades, reducir riesgos o minimizar amenazas.

• **Información y conocimientos.**

El sistema económico que es el que actualmente estamos viviendo es el basado en la información y los conocimientos, considerados estos como los recursos determinantes para crear riqueza. Un nuevo marco en el que las organizaciones ya no derivan directamente sus utilidades y ventajas competitivas mediante altos volúmenes de producción estandarizada, sino por el uso de información y conocimientos para continuamente desarrollar innovaciones dirigidas a cerrar la brecha en el menor tiempo entre las necesidades identificadas y la producción y distribución de los satisfactores correspondientes. El objetivo de las

empresas para ser competitivas es: Crear valor y desarrollar clientes satisfechos.

La actual economía también se caracteriza porque ha propiciado la innovación y desarrollo de tecnología de la información que ha revolucionado a las organizaciones y a los individuos en sus formas de pensar, ser y hacer.

La información y los conocimientos han transformado a las organizaciones, desarrollan satisfactores y modifican el comportamiento y desempeño del recurso humano. Son factores a los cuales el profesional de la Auditoría tiene que responder considerándolos en sus funciones, identidad y desempeño profesional.

Los tiempos actuales son demasiado imprevisibles, porque los cambios se producen en múltiples direcciones. En esta situación, el CPA Independiente efectivo tiene que poder reconocer y aprovechar las oportunidades, aprender y constantemente actualizar su base de conocimientos.

• **Innovación**

El Auditor debe aprender a innovar, porque no puede esperar que la competencia, habilidades, conocimientos y servicios que se han acumulado hasta el presente, serán los adecuados para durar mucho tiempo.

La idea central de la innovación es desarrollar en el CPA un sentido para mirar el cambio como fuente de oportunidades. Es definitivo que la búsqueda de oportunidades propiciará que los profesionales compitan con mayor efectividad. En otras palabras, la innovación como forma de vida organizacional contribuye a que los Contadores Públicos y Auditores sean proactivos, teniendo presente que un profesional que continuamente está innovando sus conocimientos y servicios, propiciará que la competencia sólo reaccione a él. Esta es precisamente la clave para elevar la capacidad competitiva de un CPA independiente.

CAPITULO III

INNOVACION Y VALOR EN LOS SERVICIOS QUE PRESTA EL CPA INDEPENDIENTE

3.1 INNOVACION PARA EL CPA INDEPENDIENTE

La innovación en su forma más simple es emprender nuevas versiones de las cosas viejas, orientándose a satisfacer mejor las necesidades existentes y las nuevas que se lleguen a identificar. Para el caso particular del CPA Independiente, la innovación debe llevarse a cabo en sus prácticas de trabajo, enfoques de auditoría, en el tratamiento de la información, en la utilización de medios comunicativos, la formulación de reportes, en elementos de planeación y dirección, así como en los sistemas de control, entre otras áreas.

La innovación debe formar parte importante del desempeño y desarrollo profesional del Contador Público y Auditor Independiente; él, como agente de cambio, tiene la oportunidad y aún la responsabilidad de promover innovaciones en las empresas en que participa. De hecho no tiene límites, más que su propia imaginación, puesto que hoy en día su campo de acción es fértil para impulsar ideas prácticas que se traduzcan en reducciones de costos, incremento de la productividad y mayor eficacia en las estrategias y objetivos de cada empresa

Teniendo como objetivo y alcance la innovación, el Contador Público debe vivir con un sentido de misión hacia las áreas de su desempeño profesional como son las siguientes:

- ⇒ En la metodología y prácticas de trabajo para elevar su productividad.
- ⇒ En la forma y contenido de los informes contables y financieros para dar significado, valor y beneficio a sus clientes.
- ⇒ En los planteamientos y soluciones a problemas y situaciones de sus receptores, proporcionando mejoras que finalmente contribuyan a lograr ventajas competitivas en sus actividades económicas.
- ⇒ En la práctica regular de sus servicios de consultoría en general.
- ⇒ En la búsqueda de nuevos conceptos de servicios que satisfagan las necesidades cambiantes de sus receptores.
- ⇒ En la utilización de medios comunicativos.

El Auditor debe considerar que la innovación y la creatividad, son prácticas que pueden y deben ser cultivadas y aplicadas para que cumplan con su cometido de proporcionar mayor valor agregado y

beneficios a sus receptores. Recordando que el punto de partida en la generación de innovaciones es precisamente el cliente.

Cualquier fenómeno de cambio, situación o elemento que nos rodea en nuestra vida personal y profesional, potencialmente es una fuente para inspirar ideas, y con ellas, generar innovaciones. En el caso específico del CPA Independiente para la práctica formal de la innovación en los servicios que presta a los clientes, es recomendable la información obtenida de las fuentes que a continuación se comentan:

- **Eventos inesperados:**

Cualquier evento tanto de efecto positivo como negativo, sea externo o interno a la empresa-cliente que inesperadamente se presente, representa una innovación en potencia. Una venta extraordinaria, una excesiva rotación de personal en una sección, caída súbita de las ventas de un producto y otros sucesos similares, son fenómenos que pueden generar importantes innovaciones. Pero estos eventos inesperados sólo son los síntomas que se presentan e identifican, en consecuencia, el camino hacia la innovación está en determinar la causa generadora a partir de la cual se dirigirá la búsqueda de soluciones e innovaciones.

Las razones por las cuales las empresas no toman en cuenta los eventos inesperados, son porque tienen deficiencias en sus sistemas de información y porque no se investigan las causas primarias de los problemas o situaciones que se presentan, principalmente cuando

dichos eventos representan éxitos para la empresa, como sería un incremento en las ventas durante determinado período.

El Auditor Independiente debe penetrar al fondo de los problemas y situaciones que exigen planteamiento efectivo, por tanto, para analizar los eventos inesperados es recomendable que lo haga respondiendo a preguntas fundamentales como:

⇒¿Qué significado tiene el evento?

⇒¿Porqué y cómo surgió?

⇒¿Qué efectos tendrá de volverse repetitivo?

⇒¿Qué ideas y oportunidades específicas pueden desarrollarse de esos eventos inesperados?

⇒¿Qué se debe hacer para aprovecharlos como oportunidad?

En esta fuente de innovaciones lo importante es avanzar del evento inesperado hacia ideas específicas que se concreten en innovaciones efectivas.

• **Situaciones o hechos incongruentes:**

Esta fuente de innovación se refiere a las diferencias generalmente de carácter cualitativo que se presentan entre lo que

sucedió y lo que debería suceder, o dicho en otras palabras, entre lo que es y lo que asumimos debería ser.

Como fuente de innovación se incluyen esos eventos que por lo regular pasan desapercibidos para la mayoría de personas, pero no para aquellos que tienen la visión y actitud para observar más allá de lo común. Teniendo presente que regularmente se aceptan como buenos a ciertos eventos sólo porque siempre se han hecho en la misma forma; sin embargo, analizándolos con mayor profundidad, es posible advertir ciertas incongruencias que pueden derivar en innovaciones.

Esta fuente de innovación está muy relacionada con el Contador Público cuando advierte los eventos que viven las empresas-cliente y cuyos efectos quedan registrados en los estados financieros. El CPA podrá advertir algunas "incongruencias" de gastos, inversiones, situación financiera y otros renglones. No es necesario precisar regularmente, porqué algún evento es disfuncional, de acuerdo al plan original; en su lugar es preferible cuestionarlo creativamente para derivar oportunidades de innovación. Con éste propósito se sugiere preguntar:

⇒¿Cómo se define este evento?

⇒¿Cuál debería ser el resultado esperado?

⇒¿Cuál es la incongruencia que se presenta?

⇒¿Qué ideas se producen de esa incongruencia?

⇒¿Qué se puede hacer para explotarla?

⇒¿Qué beneficios concretos se obtendrían?

Recordando que muchas incongruencias por sí mismas son una innovación, y preguntando, ¿Por qué no?, es el camino para innovar a partir de ideas fuera de lógica; ya que son precisamente estas incongruencias las que se dejan de apreciar como innovaciones.

• **Cambios en las formas de percibir los fenómenos:**

La naturaleza repetitiva de múltiples fenómenos que nos rodean, tanto en la vida profesional como personal, hacen que los aceptemos como si obedecieran a un orden natural y, por lo tanto, fueran inmutables. Al enfocar al Auditor Independiente, se observa que a pesar del tiempo, algunas de sus prácticas, rutinas y teorías, se siguen aceptando sin cambio.

Es común que el Contador Público sea definido en términos de los servicios de auditoría de estados financieros, consultoría administrativa o asesoría fiscal que ofrece; son las fórmulas comunes que han privado por años. No obstante, cuando esos servicios se les enfoca para que sean percibidos en forma diferente, es posible lograr impactos favorables y buenas oportunidades de innovación.

Al igual que en puntos anteriores, también es recomendable, el uso de preguntas fundamentales o lista de verificación, como la siguiente:

⇒¿Cuál es el concepto del servicio que presto?

⇒¿Cómo lo perciben los receptores?

⇒¿Cuál es el beneficio y valor que tiene para los receptores?

⇒¿Hay congruencia entre ese beneficio y valor y lo que esperan recibir los receptores?

⇒¿Qué modificaciones debo emprender para que mis servicios sean percibidos acordes a los deseos, necesidades y expectativas de los receptores?

Tomando en cuenta, que modificar la forma como se perciben los servicios del profesional de la Auditoría, es también un campo para innovar.

- **Nuevos conocimientos y nuevas tecnologías:**

La acelerada producción de conocimientos y tecnología, en todos los sentidos de nuestra vida, es una evidencia de los resultados de la innovación. Los conocimientos aplicados generan innovaciones, éstas

producen nuevos conocimientos y más tecnología que a su vez, llevan a innovaciones en un proceso sin fin.

En el caso particular del Auditor los nuevos conocimientos deben aplicarse con un alcance práctico en todas direcciones, tan sólo limitado por los beneficios que proporcionen a sus variados receptores.

Al aplicar conocimientos, el Contador Público también debe buscar la convergencia de diversos tipos de conocimientos y técnicas, no necesariamente con los que están vinculados a su campo de acción de manera directa. Este proceso lo debe llevar a cabo el profesional de la Auditoría en forma consistente, porque siempre habrá posibilidades de crear algo novedoso. Para este propósito debe formularse preguntas como las siguientes:

⇒¿Cuáles son las principales áreas de especialización de la contaduría pública?

⇒¿Cuáles son los principales conocimientos que caracterizan a esas áreas de especialización?

⇒¿Qué nuevos conocimientos se aplican en la dirección de empresas?

⇒¿Qué relación puedo establecer entre mis conocimientos y las áreas de especialización con aquellos de la gerencia y disciplinas afines?

⇒¿Cuáles son las nuevas necesidades de los gerentes?

⇒¿Qué analogías puedo establecer entre los problemas y situaciones en que intervengo profesionalmente, con aquellas pertenecientes a otras áreas o sistemas?

Es necesario que el Auditor mantenga un seguimiento constante de los nuevos conocimientos que surjan, tanto en su campo profesional como en aquellos con los cuales tiene alguna relación, Ej.: administración, gerencia, sistemas de información, finanzas, etc.; y aún algunos otros que, aunque no tengan relación directa, si pueden aplicarse como analogías para producir innovaciones de importancia.

Con el objeto de obtener mejores resultados en la búsqueda de innovaciones, es necesario que el Contador Público observe los lineamientos siguientes:

⇒Toda innovación requiere de un análisis profundo de la oportunidad que se presenta.

⇒La innovación requiere saber manejar y analizar información del mayor número de áreas, no sólo de la especialidad correspondiente al campo de acción en donde se pretende innovar.

- ⇒ Las innovaciones, para que sean efectivas, tienen que ser simples y parecer obvias.
- ⇒ Las innovaciones deben desarrollarse para cumplir un propósito específico y no cubrir varias situaciones o problemas.
- ⇒ La innovación debe ser un proceso continuo dentro de cada organización, tomando en cuenta que siempre hay una forma mejor de hacer las cosas.

- **Utilización de medios comunicativos innovadores:**

Para lograr sus objetivos institucionales y de comunicación, un Despacho de auditoría tiene que elegir medios originales, novedosos y con efectos positivos, cuyos ingredientes básicos son información, conceptos, ideas y atributos del cliente. Un conjunto que para lograr un impacto comunicativo favorable estará dependiendo más de la imaginación creativa e innovadora que de los recursos económicos del Despacho.

Entre los principales medios comunicativos para un Despacho de Auditoría están los siguientes:

⇒ Carta mensual al cliente

Comunicación frecuente, de preferencia mensual, que contenga información de interés para los hombres de negocios y gerentes. Incluir cápsulas informativas sobre temas y conceptos novedosos de la gerencia, por ejemplo: " El Futuro de la Gerencia en Guatemala", "Cómo ejercer un Mejor Control Administrativo a Nivel de la Alta Dirección", "Tendencias Económicas para los Próximos 5 años", comentarios sobre un libro reciente, análisis de una tendencia económico-financiera, etcétera. Debe ser una publicación de dos a cuatro páginas y enviarse a todos los clientes del Despacho y a otros sectores donde existan clientes potenciales y sea vital proyectar una imagen favorable.

⇒ Conferencias con los clientes

Por lo menos una vez al año invitar a los clientes actuales y a otros potenciales, así como a gerentes de instituciones bancarias, financieras, asociaciones empresariales y otros de interés para el Despacho, a un evento patrocinado por éste. Para tratar: Modificaciones Fiscales, Análisis de las Expectativas Económicas para el presente año, Escenarios Políticos y Económicos del Próximo Gobierno, La Fluctuación Cambiaria y su efecto en la Empresa, etcétera.

Estar atento a cualquier fenómeno que ocurra, tanto en el país como en el ámbito internacional y que sea de impacto e interés para los

hombres de negocios y gerentes en general; fenómenos como una devaluación, caída de los precios del petróleo, alza de las tasas de interés, nuevas prácticas gerenciales, etcétera. Tomar la iniciativa para desarrollar y difundir un evento de esta naturaleza y, si es posible, preparar material sobre los temas tratados y difundirlos entre los clientes y otros receptores. El evento debe aprovecharse para proyectar a miembros del Despacho e involucrar a gerentes de las empresas-cliente.

⇒Proyección de socios, directivos y personal en general del Despacho de Auditoría

Todo socio o directivo del Despacho debe participar en eventos externos como catedrático, conferencista, autor de artículos técnicos y libros, desempeñando posiciones en asociaciones profesionales o empresariales. Difundir la participación de ellos entre los clientes, enviándoles copia de los artículos, un ejemplar de la obra, un cassette de audio o de video sobre el evento, etcétera.

⇒Relaciones del personal con los clientes

Es evidente que en el campo de la Contaduría Pública Independiente, las relaciones de negocios, profesionales y sociales en general son vitales. Desde luego que el interés principal está en hacer relaciones de negocios y en promover los servicios profesionales del Despacho.

Establecer y utilizar contactos como una forma de vida organizacional es responsabilidad del personal del Despacho, principalmente de los socios o directivos. Es recomendable llevar un registro y seguimiento de los ejecutivos de las empresas-cliente, así como de funcionarios públicos y todas aquellas personas que tienen relaciones con el Despacho.

El Auditor Independiente debe tener claro, que la creación de una imagen favorable es cuestión de tiempo y de constancia en el manejo de todos los elementos de comunicación que tiene a su disposición un Despacho profesional, y no olvidar que utilizando medios comunicativos originales y con efectos positivos, también se puede innovar.

3.2 COMO DESHACERSE DEL ESTANCAMIENTO FUNCIONAL Y MENTAL

La innovación desde la perspectiva del Contador Público Independiente tiene como base fundamental el desarrollo de los aspectos siguientes:

1. La capacidad de observar los cambios con una actitud creativa y considerarlos como fuentes de innovación en si mismos.
2. El dominio y aplicación de técnicas y prácticas de creatividad e innovación.

3. El manejo de información más allá de las áreas de su especialización.
4. La reorientación hacia el futuro de sus actitudes mentales, información, funciones tradicionales y servicios en general.

Cabe advertir que en múltiples campos, la innovación no prospera debido a los patrones de información o supuestos que han prevalecido durante mucho tiempo en la mente de quien debe innovar, lo que en conjunto le crea un bloqueo emocional y mental para aceptar el cambio y producir ideas. Es un fenómeno que mucho se le ha imputado al CPA Independiente, por lo que el paso inmediato es que él acepte un principio:

Romper con el estancamiento y los convencionalismos en sus prácticas de trabajo, funciones, servicios y en general, en la forma de satisfacer las necesidades de sus receptores como base para emprender innovaciones efectivas.

Este principio sólo pretende abrir la mente hacia nuevas posibilidades de ser y hacer en un mundo que cambia aceleradamente. Como profesión organizada y como CPA Independiente en lo individual, se debe tener conciencia de que mucho de lo que se ha estado haciendo en el pasado, no necesariamente significa que es lo mejor o que es inmutable. Recordando que el estancamiento y los convencionalismos son los fenómenos que más daño causan a las organizaciones e individuos, porque les impide emprender mejoras e innovaciones que las beneficien.

La Contaduría Pública organizada y el CPA deben aceptar, incorporar, cultivar y difundir la innovación para estar a la vanguardia profesional en el campo de las organizaciones, en los negocios y la tecnología de la información.

3.3 PERFIL ESTRATEGICO DEL CLIENTE

Es necesario que el CPA Independiente examine las estrategias que posee una organización en particular. El punto es identificarlas y cuestionarlas en función a que sean efectivas o al menos para revisarlas a la luz de las nuevas realidades económicas y de negocios.

A continuación se detalla una ficha informativa, que puede enriquecerse con los datos personales de los principales ejecutivos para contar con el perfil total, tanto de la empresa como de sus directivos:

PERFIL ESTRATEGICO

Nombre de la empresa
Objetivo a largo plazo
Concepto estratégico de negocio
Principales productos y su definición
Posición de la empresa en su mercado
Principales competidores directos
Principales competidores potenciales
La empresa con relación a sus principales competidores

Fuerzas y Debilidades
Tendencias de los negocios en general
Necesidades financieras actuales y futuras
Definición de la imagen corporativa
Los mayores riesgos que afronta el ramo en general y la empresa en particular
Factores que determinan la necesidad del incremento en ventas
Incremento en ventas
Nueva tecnología

Introducción de nuevos productos o servicios
Cambios en los procesos de producción
Cambios en los procesos de distribución
¿Cuál es la filosofía empresarial?

Dicho perfil de clientes permitirá lograr, entre otros, los objetivos siguientes:

1. Tener un conocimiento integral de cada empresa-cliente.
2. Diseñar los informes de acuerdo a las necesidades particulares de cada receptor.
3. Diseñar informes para fines estratégicos de acuerdo al concepto de negocios y factores estratégicos clave de la empresa.
4. Mantener un continuo programa de comunicación y de relaciones públicas con los principales ejecutivos de las empresas-cliente.

5. Mantener cercado y segmentado un mercado cautivo para promover otros servicios.
6. Formular estudios sobre tópicos financieros, económicos, de comportamiento administrativo, etc., mediante la correlación y análisis de datos e información de todas y cada una de las empresas que integran esa base de datos.

Desde luego que el perfil estratégico de clientes o empresas, cumplirá su objetivo siempre y cuando se mantengan actualizadas sus fichas informativas, se analicen adecuadamente los datos e información y se manejen por medio de un sistema apropiado.

3.4 VALOR AGREGADO EN LOS INFORMES AL CLIENTE

Ha sido común que los informes convencionales del Auditor Independiente limiten su contenido a las cuestiones tradicionales que reportan los estados financieros, pero que hoy en día son insuficientes para los hombres de la alta dirección, quienes son los principales receptores de esos informes.

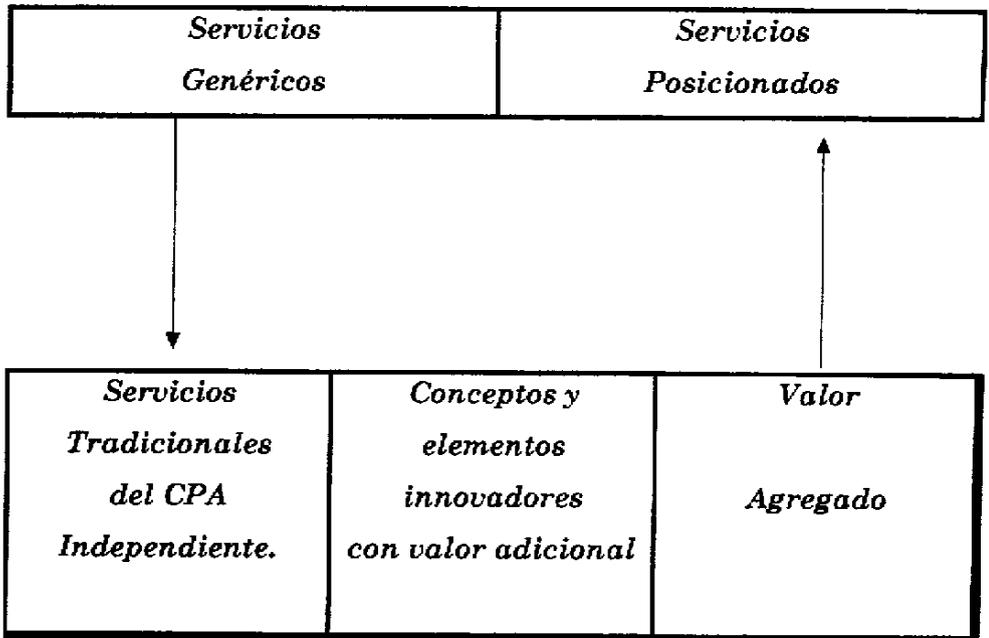
Es una limitación que puede y debe superarse para cumplir con las necesidades informativas de la alta gerencia. Es definitivo que los informes tradicionales pueden enriquecerse, no necesariamente agregando altos costos, sino grandes ideas, las que el CPA definitivamente puede producir. Todo dependerá de la imaginación creativa y el apoyo de buenas fuentes de información.

Tomando en cuenta las necesidades informativas de los hombres de negocios y gerentes, el CPA Independiente puede enriquecer sus informes con comentarios que no por la cantidad, sino por la calidad de conceptos, representarán un sólido apoyo para esos dirigentes. Entre los elementos informativos para generar valor se encuentran los siguientes:

- Listas de verificación sobre prácticas gerenciales, formulación de estrategias, así como de áreas funcionales, operaciones, finanzas, mercadotecnia, producción, entre otras.
- Lineamientos generales para el manejo de cuestiones financieras, económicas, estratégicas, etc.
- Puntos informativos y temas de actualidad para la alta dirección.

Cada uno de estos elementos dirigidos a las características particulares de cada empresa, son el punto de partida para formular comentarios de interés para los gerentes y demás receptores, sólo es cuestión de formular comentarios concretos que sean esenciales y proporcionen algunas sugerencias y el producto final tendrá valor agregado y un alto contenido informativo para quienes ejercen la alta gerencia.

Manejo congruente y consistente de las comunicaciones



El esquema anterior ilustra objetivamente el proceso de posicionamiento de los informes para los fines específicos del CPA Independiente, para diferenciar un informe genérico o tradicional, agregando un beneficio o valor adicional que sea congruente con las necesidades cambiantes de los diferentes receptores.

Otra fórmula para enriquecer los informes convencionales del Auditor Independiente es examinar las estrategias que implícita o explícitamente tiene una organización. El punto es identificarlas y cuestionarlas en función a que sean efectivas o al menos para revisarlas a la luz de las nuevas realidades económicas y de negocios, ejemplo:

- ¿Está definido el concepto estratégico de negocio y misión de la empresa?
- ¿Se tienen planes estratégicos que definan los cambios que debe emprender la organización hacia el futuro?
- ¿Los productos se definen y manejan desde la perspectiva de los beneficios y valor que proporcionan al cliente?
- ¿Se han identificado segmentos específicos de mercado para los productos de la empresa?
- ¿Se cuida la calidad del servicio como factor competitivo?
- ¿Están identificados los competidores actuales y directos, así como los potenciales y futuros?
- ¿Se han definido las fuerzas y debilidades de la empresa con relación a sus competidores?

- ¿Se tienen identificadas las actividades de la cadena de valor que ejecuta la empresa?
- ¿Se analizan los proveedores y clientes para identificar quienes podrían convertirse en competidores en el futuro?

Las respuestas a esas preguntas serán base para formular comentarios, debiendo considerar las particularidades de la empresa y los intereses de cada receptor. Dichas respuestas deben tomar en cuenta la información externa, pensando en estimular a la alta gerencia con información que le ayude a identificar oportunidades de negocios o formas para lograr ventajas competitivas.

La formulación de todo reporte o informe como producto final de los servicios del CPA, debe hacerse, sin excepción alguna, con un enfoque de comunicación. Un principio elemental para que en primera instancia el receptor perciba que fue preparado para él, de acuerdo a sus necesidades específicas y no obedeció a formatos repetitivos o prefabricados.

El tratamiento comunicativo de los informes se basa en que éstos deben formularse de acuerdo a la manera de percibir que tiene el receptor con relación a sus intereses, deseos y expectativas. Esa manera de tratar un informe, representa un beneficio claramente percibido por el receptor, además de que se convierte en una pieza comunicativa, promotora del Despacho del CPA Independiente. Todo informe tratado comunicativamente representa una buena oportunidad

de hacer mercadotecnia directa de servicios, por lo que el Auditor no debe desaprovechar darle este enfoque y poder tener efectos favorables para él como profesional, para el Despacho y para la profesión organizada.

Para el tratamiento comunicativo y mejoramiento de los informes, el CPA Independiente debe observar los lineamientos generales siguientes:

- **Definir el receptor primario del informe y sus particulares intereses, necesidades y expectativas:**

Este lineamiento se fundamenta en el principio básico de la comunicación, de empezar el diseño y la elección del medio por el receptor. Lo importante es definir el perfil del receptor o receptores primarios del informe, así como sus personales puntos de interés, para que en el informe se haga énfasis en lo que ellos desean conocer. Esto significa interrelacionar, por ejemplo, los resultados de la auditoría o de otros servicios con esos puntos de interés.

La definición de los receptores también implica manejar información, ya que la obtenida puede llegar a ser fuente de innovaciones o de otros tratamientos de mercadotecnia y comunicación. Para estos propósitos se recomienda utilizar listas de verificación que incluyan preguntas como las siguientes:

- ¿Quiénes son los receptores centrales del informe?

- ¿Cuál es su posición dentro de la empresa?
- ¿Cuál es su formación profesional y experiencia de trabajo?
- ¿Cuál es el perfil de necesidades de dirección, control e información?
- ¿Cuál es el concepto de negocio de la empresa receptora?
- ¿Cuáles son las perspectivas futuras de la empresa bajo su concepto actual de negocio?
- ¿Cuáles son los factores estratégicos clave de los negocios-productos, cliente y competencia?
- ¿Cuáles son los eventos de entorno que tienen mayor impacto en la empresa receptora?
- ¿Cuáles son las fuerzas y debilidades de la empresa con relación a sus principales competidores?
- ¿Cuáles son los factores de éxito del sector o rama económica a que pertenece la empresa?

Para este punto en particular se sugiere elaborar el Perfil Estratégico de la Empresa-Cliente, (Ver página 42), que incluye la información que responde a la mayoría de las preguntas anteriores. Es una información que debe mantenerse mediante una base de datos

dinámica, por los beneficios que de ella se derivan, tanto para servir mejor al cliente como para desarrollar nuevos servicios y formular estrategias de mercadotecnia, comunicación e información.

La definición de los receptores, desde la perspectiva del Auditor Independiente, es con el propósito de satisfacer sus necesidades informativas que contribuyen a las funciones de planeación, dirección y control. Es una forma de hacer sentir a los receptores que el profesional de la Auditoría es parte de ellos para contribuir en la efectividad de sus funciones directivas. Pensando que finalmente un informe es un medio para vender servicios con valor agregado y de esta forma consolidar a un receptor o cliente.

- **Cuidar que el contenido del informe responda a los objetivos y expectativas del receptor:**

El contenido central del informe debe responder a la misión de la entidad que dirige el Contador Público, específicamente a la naturaleza del servicio contratado. Esto mismo señala la importancia de definir desde el principio, el objetivo, alcance y naturaleza de las funciones o servicios para que estos elementos establezcan el marco de referencia del contenido del informe.

Generalmente los informes del CPA contienen puntos de vista o juicios para evaluar un fenómeno o situación del cliente. Como principio general, cada vez que se tenga que emitir un juicio o evaluación, debe hacerse sobre bases objetivas y fáciles de interpretar,

presentando puntos de referencia comunes entre emisor y receptor para derivar apreciaciones significativas. En la medida de lo posible para este punto de referencia se debe utilizar elementos cuantitativos, sean en términos absolutos o relativos y evitar en lo posible abusar de juicios subjetivos.

El valor agregado que en este punto puede darle el Auditor Independiente al receptor, es facilitarle el manejo de la información contenida en el informe como base para tomar decisiones estratégicas, generar innovaciones y elevar la eficacia de sus funciones de planeación y control.

- **Iniciar el informe por el objetivo del mismo, relacionándolo con los intereses del receptor:**

Como complemento al punto anterior, se hace énfasis en que todo informe debe empezar por precisar el objetivo del mismo, que por otra parte, también lo es del servicio prestado.

Esta parte tiene que responder al ¿Qué?, ¿Por qué? y ¿Cómo?, en cuanto a los resultados obtenidos de lo que fue el servicio, para relacionarlos a los intereses institucionales y personales del receptor.

De hecho esta parte resume en toda su esencia el contenido del informe. Para que cumpla su propósito se deben destacar los hechos y situaciones más relevantes que en forma global afecten a la empresa-cliente y que impacten en sus resultados económico-financieros,

productividad, futuro del negocio, competencia y otros aspectos de interés para sus receptores.

Para el cumplimiento completo de este punto se debe utilizar una lista de verificación con preguntas como las siguientes:

1. ¿El resumen introductorio explica el qué, y el porqué de lo que se informa?
2. ¿El contenido responde a los objetivos, naturaleza y alcance de los servicios contratados?
3. ¿El contenido está preparado en función al receptor?
4. ¿Cumple con los intereses y expectativas del receptor?
5. ¿El contenido está desarrollado con una secuencia lógica?
6. ¿Son objetivas las evaluaciones y fáciles de interpretar?
7. ¿El tratamiento del contenido facilita al receptor el manejo de información?

El tratamiento de este punto clave también debe estar orientado a vender el contenido del informe, del Despacho y del propio CPA Independiente. Recordando que la confianza se gana a partir de un informe que convenza.

- **Utilizar esquemas que hagan más objetiva la información:**

La finalidad de un informe es que el contenido expuesto llegue con toda claridad a la mente del receptor. Esto demanda que un informe se prepare estrictamente para la vista, y funcionalmente para la capacidad mental de quien lo recibe. Con este objeto hay que evitar largos textos descriptivos y frecuentemente confusos; en su lugar es aconsejable incluir esquemas, gráficas o cuadros que objetivamente presenten la situación o puntos de importancia que sean medulares dentro del informe. En el diseño de estos esquemas se debe utilizar, de preferencia, símbolos o conceptos relacionados con la empresa-cliente.

De ser posible, incluir un esquema que conceptualice el contenido total del informe, y en el mismo, indicar las páginas en donde se encuentran con mayor detalle los aspectos a los que se hace referencia.

- **Ser concreto en las conclusiones y no confundir al receptor con demasiadas alternativas:**

Un buen informe sólo debe incluir las conclusiones o recomendaciones que tengan el grado de interés del receptor; para un director general sólo tendrá interés lo que concierne a resultados globales de su empresa, los aspectos estratégicos, el futuro del negocio, etc., por lo que no es recomendable incluir detalles menores.

Las conclusiones tienen que responder al por qué y cómo se llegó a ellas y deben estar plenamente justificadas y avaladas, ya que generalmente llegan a ser puntos de discusión y aclaración.

Evitar confundir a los receptores no presentando varias alternativas para la solución de un mismo problema o para el logro de un objetivo, y en el caso de tener que hacerlo, ponderar los pros y contras de cada una, a manera de facilitar la elección en el receptor. También en esta parte se debe ser objetivo, utilizando esquemas y elementos cuantitativos, así como cualquier nota aclaratoria.

• **Incluir una síntesis del informe, cuando éste sea amplio:**

Para los casos en que el informe final sea voluminoso es recomendable que además, se proporcione uno que resuma al primero para dirigirse a los más altos ejecutivos. Se debe tener presente que los directivos no tienen tiempo de leer y revisar documentos extensos, más aún cuando son informes con demasiados detalles y sin una presentación lógica para su lectura.

Desde luego que el informe resumido debe ser cuidadosamente preparado y diseñado para que realmente refleje la parte medular del informe amplio. De preferencia, la síntesis en cuestión, se debe esquematizar, ya que todo informe dirigido a los altos ejecutivos y hombres de negocios debe ser corto y sin perder sustancia.

- **Evitar abusar la jerga profesional, utilizando lenguaje sencillo que haga llegar el mensaje a la mente de los receptores:**

Los lineamientos anteriores son de importancia en el tratamiento comunicativo de los informes, pero si se abusa de la jerga que frecuentemente utiliza el Contador Público, se abre un abismo comunicativo entre él y los receptores. No olvidar que la jerga es una barrera que impide que la mente de los demás entienda lo que se expresa.

- **Presentar los informes para ganar la confianza de los clientes:**

Vale la pena advertir que en campos tan competidos como es el de los negocios y empresas, todo informe que se emita debe ser congruente con la responsabilidad y profesionalismo del Despacho, de lo contrario se pierde el impacto y la confianza ante los clientes. Y recordar que lo que necesita todo Despacho profesional para crecer, es la confianza de sus receptores, algo muy difícil de ganar y muy fácil de perder.

- **Dar un enfoque externo a los informes:**

Un campo virgen para el CPA Independiente es el manejo formal de la información externa conjugada con la que él ha venido manejando y que queda plasmada en los estados financieros.

Hay que recordar que la prestación de servicios del Auditor se han basado en enfocar a las organizaciones desde el punto de vista interno como un sistema cerrado y orientados a hechos pasados, él debe enfocarse al sistema estratégico con una orientación al futuro.

La necesidad que tiene la alta gerencia de otro tipo de información conteniendo comentarios sobre lo que sucede fuera de su empresa es vital para dirigir y decidir, porque además es ahí donde se dan las oportunidades. Los sucesos económicos, políticos, tecnológicos y sociales, tanto nacionales como mundiales, limitan y crean oportunidades para una empresa, por lo que su cuerpo directivo debe examinar y analizar constantemente la información relacionada con esos fenómenos.

El Auditor Independiente debe relacionar comentarios de información externa con la información del cliente, mediante un reporte integral para la alta dirección. Con este alcance es como se pueden identificar oportunidades de mejorar los servicios actuales del CPA y aun generar otros nuevos. El debe dirigir su atención con una mente creativa al sistema estratégico de las organizaciones y a las necesidades de información externa de los gerentes y hombres de negocios en general.

Ante tantas evidencias sobre las necesidades informativas de los clientes, el Contador Público tiene nuevas demandas y nuevos retos que tendrá que afrontar, pero que indudablemente derivarán en

oportunidades de ampliar sus servicios, crear nuevos y elevar el nivel de la profesión.

- **Hacer una presentación de los resultados a los accionistas o grupo gerencial:**

Con el objetivo de permitir una interacción entre Auditor Independiente y su cliente, para aclaraciones, discusiones o ampliaciones de los resultados y para obtener una retroalimentación verbal necesaria, se recomienda que el CPA utilizando herramientas modernas como Power Point realice una presentación resumida del trabajo realizado y de esta forma satisfaga cualquier inquietud o expectativa del cliente.

Dichos lineamientos se han desarrollado con relación al producto final del profesional de la Auditoría que es la información. Desde luego que en la práctica él produce diferentes tipos de reportes en cuanto al contenido, volumen, propósitos o receptores, por lo que los lineamientos en cuestión no deben tomarse rígidamente, sino con toda la flexibilidad necesaria para aplicarse en cada caso particular, teniendo presente que una cosa es formular un documento con datos a granel y otra, es llenarlo con significado informativo y hacerlo llegar a la mente del receptor. La información así tratada es la que se convierte en herramienta imprescindible para la toma de decisiones de la alta gerencia.

La diferencia entre esas dos posiciones estará en el tratamiento comunicativo que el CPA Independiente proporcione a su producto: LA INFORMACION.

EJEMPLO DE INFORME ESTRATEGICO

El presente informe se presenta para el equipo gerencial de la empresa: Compañía Comercializadora de Productos Derivados del Petróleo, cuyo objetivo consiste en dedicarse en forma eficiente, responsable y rentable a actividades relacionadas con el petróleo, el gas, los productos químicos y otros negocios, y en desempeñar una función activa en la búsqueda y desarrollo de otras fuentes de energía.

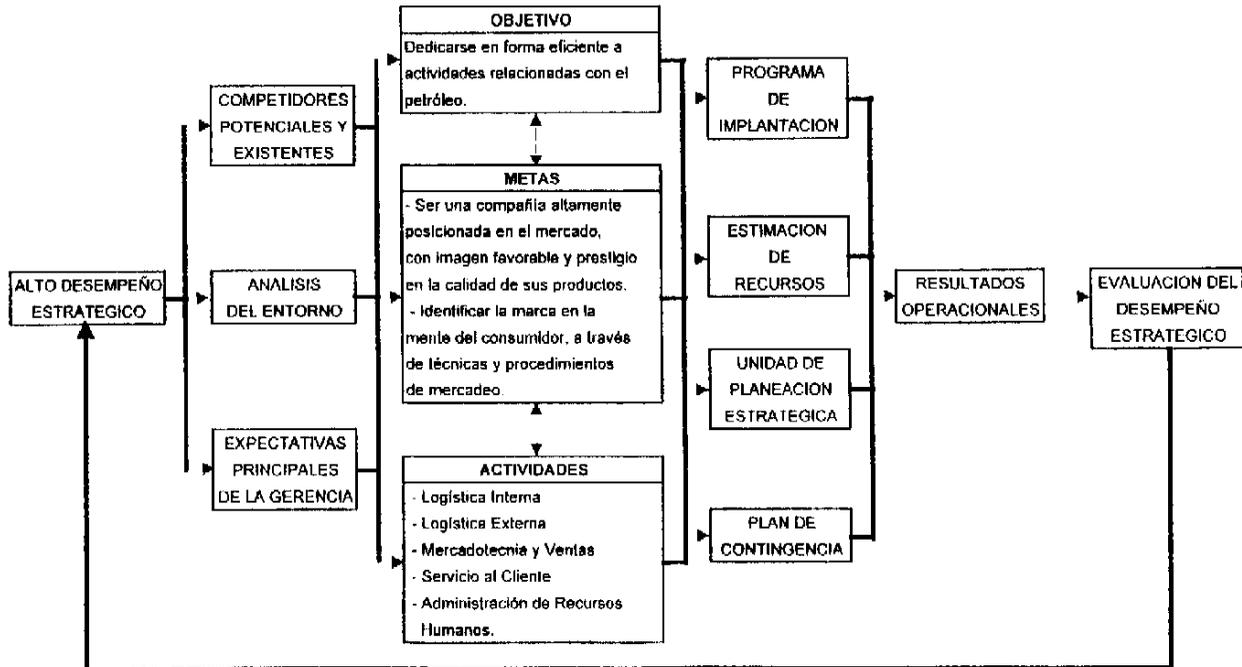
La empresa reconoce que los controles internos son un elemento importante dentro de un sistema de control gerencial efectivo, y que sirven para incrementar la rentabilidad y el aprovechamiento de todos los recursos.

La compañía contrata al CPA Independiente porque desea conocer el nivel de desempeño estratégico que posee con relación a la competencia, tomando en cuenta que la compañía se esfuerza por distinguirse, en forma positiva, de sus competidores, empleando sus puntos relativamente fuertes para lograr mejor satisfacción de las necesidades del cliente.

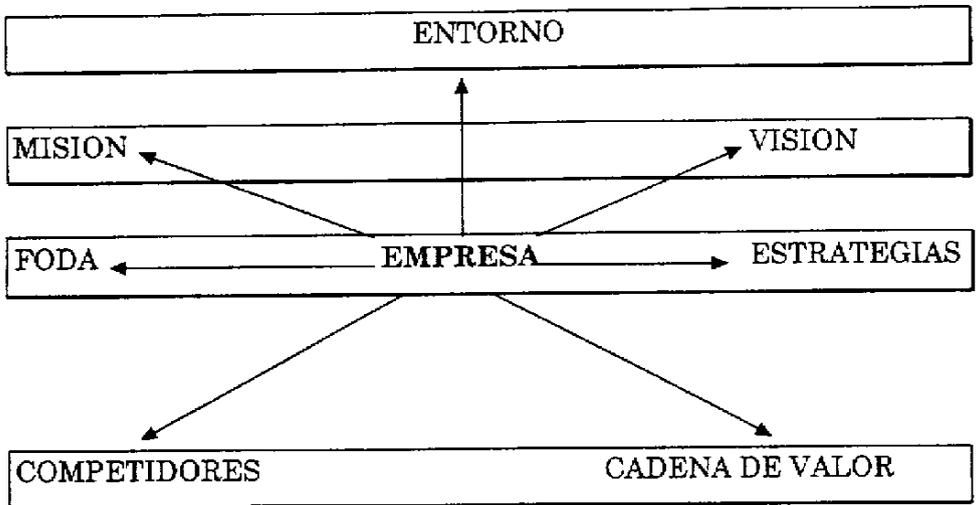
Para evaluar este desempeño, se efectuó un análisis de la misión, visión, eventos de entorno, competidores potenciales, competidores existentes, FODA, cadena de valor y estrategias competitivas.

MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA

COMPAÑIA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DERIVADOS DEL PETROLEO



DESEMPEÑO ESTRATEGICO



MISION DE LA EMPRESA

La misión de la empresa es mantener altos niveles de desempeño y consolidar su posición a largo plazo en los respectivos ámbitos donde compite, reconociendo cinco áreas de responsabilidad:

1. Ante los accionistas: Proteger la inversión y reportarles un retorno aceptable.

2. Ante el cliente: Desarrollar y suministrar productos y servicios de valor en cuanto a precio, calidad, seguridad y que cuenten con el apoyo de la experiencia tecnológica, ambiental y comercial del grupo.
3. Ante los empleados: Respetar sus derechos y proporcionar condiciones de trabajo adecuadas y seguras; promover el desarrollo y mejor uso de los recursos humanos. El éxito de los negocios depende del compromiso total de los empleados.
4. Ante aquellos con quien hace negocios: Buscar relaciones de beneficio mutuo con contratistas, suplidores y sociedad participativas, promoviendo la aplicación de principios del grupo.
5. Ante la sociedad: Conducir los negocios como miembros corporativos responsables de la sociedad, cumplir con las leyes del país y prestar atención a la salud, seguridad y medio ambiente, siendo consistentes con el compromiso de contribuir con el desarrollo sostenible

La rentabilidad es fundamental para cumplir con sus obligaciones y permanecer en el negocio, además, es esencial para la asignación de los recursos corporativos necesarios para apoyar las continuas inversiones que se requieren para desarrollar y producir los futuros productos que satisfagan los requerimientos de los consumidores.

Los criterios sobre los que se basan las decisiones de inversión no son exclusivamente económicos en naturaleza, sino que también toman en consideración aspectos sociales y ambientales, así como la evaluación de la seguridad de la inversión a realizar.

VISION DE LA EMPRESA

El grupo se caracteriza por su forma de operar, descentralizada y diversificada, con amplia libertad de acción, y lo que cada compañía tiene en común es la reputación de la marca.

La empresa es juzgada por sus actos, y su reputación depende de ello, por lo que se debe mantener actuando con honestidad, integridad y respeto por las personas todo el tiempo dentro del papel legítimo del comercio.

Los valores fundamentales corporativos determinan sus principios. Los principios se aplican a todas las transacciones, grandes o pequeñas y describen la conducta anticipada de cada empleado en cada compañía del grupo en el desarrollo del negocio.

Todos los elementos, valores, principios, y correspondientes procedimientos son necesarios para su funcionamiento.

El mantenimiento de la lealtad y confianza de los accionistas, empleados, clientes, y comunidades en que trabaja la empresa, es crucial para el crecimiento y éxito sostenido del grupo.

Como visión, la empresa se propone ser merecedora de esa confianza, conduciéndose de acuerdo a estándares altos de calidad fijados en sus principios, innovando en nuevos productos y nuevos

procesos, siendo líderes en el mercado e invirtiendo en programas de salud, seguridad y medio ambiente.

ANALISIS DEL ENTORNO

Metas de la empresa

- **Utilidades:** La empresa ha adoptado una visión a largo plazo, interesándose en crear las condiciones que permitan generar riqueza a largo plazo. Los ejecutivos son medidos por su capacidad de implementar nuevos sistemas o procesos enfocados a la innovación y eficiencia.
- **Innovación:** La empresa está dispuesta a correr el riesgo y costos de innovar, para estar a la vanguardia en lubricantes y combustibles. Siempre se ha invitado al personal a aportar ideas sobre cómo conducir los negocios y operaciones de la empresa en una forma más eficiente, y muchas de ellas han llegado a constituir estándares.
- **Liderazgo:** Pretende ser el líder del mercado utilizando la imagen y tecnología, invirtiendo en programas para proteger el medio ambiente y modernizar estaciones de servicio.
- **Principios:** La relación de la compañía con sus proveedores, clientes y empleados se basa en principios que se revisan periódicamente y se ejercen sin excepción a nivel mundial.
- **Comunicación:** Es parte de la cultura de la corporación hacer reuniones con el personal para comunicarles las decisiones tomadas en los altos niveles, sobre hacia dónde se dirige el negocio y cambios

en la estructura organizacional. También se han hecho esfuerzos por comunicar los principios de la compañía a todos los clientes y personas con las que se hacen negocios.

- **Crecimiento sostenible:** La compañía ha iniciado proyectos para promover la utilización de fuentes de energía renovables, los cuales en el mediano o largo plazo estarán guiando el rumbo de la empresa.

Organización de la empresa

La compañía está dividida en dos unidades de negocios, que se dedican a atender y asesorar a los clientes, según el uso que se le da al producto:

- **Consumidores:** Es la unidad que asesora a las estaciones de servicio. Hay dos tipos de estaciones de servicio: las administradas por su propietario y las que son propiedad de la compañía. En este sector se ha iniciado una fuerte labor de entrenamiento al personal que atiende a los clientes, de la misma forma se presta apoyo a los administradores de las estaciones para garantizar el respaldo de la compañía y velar porque se cumpla con los estándares de calidad.
- **Comercial:** Atiende a los consumidores industriales que utilizan la gasolina o diesel como insumo para sus operaciones diarias. Los principales clientes en este sector son los ingenios azucareros, empresas de transporte terrestre, aéreo y marítimo y otras industrias.

Se han organizado cuatro departamentos de apoyo:

- ⇒ Servicios Corporativos: Se encarga de las finanzas y contabilidad de la compañía, maneja los recursos financieros y asesora a los demás departamentos en los proyectos que se inician.
- ⇒ Operaciones: Maneja la logística interna y externa de la compañía, vela por el adecuado manejo y abastecimiento de los depósitos, en las estaciones de servicio y locales de los clientes industriales. Tiene a su cargo la planta de producción, la coordinación de los transportistas, el control de calidad y la seguridad.
- ⇒ Centro de servicio al cliente: Maneja los créditos y cuentas por cobrar de los clientes consumidores y comerciales. Es la vía directa del cliente a la empresa y viceversa.
- ⇒ Mercadeo: Apoya a los departamentos de ventas consumidores y comerciales en la publicidad, estudios de mercado, fijación de precios y otras funciones de ventas.

Eventos importantes durante el año

- Un impuesto adicional a la gasolina efectivo a partir de enero 1998 (aproximadamente 5% del precio de venta en salas de ventas) afectó negativamente el margen bruto, ya que no fue posible trasladar la carga a los consumidores.
- El gobierno amenazó con regular el mercado si las compañías no bajaban el precio de los productos. Los márgenes fueron reducidos

durante febrero y marzo, por lo que al cierre no se logró la meta establecida.

- Nuevos competidores comenzaron a florecer, especialmente en el interior de la República. En la ciudad abrió la primer estación de servicio independiente que vende diesel y gasolina.
- Han habido ventas ilegales de producto en el interior de la República, se presume que vienen de México. Ellos ofrecen a las estaciones de servicio combustibles por debajo del precio de mercado.
- La empresa Competencia 1, S.A. ha iniciado una estrategia de precios agresiva en sus salas de ventas a partir del cuarto trimestre del año.
- Durante el año se cerraron cuatro estaciones de servicio que no llenaban los requerimientos mínimos en volumen de ventas y eficiencia.
- Los módulos de "software" se han implementado exitosamente, esto permitirá integrar las operaciones de la compañía en toda la República en tiempo real.

Objetivos de las unidades de negocios para 1998

• Sector de Consumidores

1. Para 1998 se espera vender 131,000 barriles en las estaciones de servicio.
2. Aumentar la preferencia de marca hasta por lo menos igualar a la participación de mercado que es 46%.

3. Introducir al mercado la nueva fórmula de gasolina super, dirigida a consumidores tipo A y B.
4. Implementar el autoservicio en por lo menos 15 estaciones de servicio.
5. Invertir en la modernización de las estaciones de servicio del interior de la República con el objetivo de mantener la venta de 47,000 barriles que se venden en ese sector.
6. La fuerza de ventas que visita las estaciones de servicio en el interior de la República monitoreará e instalará dispositivos especiales en los tanques a modo de detectar los lugares que han estado comprando a proveedores mexicanos que venden producto en forma ilegal.
7. Enfocar esfuerzos en crear lealtad de los consumidores.

- **Sector Comercial**

1. Se espera que las inversiones en los locales de clientes industriales y agrícolas que se tienen presupuestadas incrementen el consumo en 24,000 barriles al año.
2. Plan piloto para implementar el telemarketing a través del Centro de Servicio al Cliente, como una estrategia que busca establecer comunicación interactiva con sus clientes, para que a través de la combinación de llamadas telefónicas proactivas y reactivas se logre establecer una relación estrecha con ellos y así fortalecer y mejorar la imagen de la empresa, productos y/o servicios.

ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS

La situación de la competencia en este sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas, y la acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector, en donde el potencial de utilidades se mide en términos del rendimiento a largo plazo del capital invertido.

1. COMPETIDORES POTENCIALES

La amenaza de nuevos competidores se ha visto disminuida en el pasado por los requerimientos de capital y la economía de escala que manejan los participantes de la industria, así como la diferenciación que han logrado de sus marcas y los canales de distribución.

- **Requerimientos de capital.** Para comenzar en la comercialización de los productos es necesario invertir fuertemente en infraestructura, desde los depósitos en los puertos hasta las estaciones de servicio que venden a los consumidores.
- **Diferenciación.** El producto es muy homogéneo, el consumidor ni siquiera lo ve, solamente esta conciente de su necesidad. Es por eso que los participantes en la industria han destinado muchos recursos a mercadeo y publicidad. La marca, los valores y principios transmitidos se han convertido en elementos clave para mantenerse en el mercado.
- **Economías de escala.** Esta es una industria de márgenes muy bajos, los rendimientos tangibles se obtienen con volumen de ventas.

Es necesario enfocarse en eficiencia a todo nivel. Desde la compra ya que el producto viene por barco, hasta la distribución a las distintas estaciones de servicio en todo el país.

- **Canales de distribución.** El punto de venta debe estar muy bien ubicado, donde más se necesita y con acceso cómodo. La inversión mínima en una estación de servicio es de aproximadamente un millón de quetzales, y se requiere tener muchas para tener la presencia necesaria en el mercado y llegar a los volúmenes necesarios. En Guatemala, se depende casi totalmente de los transportistas subcontratados, quienes tienen una gremial muy poderosa. Ellos juegan un papel clave en el abastecimiento de los puntos de venta desde los depósitos, por lo que hay que manejar las relaciones de una manera muy delicada. La red de distribución debe alcanzar todo el territorio nacional.
- **Nuevos competidores.** No obstante las barreras indicadas anteriormente, han florecido nuevos participantes, la mayoría mexicanos, que operan en el interior de la República. Ofrecen considerables reducciones de precio y extienden crédito a clientes de bajo volumen. Algunos de ellos han estado compitiendo en forma desleal, vendiendo sus productos a clientes de la compañía, tanto en el sector comercial como en las estaciones de servicio.

2. COMPETIDORES EXISTENTES

Actualmente, hay tres participantes fuertes dentro del mercado, y la competencia es muy dura entre ellos. La diferencia no está en los productos que ofrecen, sino en la relación que logran con sus clientes.

Al efectuar un análisis de mercado en los competidores se obtuvieron los siguientes resultados:

- **Consumidores.** El mercado nacional de consumidores de gasolina y diesel creció 6% durante el último año, el crecimiento de la compañía en este sector fue de 8%, incrementando su participación en el mercado a 46%. Sin embargo, se tiene una preferencia del consumidor de 36%.

El Competidor 1, S.A. tiene 29% de participación en el mercado y preferencia del consumidor de 28%.

El Competidor 2, S.A. tiene 23% de participación en el mercado e incrementó su preferencia al consumidor a 36%.

- **Comercial.** El mercado comercial de combustibles lo integran ingenios, fincas, fábricas, agencias de automóviles y aviación, entre otros. Durante el último año este sector creció en 17%, y la compañía pudo incrementar su participación de mercado creciendo en 18% para llegar a tener el 42%.

3. PRODUCTOS SUSTITUTOS

En la actualidad se habla mucho sobre opciones más amigables con el medio ambiente para generar energía. A corto plazo, es remota la posibilidad de perder el mercado ante tales sustitutos, ya que el costo de cambiarse a otras fuentes de energía aún no se justifica lo suficiente para hacerlo.

No obstante, se evaluaron proyectos para introducir el gas natural como fuente generadora de energía y se están realizando estudios para desarrollar proyectos de bosques destinados a generación de energía.

4. PODER NEGOCIADOR DE LOS COMPRADORES

- **Consumidores.** Al efectuar visitas a las estaciones de servicio y efectuar entrevistas directas, se observó que el consumidor final se ha vuelto muy delicado, ha dejado de confiar en las empresas y se ha vuelto más emotivo al comprar. La compra es ahora un voto a favor de los principios y valores que proyecta la marca. La compañía se ha dado al deber de invertir más en la divulgación de sus principios comerciales, en formar una imagen positiva, proactiva ante la crisis del medio ambiente y su participación en proyectos de crecimiento sostenible. Ha dedicado recursos al entrenamiento de su personal de pista que tiene contacto directo con el cliente para ofrecer un mejor servicio y que el cliente tenga siempre una buena experiencia al consumir allí.

- **Comercial.** Los clientes del sector comercial tienen mucho poder de negociación, ya que el producto que adquieren es poco diferenciado y no es importante para la calidad de los productos o servicios que presta. La clave para no perder a estos clientes es invertir en los locales de ellos, construyendo los depósitos de diesel o gasolina que necesitan y dando asesoría y mantenimiento. Esto ha funcionado en el pasado y se seguirá practicando.

5. PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES

La compañía tiene la política de contar con un proveedor único. En el caso de materias primas, éstas se compran a un proveedor que pertenece al mismo grupo, y quien le vende a las demás relacionadas en Centro América y el Caribe.

El punto delicado es el de los transportistas, que prestan el servicio de fletes desde los depósitos en los puertos hasta las distintas estaciones de servicio en todo el país. Ellos están organizados en una gremial muy fuerte que reacciona cada vez que ven peligrar sus intereses.

ANALISIS FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• La mayor participación en el mercado.	• Logística externa depende de transportistas individuales
• La mayor red de puntos de venta	• Costos de distribución
• Imagen de la marca	• Imagen de algunas estaciones en el interior
• Organización joven y energética	• Organización joven y sin experiencia
• Inversión en capital intelectual	• Preferencia de marca baja con relación a % de mercado
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• Reposicionamiento de portafolio de lubricantes	• Competidores potenciales
• Programa de incentivos para lealtad de clientes	• Leyes de protección a transportistas
• Proyectos de nuevas fuentes de energía	• Leyes que regulan precio de gasolina
• Nuevas estaciones de servicio modernas	• Competencia desleal
• Tiendas de conveniencia	• Pérdida de personal

CADENA DE VALOR

La cadena de valor son todas las actividades claras, en términos materiales y tecnológicos, que ejecuta la empresa para lograr la eficiencia en sus operaciones, las cuales son:

ACTIVIDADES PRIMARIAS

Logística interna

1. Este año se va a comenzar a usar aparatos especiales en las estaciones de servicio del interior de la República, los cuales solamente puede remover el personal de la compañía y sirven para medir el movimiento que han tenido los depósitos después que se han llenado. El propósito de utilizarlos es para llevar un mejor control del producto que se despacha en cada estación y detectar las compras ilegales de combustible.
2. Por medio del sistema de "software", se llevará control de inventarios en línea desde los depósitos hasta el Centro de Servicio al Cliente para saber con certeza las existencias, separar inventario comprometido y efectuar con más oportunidad las compras.

Operaciones

1. Se esta analizando efectuar una inversión conjunta con la compañía Competencia 1, S.A. para expandir la capacidad de la terminal del Pacífico y abastecer por medio de ella a toda el área del sur y occidente del país.

2. Este año las ventas se harán CIF, para evitar la proliferación de subdistribuidores y manejar mayores volúmenes que permitan obtener mejores tarifas con los transportistas.
3. Un estudio se está llevando a cabo para construir una tubería desde el Pacífico hasta la capital para transportar por medio de ella el producto. Esto se hará en conjunto con otras compañías locales.

Logística Externa

1. Se implementará como plan piloto el telemercadeo para vender los productos a clientes industriales.
2. Desde el Centro de Servicio al Cliente se llevará control de las facturas de cada cliente y se llevará a cabo el cobro proactivo, haciendo una llamada amistosa al cliente unos días antes del vencimiento de la factura.
3. Se han elaborado nuevos contratos con transportistas, cuyo cumplimiento se cuidará muy detenidamente; además se han calendarizado los volúmenes a transportar por cada uno de ellos.
4. Se tiene presupuestado invertir en instalaciones en los locales de clientes industriales y agrícolas, para dar mantenimiento a sus propios depósitos, y de esta forma retener a los clientes por medio de contratos de suministro a largo plazo.

Mercadotecnia y Ventas

1. Todos los lunes se hará un sondeo de precios de las estaciones de servicio que operan por zonas y se hará una tabla comparando los precios de la competencia con los propios. Por medio de las

estaciones de servicio administradas por la compañía se controlarán los precios de acuerdo a los promedios de las zonas.

2. Se introducirá una tarjeta de membresía, la cual podrá ser utilizada por los clientes en cualquier estación de servicio y tiendas de conveniencia, obteniendo descuentos y participando en promociones.
3. Se ha introducido un nuevo tipo de gasolina super, enfocada en los consumidores clase A y B que tiene un precio un poco más elevado pero utiliza la nueva fórmula de aditivos.
4. Durante el año se seguirán vendiendo cupones de producto a compañías que suelen dar viáticos a sus vendedores rutereros, para que los utilicen en lugar de efectivo y llevar un mejor control de sus gastos de combustible.

Servicio

1. El personal del Centro de Servicio al Cliente tendrá un celular de la compañía para atender llamadas de clientes los fines de semana, en forma rotativa se turnarán un fin de semana cada uno.
2. Se ha invertido en un bus de entrenamiento, el cual se irá de gira por las distintas estaciones de servicio en el interior y en la capital, dando entrenamiento a los empleados de pista en cuanto a cómo prestar un mejor servicio a los clientes y aspectos más técnicos sobre los productos.
3. Durante el año se tiene pronosticado introducir el concepto de autoservicio en 15 estaciones de servicio.

ACTIVIDADES DE APOYO

Compras

1. A partir de este año se comenzará a recibir el producto en un nuevo tipo de nave con más capacidad y reduciendo el costo del flete marítimo. El ahorro estimado es de US\$ 500,000.
2. La compañía tiene la política de contar con proveedores únicos para cada tipo de compras o servicios que se necesitan adquirir en sus operaciones diarias. Desde ahora, se invitará a quienes deseen ser proveedores de la compañía a enviar sus propuestas para firmar contratos anuales con los que ofrezcan las mejores condiciones. El proceso se llevará a cabo año con año.
3. Todo el personal que participa en la compra de bienes o contratación de servicios ha comenzado a construir su base de datos con las direcciones de Internet de sus proveedores, para poder tener una mejor comunicación con cada uno de ellos.

Administración de recursos humanos

1. Los cambios que se han dado en el ambiente de trabajo, han obligado a la empresa a ser más abierta ante sus empleados. Se han estado haciendo reuniones a nivel general para dar a conocer el avance de todos los proyectos que se tienen en marcha y oír sus opiniones.
2. Se ha involucrado a personal de la compañía de todos los departamentos y todos los niveles en los proyectos de sistemas y ventas, en conjunto con expertos subcontratados. Se desea que el personal participe activamente en la modernización de los procesos.

3. Por segunda vez, se hará una encuesta sobre el ambiente de trabajo en la compañía, en la que participará el 100% de los empleados. Los resultados serán analizados y comunicados para dar seguimiento a los programas de mejoramiento de ambiente de trabajo iniciados el año anterior con una encuesta similar.

Infraestructura de la empresa

1. Con el apoyo de Finanzas y Ventas, se seguirá con el proceso de purificación de la red de estaciones de servicio para detectar aquellas que no llegan a los volúmenes necesarios para operar en forma eficiente, las cuales serán cerradas.
2. Las funciones dentro del departamento de contabilidad se llevarán por procesos; cada persona será responsable del proceso desde su inicio hasta el final, así nadie saldrá afectado por el atraso de otras personas.

ESTRATEGIA COMPETITIVA

Diferenciación

Debido a la fuerte competencia que se ha desatado entre las tres principales participantes de la industria, la poca diferenciación que se puede lograr con el producto en sí, y lo dañina que puede resultar para la industria una guerra de precios, la compañía ha decidido aplicar una estrategia competitiva de diferenciación de su marca.

- Se ha destinado ya gran cantidad de recursos hacia la diferenciación con las inversiones hechas en las estaciones de

servicio. Estas cumplen con estándares a nivel mundial de las otras compañías del grupo ya que se desea que la imagen sea consistente y llegue a todos los países del mundo.

- Se ha introducido una nueva fórmula de gasolina super sin plomo, con un nuevo aditivo que lo hace más eficiente. Esta tiene un precio de venta mayor, y está dirigido a las clases sociales A y B.
- El nuevo Centro de Servicio al Cliente es una vía directa de los clientes hacia los expertos de la compañía todos los días de la semana.
- El bus de entrenamiento viene a revolucionar el concepto de entrenar al personal de pista. Debido a la alta rotación que hay en estos puestos, la unidad móvil es capaz de rotar varias veces al año por todos los puntos de venta en todo el país enseñando al personal a atender a los clientes y mejorando sus habilidades técnicas.
- Se han lanzado con éxito varias promociones en las estaciones de servicio, lo que se seguirá haciendo.

En base al estudio realizado, se puede concluir que la empresa:

1. Está altamente posicionada en el mercado, con imagen favorable y prestigio en la calidad de sus productos, que está en capacidad de anticiparse al futuro para reducir riesgos, minimizar amenazas y aprovechar oportunidades.
2. Posee la estrategia de diferenciación claramente definida, permitiendo de esta forma identificar la marca en la mente del consumidor, a través de técnicas y procedimientos de mercadeo.

Por lo anteriormente expuesto, se recomienda que la empresa:

1. Invierta en la adquisición de vehículos de transporte pesado, para obtener reducción de costos en la distribución de los combustibles, y no depender del monopolio que ejerce la gremial de transportistas.
2. Incrementar las tiendas de conveniencia en las diferentes estaciones de servicio, con el objeto de enfocarse sobre otro grupo de consumidores y además aumentar el volumen de venta de combustible, ya que el cliente después de realizar su compra en la tienda utiliza también la estación de servicio.

CAPITULO IV

MERCADEO PARA EL CPA INDEPENDIENTE

4.1 LA MERCADOTECNIA EN ACCION

La mercadotecnia es un conjunto de disciplinas dirigidas a identificar las necesidades cambiantes de los clientes para hacerles llegar el producto que requieren y les proporciona los beneficios y valor que ellos, los clientes, esperan recibir. Este concepto central de la mercadotecnia hace énfasis en la orientación de una empresa hacia el cliente o receptor y no al vendedor o emisor.

Se puede afirmar que la definición de las necesidades cambiantes de los receptores de los servicios e información, formulada por el Auditor Independiente, deben llevarlo a una reorientación y redefinición de sus funciones y actividades. Los nuevos conceptos de servicios que resulten deben contener valor agregado y satisfacer plenamente a quienes ejercen la alta gerencia. El Contador Público debe ponerse en esta posición, tanto en mente como en acción. Ya que un cambio de un servicio tradicional, puede satisfacer ampliamente las nuevas exigencias de la alta gerencia.

A continuación se detallan algunas diferencias entre el manejo de servicios tradicionales y lo que deben ser hoy en día los servicios con valor agregado del CPA Independiente:

MANEJO TRADICIONAL	SERVICIOS CON VALOR AGREGADO
La labor del Contador Público es realizar...	La misión del Contador Público es proporcionar...
...auditoría fiscal.	...seguridad al cliente de que ha cumplido oportuna y óptimamente con sus obligaciones fiscales.
...consultoría gerencial.	...productividad, eficiencia y eficacia.
Un objetivo del CPA es tener el mayor número de clientes.	Un objetivo del CPA es contribuir al crecimiento del mayor número de clientes.
El Cliente es una empresa a la que se le puede hacer una auditoría, dar consultoría, etc.	El cliente es una empresa a la que se le puede hacer crecer.
Los honorarios son el costo de nuestros servicios.	Los honorarios representan la inversión del cliente para propiciar su crecimiento.

Se sabe que la auditoría tradicional produce informes cuyo contenido puede tener algunos meses de retraso y por tanto, no satisfacer las necesidades inmediatas de la alta gerencia cuyo pensamiento está dirigido al futuro en el logro de sus objetivos y en identificar nuevas oportunidades de negocios.

En consecuencia, esa auditoría tradicional debe modificarse para proporcionar información casi a tiempo real, además de que explique no sólo el qué, sino también el porqué de los fenómenos que comentan. Con esta presentación y contenido, queda al Auditor Independiente definir ese tipo de auditoría bajo el beneficio y valor que estará recibiendo la Alta Gerencia. Así él estará haciendo Mercadotecnia.

La aplicación de conceptos de mercadotecnia por parte del Contador Público, tiene por objeto desarrollar en él una orientación hacia el cliente o receptor, más que hacia el servicio en sí, de la información, auditoría, consultoría u otro; y que no se vea así mismo, ofreciendo estos servicios; sino a la alta gerencia y empresarios adquiriendo beneficios para apoyar el logro de sus objetivos organizacionales como son: Rentabilidad, Generación de Ingresos, Crecimiento Real y otros.

El enfoque de mercadotecnia hace hincapié en el beneficio o valor que recibe el gerente y no sobre esos tecnicismos que intervienen en su proceso, muchos de los cuales el cliente no entiende o no le interesan. Incidentalmente éste ha sido el tratamiento que el CPA ha dado a la información que produce y le ha ocasionado problemas de comunicación con la alta gerencia.

En la realidad, la mayoría de propuestas de servicios o informes que formula el CPA Independiente frecuentemente incurren en hacer hincapié en su metodología más que en el beneficio que interesa al cliente. Son presentaciones predominantemente "personalistas",

basadas en los intereses del emisor, muy alejadas de los principios más elementales de ventas, mercadotecnia y comunicación.

4.2 ESTRATEGIAS PARA EL CRECIMIENTO PROFESIONAL:

La mayoría de los CPA Independientes, tienen, explícita o implícitamente entre sus objetivos, el de crecer tanto en ingresos como en número de clientes; sin embargo, hay que tomar en cuenta que en una economía global y competida ese objetivo se logra adoptando estrategias inteligentes para alcanzar posiciones ventajosas que superen a la competencia y conlleven a un crecimiento saludable, tanto cuantitativo como cualitativo.

La elección de estrategias y promociones apropiadas y efectivas tienen como paso inicial identificar las fuerzas y fenómenos del medio ambiente económico y de negocios. Este es el paso necesario para obtener y analizar información dirigida a identificar fuentes y oportunidades de crecimiento.

Es aconsejable que en este paso de manejo de información se asuman actitudes inquisitivas para descubrir nuevas necesidades de las empresas y gerentes, para con ello desarrollar nuevos conceptos de servicios. Recordemos que la idea de un manejo estratégico es advertir eventos de los cuales se deriven oportunidades.

Para la obtención de información es recomendable tener listas de verificación que incluyan preguntas como las siguientes:

- ¿Se han incrementado los ingresos reales del Despacho profesional durante los últimos cinco años?
- ¿Se ha incrementado el número de nuestros clientes en mayor o menor proporción que los ingresos reales?
- ¿Se ha elevado la productividad de nuestro Despacho profesional?
- ¿Se ha incrementado el número de nuestro personal en mayor o menor proporción que nuestros ingresos reales y clientes?
- ¿Hay clientes potenciales para ampliar nuestra cartera?
- ¿Puede el Despacho ganar nuevos clientes a base de mejor servicio y calidad de trabajo?
- ¿Los clientes actuales de la firma requieren de nuevos servicios?
- ¿Se han definido las bases para el crecimiento del Despacho?
- ¿Ha habido innovaciones en los servicios tradicionales que presta el Despacho?
- ¿Se han desarrollado nuevos servicios y ya se están proporcionando?
- ¿Se está proporcionando consultoría en sistemas de información y servicios conexos?

- ¿Se entrena y capacita al personal constantemente en aspectos más allá de los tradicionales?
- ¿Específicamente se capacita al personal en creatividad e innovación?
- ¿Se han formalizado mecanismos para que el personal maneje información diversificada?
- ¿Se ha formalizado el manejo de información sobre fenómenos y tendencias económicas tanto nacionales como internacionales?
- ¿Goza el Despacho de prestigio y de una imagen favorable?
- ¿Se ha desarrollado entre el personal un concepto de “ventas de servicios”?
- ¿Se ha formalizado un programa de relaciones basado en el manejo de la comunicación estratégica?
- ¿Se ha desarrollado entre el personal una cultura de calidad en el servicio?
- ¿Están constituyéndose nuevas empresas?
- ¿Cuáles son los sectores de mayor crecimiento económico?

- ¿Cómo se está preparando el Despacho para hacer frente a las nuevas realidades económicas y de negocios?

Dentro de los enunciados anteriores, se pregunta si el Despacho goza de prestigio y de una imagen favorable, y es un punto que en la actual sociedad cada Despacho profesional tiene una personalidad que lo distingue de los demás. Es esa personalidad organizacional llamada Imagen Corporativa, el resultado del desempeño de los profesionales de la Contaduría Pública y Auditoría que se fija en la mente de los gerentes, dueños de empresas y clientes en general.

Una acción efectiva que el Contador Público puede y debe hacer, es crear una sólida imagen para él, su Despacho y su profesión. Ciertamente el CPA siempre ha cuidado su imagen, pero ahora lo tiene que hacer en forma agresiva, utilizando y manejando conceptos de comunicación y mercadotecnia

El Auditor siempre debe tener presente que la comunicación es imprescindible en su práctica profesional y que toda relación de servicio siempre requiere de esa disciplina para transmitir sus conocimientos, ideas y servicios. Es por ello que en su propio desempeño profesional está la clave para fortalecer su identidad y la de la profesión.

La identidad generalmente se refiere a los símbolos, marcas y otros objetos tangibles que identifican a una empresa. En el caso particular del profesional de la Auditoría sus elementos de identidad

son, entre otros: papeles de trabajo, informes, empresas, asociaciones a que pertenece, formación y preparación de él mismo. Estos elementos de identidad en sí mismos no constituyen la imagen; sino el efecto que tienen en la mente de los receptores, es lo que crea la imagen.

Esa imagen, cuando está claramente definida y tiene un concepto favorable entre sus clientes, adquiere un valor estratégico, porque representa una ventaja competitiva bajo el rubro de crédito comercial para el Despacho.

La imagen y prestigio del Despacho es uno de sus activos más valiosos y por ende se trató en forma separada, ya que es la base para determinar el tipo de estrategias a utilizar para el crecimiento profesional, conociendo que una buena imagen pública habilita al Despacho para expandir su participación en el mercado, para forjar lealtad en el cliente, para motivar a su personal y le ayuda a sobrevivir en épocas económicamente difíciles.

Por consiguiente para que un Auditor alcance crecimiento, debe tener una completa comprensión de su mercado actual y de las posibles fuentes y fuerzas de crecimiento.

A continuación se detallan algunas opciones que el CPA Independiente debe considerar para su crecimiento profesional:

- **Cientes actuales con servicios actuales:**

Esta opción debe ser la primera gran acción que emprenda el CPA Independiente, toda vez que consolide lo que ya tiene antes de salir a la conquista de nuevos clientes, ya que es más costoso conquistar un cliente nuevo, que retener uno actual.

Esta opción puede implicar competir a base de honorarios más bajos, sin embargo, conforme el Contador Público va fortaleciendo su posición, prestigio, calidad de servicios e imagen, se van creando ventajas adicionales y decisivas sobre aquellos profesionales que sólo compiten a base de honorarios bajos, no prestando servicios con valor agregado, pero la realidad es que los clientes buscan mejores servicios e información, más que honorarios bajos.

El proceso para consolidar clientes actuales, es simplemente satisfacer sus necesidades y cumplir sus expectativas mínimas. Así un cliente satisfecho se convierte en el mejor promotor y menos costoso para ganar nuevos clientes.

Para consolidar los clientes actuales, se recomiendan las acciones siguientes:

- Realizar un análisis, para determinar que clientes son los que contribuyen al crecimiento del Despacho, generando mas ingresos, ya que estos clientes son los que primeramente se deben de consolidar y son los que directamente pueden tomarse como base para llegar a

nuevas empresas o clientes.

El resto de clientes también debe analizarse para destacar aquellas empresas que tienen el mayor potencial de crecimiento futuro, apoyándolos porque también propiciarán al crecimiento del Despacho.

- Innovar los servicios tradicionales de manera que los clientes los perciban en forma diferente conforme a los beneficios que reciben.
- Aportar ideas e innovaciones de acuerdo a las necesidades del cliente, aplicando prácticas de creatividad e innovación.
- Proporcionar valor agregado en los servicios e información con un tratamiento que esté de acuerdo a las necesidades del receptor. Producir comentarios adicionales que directamente ayuden al receptor en sus funciones de dirección y control, dándoles un tratamiento con dirección al futuro.
- Llevar a cabo un fuerte programa de comunicación, tanto para crear una imagen favorable, como fortalecer relaciones con los clientes actuales, con asociaciones profesionales y empresariales, instituciones financieras, organismos del gobierno y universidades.

Estas recomendaciones puede y debe llevarlas a cabo el Auditor Independiente mediante la aplicación de técnicas de creatividad e innovación, comunicación, planeación estratégica y mercadotecnia,

contribuyendo de esta forma a fortalecer sus funciones e identidad.

- **Cientes actuales con nuevos servicios:**

Esta opción parte de que el CPA Independiente tiene un mercado cautivo de clientes a los cuales les proporciona servicios convencionales principalmente de auditoría, asesoría fiscal y otros de consultoría. Una vez que los ha consolidado, serán receptivos a nuevos servicios que les proporcionen beneficios y valor.

Esta estrategia de crecimiento depende mucho de que se haya cumplido con la anterior y llevar a cabo las acciones siguientes:

- Establecer relaciones cercanas con los clientes a fin de identificar continuamente sus necesidades reales y potenciales. Mantener un perfil integral del cliente en una base de datos.
- Mejorar los servicios actuales que demanda el cliente, incluir aquellos que todavía no proporciona y desarrollar nuevos. No olvidar presentarlos a los receptores desde la perspectiva de éstos, por los beneficios y valor que estarán recibiendo.

Para ofrecer nuevos servicios a los clientes actuales, debe tener experiencia en funciones de auditoría, tesorería, personal, sistemas de información y otras, de las cuales podrá derivar nuevos conceptos de servicios, por ejemplo:

- Arrendamiento en paquete de funciones de tesorería, auditoría, nómina y otras que domina. Presentar estas áreas como extensiones funcionales de la organización del cliente.
- Reclutamiento y selección especializada de ejecutivos financieros, informática, contraloría, fiscal y otras especialidades propias del Auditor.
- Capacitación y desarrollo del personal a la medida de las necesidades del cliente sobre las funciones que el Despacho domina.

Un Contador Público podrá y deberá desarrollar nuevos servicios, sin embargo, los resultados dependerán en la medida que identifique las necesidades cambiantes de sus clientes y agregue mucha creatividad e innovación, para dar valor agregado.

- **Nuevos clientes con servicios actuales:**

Esta estrategia trata de llegar a aquellos mercados que no han sido alcanzados por los servicios actuales del Auditor Independiente. Incluye básicamente a pequeñas empresas que por su naturaleza todavía no demandan servicios más formales de contaduría pública, auditoría y consultoría gerencial, pero que por su potencial crecimiento, a mediano plazo un buen número de ellas tendrán necesidad de ser asistidas por un CPA.

Es evidente que los cambios en el panorama político, nuevas relaciones entre países y globalización de mercados, han creado en los últimos años mayor demanda de los servicios del CPA Independiente. Esta es una oportunidad para consolidar clientes, primero mediante los servicios demandados y después con otros conceptos que contribuyan al desarrollo y crecimiento de esos clientes.

Para salir adelante en las acciones emprendidas en esta estrategia, se recomienda lo siguiente:

- Identificar tendencias o eventos que directa o indirectamente impulsen la demanda de los servicios del Auditor, tanto en el presente como hacia el futuro. Entre esos eventos se tienen el impulso a la micro, pequeña y mediana empresa.
- Introducir nuevos conceptos de servicios especializados, según las demandas latentes de los clientes.
- Cultivar relaciones y presencia entre aquellos sectores o empresas aun cuando en el presente no haya oportunidad de prestarles servicios, pero si en el futuro, principalmente entre negocios que tengan potencial de crecimiento.

Las recomendaciones incluidas, son de carácter general y sólo pretenden ilustrar lo que puede hacer el Contador Público; ya que en la vida práctica, cada profesional en particular puede desarrollar sus propias potencialidades y crear sus propios rasgos distintivos.

4.3 SEGMENTACION DE CLIENTES PARA FINES DEL CPA INDEPENDIENTE:

Se sabe que un mercado es un conjunto de personas con necesidades similares y con poder de compra para satisfacerlas. Sin embargo, es común que en un mercado existan individuos con necesidades similares, pero que se tratan en forma diferente para satisfacerlas. El problema entonces está en descubrir subgrupos con necesidades, deseos y motivos de compra relativamente homogéneos. El resultado es un segmento del mercado.

Para fines del Auditor Independiente, el propósito de llevar a cabo una segmentación de clientes, es identificar subgrupos de empresas y/o directores que tengan demandas homogéneas que pueden ser entre otras, necesidades específicas de información para fines de planeación, dirección control u otras, así como para fines especiales, auditoría fiscal, consultoría financiera especializada, asesoría por funciones y propósitos específicos.

El proceso de segmentar un mercado genérico podrá llevar a replantear servicios y a redefinir clientes. El director de una empresa-cliente aceptará la auditoría fiscal como una obligación que ineludiblemente tiene que cumplir, mientras que otros la consideran además como base para manejar escenarios futuros para su empresa. El CPA Independiente podrá sorprenderse de encontrar necesidades que aún los propios gerentes no las han definido, lo que representa

oportunidades de agregar valor a los servicios tradicionales y/o desarrollar algunos otros complementarios.

La segmentación de los receptores del Contador Público, se logra al responder a las preguntas siguientes:

- ¿Quiénes son nuestros clientes actuales y cuál es su perfil?
- ¿Cómo podemos agruparlos para derivar patrones de información significativa?
- ¿Por qué contratan nuestros servicios?
- ¿Qué beneficios adicionales reciben?
- ¿Cuáles son sus necesidades informativas?
- ¿Qué otros beneficios necesitan recibir?
- ¿Cuáles son sus peticiones frecuentes de apoyo e información adicional?
- ¿Cómo satisfacemos sus necesidades de control, dirección e información?
- ¿Cuáles son las quejas más frecuentes sobre nuestros servicios?

La información obtenida al responder a las preguntas anteriores, permite formular una evaluación sobre lo que hace o deja de hacer el Despacho. El siguiente paso es complementarla para definir lo que debe hacerse con la idea de lograr los propósitos de crecimiento del Despacho, formulando preguntas que indiquen la tendencia de los deseos, necesidades y expectativas de los clientes, por ejemplo:

- ¿Cuáles son las tendencias de cambio en las necesidades informativas, de control o dirección de la alta gerencia, así como en las estructuras de organización?
- ¿Qué impacto están teniendo en las organizaciones y en las necesidades de la alta gerencia, los nuevos movimientos y cambios en la economía y en los negocios a nivel mundial?
- ¿Qué impacto tiene la tecnología de la información en las estructuras de organización y en las necesidades de la alta gerencia en lo que se refiere a dirección, control e información?
- ¿Qué pasaría si las necesidades de la alta gerencia cambian en forma completamente diferente a las actuales?
- ¿Cuáles serían los efectos para el Despacho, debido a los cambios sensibles en las necesidades de la alta gerencia y de los negocios en general?

La información resultante debe analizarse y correlacionarse desde varios puntos de vista, con el objeto de obtener un panorama de los problemas, deseos y expectativas de las empresas-cliente con relación a los servicios actuales y potenciales que demandan. Con esta información, el Auditor precisará el valor y beneficio que realmente tienen o deben tener sus servicios para el cliente. A partir de este conocimiento se derivarán las acciones que se requieren emprender para transformar el Despacho en cuanto a las nuevas necesidades y exigencias que se presentan en las organizaciones y en la alta gerencia, teniendo presente que las estrategias y acciones que emprenda el CPA Independiente deben estar dirigidas no a ganar por ganar a los demás, sino hacia el cliente o receptor para satisfacerle plenamente con calidad en el servicio, valor agregado y beneficios tangibles.

CAPITULO V

MISION Y VISION DEL CPA INDEPENDIENTE

5.1 DESARROLLO ESTRATEGICO DEL NEGOCIO DEL CPA

Para el CPA Independiente, el Concepto Estratégico de su negocio es: La descripción concisa del valor y beneficios que sus receptores, clientes, gerentes, empresas, inversionistas y otros reciben cuando él les proporciona sus servicios profesionales.

Los servicios del Auditor en realidad tienen como resultado final lograr mayor productividad y eficiencia, así como elevar el potencial para generar mayores ingresos y utilidades, es decir, logros operativos y estratégicos. Al final de cuentas, eso es lo que priva en la mente de sus clientes, por lo que cabe destacar y tener presente conceptos tales como eficacia, reducción de costos, potencial para generar mayores utilidades, confianza, etc., son los elementos que fortalecen la relación servicio-cliente, debido a que se precisa el valor y beneficio que éste recibe del Contador Público.

Un hombre de negocios o gerente adquiere el beneficio y valor que le permite alcanzar fines mayores para su empresa, por ejemplo: maximización de mercados, ventajas competitivas, utilidades a corto y largo plazo. Son los ingredientes básicos que debe contener y resaltar el Auditor Independiente en sus servicios. Todo lo demás será valor agregado que será el factor que consolide la comunicación y una nueva identidad del desarrollo del CPA.

La Contaduría Pública tiene en este proceso de desarrollo una gran responsabilidad institucional, la cual debe ser cristalizada a partir de que cada Contador Público colegiado asuma la propia. Y lo podrá lograr desde la forma como actúe en conjunto con su personal, en sus comunicaciones, en la prestación de sus servicios, en el diseño de sus informes y en otras formas que lleven al propósito central de fortalecer su desempeño profesional, identidad y forma de pensar.

El Auditor debe tener presente que la originalidad y calidad como se defina y comunique su concepto y desarrollo estratégico de servicio, será base para lograr ese propósito.

Si la profesión quiere continuar teniendo éxito e importancia, el Contador Público debe de redefinirse, debe de reinventar su negocio y su profesión. No puede continuar autodefiniéndose en los términos de un solo servicio y tratar de controlar el cambio desde esa perspectiva.

El continuo desarrollo y amplitud de sus habilidades y servicios son esenciales porque la auditoría tradicional ya no es adecuada al medio actual. Ya no cumple con las demandas de información del público con una visión futura, orientada a la toma de decisiones. En tanto no cumpla con ese objetivo, continuará decreciendo su relevancia.

Concretamente, el Auditor, al fundamentar su propio concepto estratégico de servicio, logrará entre otros, los beneficios siguientes:

- Facilitar la comunicación con sus receptores para que éstos perciban los servicios por el valor y beneficio real que para ellos tienen.
- Manejar sus comunicaciones e informes, haciendo hincapié en beneficios concretos, productividad, reducción de costos, generación de utilidad, etc., más que en los medios utilizados.
- Mejorar e innovar los servicios actuales y desarrollar nuevos, tanto para consolidar su posición actual como para participar con mayor intensidad en otras áreas, principalmente vinculadas con la alta gerencia.
- Definir sus servicios profesionales con enfoques propios a partir de las capacidades, calidad y especialidades de los directores, socios y gerentes.
- Tener un concepto base para el manejo de sus comunicaciones.
- Tener una visión a largo plazo, congruente con la de la alta gerencia, que defina lo que debe hacer y ser para enfrentar el futuro de la empresa, de su profesión y aún de su vida personal.

5.2 MISION DEL CPA

La misión es la expresión comunicativa que indica la razón de ser del CPA Independiente, definiendo la relación de servicio con sus

clientes, y recordando que dicha definición debe formularse desde la perspectiva de estos últimos en cuanto al beneficio y valor que reciben.

La misión viene a ser una expresión conceptual de lo que es y hace una organización, destacando su identidad institucional como un todo que provee servicios a un definido grupo de clientes, resaltando la relación establecida entre ambos, de servicio-cliente.

Solo una clara definición de la misión y propósito hace posible establecer objetivos claros y realistas. Es el fundamento para establecer prioridades, estrategias, planes y asignación de actividades.

El proceso para llegar a la misión del Contador Público en cualquiera de sus áreas de actuación, debe tomar en consideración algunos aspectos con relación a su desarrollo profesional, llevándolos a la práctica, por ejemplo:

- Definir lo que es y hace el Despacho y lo que aspira ser y hacer.
- Definir el servicio en términos del valor o beneficio que proporciona al cliente.
- Precisar y destacar el concepto de servicio hacia el cliente.
- Los servicios que presta deben estar dirigidos, directa o indirectamente, a apoyar a las organizaciones.

- El apoyo que proporciona debe estar dirigido a la alta gerencia, para que mediante la información que formula, los ejecutivos tomen decisiones más certeras, tengan controles más efectivos y utilicen mejor los recursos.
- El apoyo anterior debe estar dirigido tanto a lo operativo, elevar la eficiencia y productividad, como a lo estratégico, efecto financiero de las decisiones dirigidas a lograr ventajas competitivas, aumentando la participación en los mercados, ventas de empresas, funciones, escisiones y otras.

Además para la formulación de la misión debe contarse con suficiente información acerca de la empresa, de sus servicios y de su competencia, como mínimo, toda ella debe analizarse y comentarse sobre preguntas como las siguientes:

¿En qué negocio estoy?

¿En qué negocio debo estar en el futuro?

¿Cuáles son mis servicios principales?

¿Qué valor y beneficio proporciono al cliente?

¿Quiénes son mis clientes?

¿Por qué adquieren mis servicios?

¿Cuáles son mis competidores principales?

¿Qué importancia se le ha dado al personal?

¿Cuál es el grado de integración del personal?

¿Cuál es la imagen que pretendo proyectar?

Examinando los aspectos anteriores con relación al efecto final de las actividades que desempeña el Auditor, se recomienda que éste, con su apoyo profesional, coadyuve a que una entidad sea competitiva, alcance crecimiento real, logre rentabilidad a corto y largo plazo y cumpla con su responsabilidad social.

Uniendo el efecto final de los servicios y actividades profesionales del Contador Público con los objetivos básicos de las entidades en general, se define la misión del CPA Independiente en el contenido siguiente:

Contribuir, con desempeño profesional y ético, a que las entidades en que participa sean competitivas, logren crecimiento real, sean rentables y cumplan su responsabilidad social.

5.3 VISION DEL CPA

La visión es la capacidad de ver más allá en tiempo y espacio. Es una imagen mental viva, que representa un estado futuro deseable; mientras más claridad y detalle contenga la visión, mejor podrá traducirse en una realidad

El Auditor Independiente, debe fortalecer la orientación de sus funciones y servicios, es decir, darle una dirección hacia el futuro para ser congruente con la alta gerencia, cuya visión, mentalidad y desempeño tienen esa dirección. Un proceso que obliga al CPA a transformarse, actuar por reacción, anticipar y responder, o sea, dirigir su mente hacia el futuro para identificar eventos, los analice y responda a ellos oportunamente.

Para efectos del CPA Independiente, se define la visión como:

La capacidad y habilidad proactiva del CPA Independiente para visualizar y anticipar el efecto de las tendencias que ocurrirán en el ámbito económico de las organizaciones, y de esta forma modificar sus actividades para hacerlas congruentes con los tiempos futuros, para elevar las probabilidades de éxito profesional, teniendo desafíos por emprender, nuevas proyecciones en su desempeño laboral, en su identidad y forma de pensar, y con ello fortalecer sus vínculos con los clientes.

La Planeación Estratégica permite al Auditor tener una transición ordenada entre la situación que actualmente tiene y la que desea y debe alcanzar en el futuro. Una vez conocida su posición actual, el paso inmediato es definir lo que quiere y debe ser para competir y enfrentar las nuevas realidades económicas y de negocios que se viven.

El profesional que no tiene visión, es un profesional que no está preparado para enfrentar el futuro. Esta es una realidad que alcanza a todas las profesiones sin excepción, especialmente a la Contaduría Pública y Auditoría, la cual está estrechamente vinculada al ámbito económico de las empresas y organizaciones de negocios, fuentes generadoras de los cambios que están transformando al mundo. En este proceso, la base económica, social y dinámica es la empresa, en la cual el Contador Público y Auditor Independiente, en cualesquiera de sus especialidades, desempeña un papel principal que define su razón de ser.

CONCLUSIONES

1. El CPA Independiente, cuyo producto final es información, debe dar una nueva dimensión a los informes que produce; tiene que darles un tratamiento comunicativo que genere valor y beneficio real, a partir de identificar necesidades, deseos, expectativas y particularidades de los usuarios o receptores de la información que elabora.
2. Una planeación adecuada requiere que el CPA Independiente establezca y mantenga una comunicación estrecha con su cliente, optimizando tiempo y recursos a fin de identificar con precisión los objetivos primordiales de la empresa, de tal manera que su informe se emita inmediatamente después de concluir la aplicación de sus procedimientos de verificación de las áreas significativas, permitiendo que el trabajo desarrollado sea de utilidad para toma de decisiones oportunas de la alta gerencia.
3. El Contador Público, como apoyo directo o indirecto de la alta dirección, debe modificar su visión profesional; de lo operativo a lo estratégico, examinando los fenómenos y tendencias externas con una orientación futura. Es ésta la única visión que es congruente con la mentalidad de los hombres de negocios y de la gerencia. Tratar de continuar con una visión tradicional, es no comprender las necesidades del cliente, es desvirtuar lo que debe ser el contador público; un elemento dinámico y sustentador de la alta dirección.

4. Ante los nuevos escenarios en que ya están participando las empresas y por las necesidades cambiantes de una economía que exige más eficiencia y más resultados, se requiere que el CPA enriquezca los servicios que actualmente proporciona, para crear otros bajo nuevos conceptos, orientados a satisfacer las necesidades de los clientes, y de esta forma la Contaduría Pública y Auditoría tenga un desarrollo más exitoso y competitivo en el mercado profesional de Guatemala.

RECOMENDACIONES

El CPA Independiente debe:

1. Aceptar, incorporar, cultivar y difundir la innovación en todos los trabajos profesionales, para estar a la vanguardia en el campo de las organizaciones, en los negocios y en la tecnología de la información, contribuyendo de esta forma a fortalecer la imagen del CPA Independiente acorde con las nuevas realidades económicas y de negocios, para brindar un mejor servicio a la comunidad empresarial y a la sociedad en general.
2. Dar valor agregado y beneficios a sus empresas-cliente de manera que éstas perciban sus servicios en forma diferente, dando un tratamiento comunicativo a toda la información que produzca y diseñando informes para fines estratégicos de acuerdo al concepto de negocio y factores clave de cada empresa en particular.
3. Mantener un continuo programa de capacitación y actualización profesional.
4. Mantener continua comunicación y relaciones públicas con los principales ejecutivos de las empresas-cliente.

5. Cultivar una visión estratégica que globalice a las empresas-cliente dentro de su marco socioeconómico donde operan, examinando los fenómenos y tendencias externas específicas de cada segmento con una orientación futura.

BIBLIOGRAFIA

1. ALBRECHT, KARL Y BRADFORD, J. LAWRENCE. "La excelencia en el servicio, como identificar y satisfacer las expectativas y necesidades del cliente". Cuarta edición, Colombia, Editorial Legis, 1994.
2. BECKARD, RICHARD Y PRITCHARD, WENDY. "Lo que las empresas deben hacer para lograr una transformación total". Tercera edición, Colombia, Editorial Norma, 1995.
3. COBRA, MARCOS Y ZWARG, FLAVIO A. "Marketing de servicios, Conceptos y Estrategias". Colombia, Editorial McGraw'Hill, 1991.
4. JACKSON, GROLLIER. "Diccionario Mayor". Segunda Edición, España, Editorial Limusa, 1982.
5. KOHLER, ERIC. "Diccionario para Contadores". Cuarta edición, México, Editorial UTEHA, 1982.
6. KRIEGEL, ROBERT J. Y PATLER, LOUIS. "Si no está roto, rómpalo. Ideas no convencionales para un mundo de negocios cambiante". Quinta edición, Colombia, Editorial Norma, 1995.

7. MELENDRERAS SOTO, TRISTAN Y CASTAÑEDA, LUIS.
"Aspectos generales para elaborar una tesis profesional o investigación documental". Segunda edición, Guatemala, (s.e), 1991.
8. MELENDRERAS SOTO, TRISTAN. "Técnicas De Investigación Documental", Guatemala, (s.e), 1990.
9. MORGAN SANABRIA, ROLANDO. "Manual de Fichas Bibliográficas y de trabajo". Guatemala, (s.e), 1990.
10. STEINER, GEORGE A. "Planeación Estratégica, lo que todo Director debe saber, Una guía paso a paso". Novena edición, México, Editorial CECSA, 1992.