

318308

3



**UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA**

**ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
INCORPORADA A LA U.N.A.M.**

**EL LICENCIADO EN CONTADURIA EN SU PAPEL DE  
ASESOR DE NEGOCIOS DE LA MEDIANA EMPRESA**

**TESIS**

**QUE PRESENTA**

**PARA OBTENER EL TITULO DE**

**LICENCIADO EN CONTADURIA**

**VICENTE HECTOR OJEDA ESPEJEL**

**DIRECTOR DE TESIS: LIC. MARCO ANTONIO CHAVEZ ARELLANO**

**MEXICO, D. F.**

**2000**

280700



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## **Agradecimientos:**

A Dios, que me dio la oportunidad de vivir y poder terminar esta etapa tan bella que es la universidad

A mi madre, Silvia Espejel que siempre ha estado conmigo en mis grandes momentos y me ha dado lo más maravilloso que tengo que es la vida. ¡Va por ti Mamá!

A mi padre, Vicente Ojeda que siempre me ha dado consejos para crecer y ser mejor cada día "Dale el verdadero nombre a las cosas....., si te caes levántate y sigue tu camino....." Gracias por ayudarme a crecer Pa.

A tres mujeres que me han dado todo sin esperar nada que son: mi tía Maripili q.e.p.d., mi tía Lupis y a mi abuelita Dora. Gracias por ese gran todo.

Al Topo, que desde siempre me ha dado tiempo y me ha tenido tanta paciencia, por lo que es y será mi mejor amiga, aparte de ser mi hermana Silvia Ojeda, gracias por tu tiempo y tu cariño Topo.

A mis amigos Arie Farji, Benjamin Siquef, Eric Ramírez, Manuel Navarro, Gabriel Saucedo y Rubén Fernández, que han sido parte fundamental de mi vida y con los que he vivido momentos inolvidables, muchas gracias amigos.

A mis tíos Armando Alvarez, Martha Anaya y Ruth Cisneros, por su gran apoyo y por la fe que depositaron en mí para alcanzar este logro. Mil gracias por todo Aramis, Martha y Ruthy.

A Fredy Babb y Alberto Vieyra, que me dieron la oportunidad de estar donde quise estar, por la confianza que siempre me han otorgado y por los conocimientos que me han transmitido, gracias por la confianza y los conocimientos.

A Tatián Meeser que es la compañera que siempre quise tener y al día de hoy la tengo, gracias por formar parte de mi historia.

A Marco Antonio Chávez, por asesorar este proyecto que significa tanto para mí vida profesional y personal, gracias por su tiempo Profe.

## INDICE

<b>INTRODUCCION</b>	<b>1</b>
<b>MARCO TEORICO</b>	<b>3</b>
<b>I Generalidades de la carrera del Licenciado en Contaduría</b>	
1.1 Antecedentes de la carrera del licenciado en contaduría	8
1.2 Campo de acción	15
1.3 Organismos que la rigen	21
1.4 Cánones que debe seguir el licenciado en contaduría	24
1.5 Capacidad técnica del licenciado en contaduría	26
<b>II La mediana empresa</b>	
2.1 Antecedentes de la mediana empresa	33
2.2 Recursos o elementos que intervienen en la empresa	35
2.2.1. Recursos Humanos	36
2.2.2. Recursos Financieros	38
2.2.3. Recursos Técnicos	39
2.2.4. Recursos Materiales	40
2.3 Concepto de Empresa	40
2.3 Problemas mas frecuentes en la administración de la empresa mediana en México	42
2.4 Importancia de la mediana empresa en México	49
<b>III El asesor de Negocios</b>	
3.1 Definición y características del asesor de negocios	52

## INDICE

3.2 Diagnostico y descubrimiento de problemas	56
3.3 Tipo de servicio	59
3.3.1 Auditoría	60
3.3.2 Impuestos	64
3.3.3 Consultoría	67
3.3.3.1 Integración al cambio	69
3.3.3.2 Planeación estratégica	70
3.4 Beneficios de la asesoría del negocio	71

### **IV Caso Práctico**

4.1 Caso práctico	76
4.2 Fase 1	77
4.3 Fase 2	81
4.4 Fase 3	91
4.5 Conclusiones	107

<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>110</b>
---------------------	------------

## **INTRODUCCION**

El presente trabajo tiene el objeto de dar una semblanza de cuál es el campo de acción de un asesor de negocios y cuál será su función dentro de la mediana empresa así como proponer por que es necesario la contratación del asesor de negocios para este tipo de empresa.

Se podrán preguntar ¿por que la mediana empresa?. La respuesta parece simple: la mediana empresa es por su gran número y su dinamismo es el eje de crecimiento de un país. Si está es manejada adecuadamente podrá tener un crecimiento de forma sin precedente, lo cuál repercutirá en un crecimiento general de la economía del país; es aquí donde el asesor de negocios puede apoyar en una forma integral a la mediana empresa, con los conocimientos que posee podrá darle el apoyo que ésta requiera; por otra parte una de las situaciones que se quiere difundir con este trabajo es la

capacidad que el licenciado contaduría posee y que no es un ser con perspectiva limitada como lo estereotipan muchas personas que aun conociendo el trabajo no le dan el mérito que éste merece.

## **MARCO TEORICO**

### **Importancia Social**

El presente trabajo pretende destacar la importancia que tiene para la mediana empresa el asesor de negocios en particular para optimizar el uso de los recursos y brindarle un apoyo real y concreto para que la empresa funcione en optimas condiciones; asimismo, dar a conocer a las personas que el asesor de negocios, en este caso un contador y que no tiene la mentalidad cuadrada como frecuentemente se ha estereotipado a este profesionista y que es una persona indispensable para la empresa.

### **Importancia Teórica**

La presente investigación aborda tres puntos medulares, que son:

Que es el licenciado en contaduría, cuál es su campo de acción y las expectativas que tiene este ante el siglo XXI.



Que es una empresa, cuáles son sus orígenes y que problemas enfrenta en su desarrollo, y qué es y para que sirve un asesor de negocios en una empresa mediana.

## PLANTEAMIENTO DE LAS HIPOTESIS

Hipótesis alterna:

Sí el licenciado en contaduría es asesor de la mediana empresa por lo tanto apoyara a la empresa ante los problemas luego entonces a mayor aplicación de conocimientos del asesor de negocios mayor apoyo a la mediana empresa.

Sí el licenciado en contaduría tiene menor acceso a la información de la mediana empresa por lo tanto apoyara a la empresa en su papel de asesor de negocios luego entonces a menor información proporcionada por la empresa menor asesoría tendrá la empresa.

Sí el licenciado en contaduría está capacitado acerca de cómo resolver los problemas de la empresa, influirá

directamente con el empresario, por lo tanto este resultara convencido de lo que dice el asesor, luego entonces a mayor conocimiento del asesor acerca de los problemas mayor influencia ante el empresario, para solucionar los problemas de este.

### Central

Sí el licenciado en contaduría es asesor de la mediana empresa por lo tanto apoyara a la empresa ante los problemas luego entonces a mayor aplicación de conocimientos del asesor de negocios, mayor solidez a la mediana empresa.

### Nula

Sí el licenciado en contaduría es asesor de la mediana empresa por lo tanto no apoyara a la empresa ante los problemas luego entonces a menor aplicación de conocimientos del asesor de negocios, menor solidez a la mediana empresa.

## Objetivos:

### General

Identificar los problemas principales a los que se enfrenta una empresa, realizar un análisis y proponer soluciones demostrando que los conocimientos del licenciado en contaduría son los necesarios para el apoyo en la mediana empresa.

### Particular

Saber cuáles son las necesidades de la empresa en cuestión para dar un apoyo concreto e integral y solucionar todos los problemas que nos presente.

### Específico

Dar a conocer al público en general cuáles son las bondades que tiene el contratar a un asesor de negocios; el saber que es lo que ofrece y como efectúa su trabajo.

Objeto de Estudio: conceptual simple

Métodos generales: inductivo, analítico, sintético y analógico.

Técnica de Recopilación de Datos: documental

Delimitación Teórica

A través de esta investigación hablará de cómo el licenciado en contaduría va a elaborar un estudio en una empresa para poder optimizar sus procedimientos y eficientarla de una manera integral, para lo cuál aplicara una serie de conocimientos adquiridos durante su preparación profesional y también en su carrera laboral.

Limitantes de la investigación

El problema que enfrenta este trabajo es que el tema de asesoría de negocios es poco conocido y por lo tanto no existe una bibliografía muy extensa, sin embargo existe lo que hay es una serie de boletines que el despacho de PricewaterhouseCoopers ha emitido durante estos últimos dos años los cuáles son la base para efectos de esta investigación.

# I GENERALIDADES DE LA CARRERA DEL LICENCIADO EN CONTADURÍA

## 1.1. ANTECEDENTES DE LA CARRERA DEL LICENCIADO EN CONTADURÍA

Para empezar con una de las piedras angulares de la contabilidad nos tenemos que ubicar en la Italia del siglo XV señala una época de un brillo, pocas veces inigualado en la historia de la humanidad, pues ahí Luca Pacioli vivió y protagoniza como uno de los personajes mas destacados en esta singular gesta, y si bien su personal talento fue un factor fundamental para resaltar, también el entorno en que vivió, conocido como quattrocento fiorentino dio el marco que condicionó este magno acontecer.

En las ciencias, Luca Pacioli fue muy destacado en el campo de las matemáticas y su aplicación el Comercio con el

uso de la partida doble, esa estrategia Divina Proporción, base de la Contaduría Pública y está le otorga el título del padre de esta profesión.

En la primera mitad del siglo XVI, en la Inglaterra de Enrique VII, se fundó el Hospital de San Bartolomeo el Menor, el cuál se gobernaba a través de ordenes y ordenanzas, que en realidad no era otra cosa que las reglas de auditoría.

En España existían los llamados vendedores, los cuáles eran inspectores o auditores de la Corona.

La primera agrupación de contadores públicos de la que se tiene noticia data del año de 1581 y fue fundada en Venecia. Esta agrupación llegó a ser muy importante, a tal grado que si no se era miembro de ella no se podía actuar como contador.

No es sino hasta el siglo XVIII, cuando se puede considerar que nace la contaduría pública como verdadera profesión.

La Revolución Industrial y el desarrollo del comercio inglés a mitad del siglo pasado; el incremento de las sociedades de responsabilidad limitada; el aumento de las quiebras y las pérdidas sufridas por Inglaterra durante la guerra civil en Estados Unidos, pueden considerarse como las principales causas que motivaron el nacimiento de la contaduría pública.

En 1844 el Parlamento Inglés aprobó una Ley por medio de la cuál no se otorgaba la incorporación de una compañía si no se nombraba uno o más auditores y, en 1845, por medio de otra Ley, se autorizó a los auditores a que se emplearan a los contadores. Es así como nacieron las primeras agrupaciones de contadores, comúnmente conocidos como *chatered accountants*.

En Estados Unidos, las inversiones inglesas ahí existentes originaron la práctica profesional de contadores ingleses y debido al desarrollo económico de dicho País, se originó la formación de contadores americanos.

La primera agrupación de contadores americanos Asociación Americana de Contadores Públicos se fundó en el estado de Nueva York en el año de 1887. En 1900, esta asociación funda en la Universidad de Nueva York la Escuela de Comercio, Contabilidad y Finanzas, cuyo único fin era preparar a los futuros contadores.

En 1902 se funda la Federación de Sociedades de Contadores Públicos en Estados Unidos, la cual en 1905 se une a la primera asociación y en el año de 1916 se convierte en el Instituto Americano de Contadores.



Del mismo modo y aunque en México la contabilidad se conocía desde antes de la conquista, al incrementar las inversiones en nuestro país trajeron como consecuencia la práctica de profesionales de diversas nacionalidades, en especial de ingleses y norteamericanos, quienes desempeñaban las auditorías de casi todos los negocios importantes. Pero poco a poco, el mexicano fue adiestrándose en estas técnicas.

Al llegar a este punto, es de suma importancia hacer mención de las distintas etapas que ha tenido la carrera de contador público en nuestro país.

En el año de 1845 el tribunal de comercio de la ciudad de México establece la primera escuela de estudios comerciales, cerrando sus puertas en 1847 debido a la falta de fondos.

El 28 de Enero de 1854, por decreto de Don Antonio López de Santa Ana, se funda la Escuela Especial de Comercio con un programa de estudios con duración de cuatro años.

Durante el gobierno de Don Benito Juárez, el 15 de julio de 1868, se inaugura la escuela que actualmente se conoce con el nombre de Escuela Superior de Comercio y Administración. Para el año de 1871 se reglamentan y formalizan los estudios hechos en esta escuela y poco a poco se van impartiendo materias con mayor o menor amplitud que se han estimado necesarias en nuestros días.

En el año de 1905 fueron creadas las carreras de contador y la de comercio, lo que permitió que empleados de la administración pública y de la carrera consular asistieran a las aulas a tomar cátedra. La primera de ellas es la

antecesora de la actual profesión de contador público y auditor.

El 25 de mayo de 1907 es sustentado y aprobado el primer examen profesional de contador por el Sr. D. Fernando Díez Barroso y es a partir de esta fecha cuando se considera el inicio del ejercicio profesional de la contaduría pública en México.

Como consecuencia de la Revolución Mexicana, cientos de negocios quebraron, las escuelas fueron descuidadas y el entusiasmo por el estudio de la profesión por parte de la juventud fue de más a menos. Sin embargo, algunas personas obtuvieron su título de tenedor de libros.

En 1929 se incorpora a la Universidad Nacional la Escuela de Comercio y Administración: No es sino hasta

1966, al aprobarse los planes de estudio para la maestría y doctorado, cuando adquiere la categoría de facultad.

Por último, es necesario mencionar dos hechos de importancia. El primero, la creación en 1923 del Instituto Mexicano de Contadores Públicos y, en segundo término, la expedición en 1944 de la ley Reglamentaria del Artículo 4to. Constitucional, en el cual se establece que la profesión de contador requiere título para su ejercicio.

Con esto se dio un recorrido por la historia de la Contaduría, y se puede tener una visión panorámica de lo que es nuestra profesión en el siguiente tema se tratara el campo de acción de la misma.

## **1.2. CAMPO DE ACCION**

La preparación técnica del contador público en el campo contable, financiero, administrativo y fiscal hace que sea un

elemento necesario en cualquier tipo de empresa, ya sea esta comercial, industrial o de servicios.

Por otro lado, la intervención del contador en el desarrollo económico y social del país lleva implícita una gran responsabilidad profesional, ya que su aportación como ejecutivo, funcionario público o como profesional independiente incluye un esfuerzo de superación y absoluto acatamiento a su Código de Ética Profesional.

Las actividades en las que el licenciado en contaduría puede desarrollarse como profesional y aplicar los conocimientos adquiridos lo puede efectuar de dos formas principalmente y estas pueden ser de forma dependiente o sea, bajo la dirección del patrón o bien como profesional independiente y esto es el ejercer la profesión sin depender de un tercero también conocido como patrón.

Dentro de los diferentes campos de acción en los que el licenciado en contaduría puede desempeñar su profesión en forma dependiente se tiene las siguientes:

A) En relación con la actividad de las empresas.

- Evaluación de la empresa;
- Análisis y control financiero;
- Investigación de financiamiento;
- Investigación del rendimiento de los factores de producción y distribución; y,
- Estudio de mercados y estadísticas.

B) Técnica contable al servicio de la empresa:

- Elaboración de planes de organización contable;
- Organización de los sistemas contables;
- Análisis, verificación y revisión de cuentas;
- Planeación financiera;
- Costos;

- Auditoría interna;
- Contraloría;
- Análisis del crédito; y,
- Sistemas Modernos de Información.

C) En el campo de la Docencia:

- Bachillerato; y,
- Universidades.

Por otro lado, como profesional independiente podrá servir a las siguientes figuras:

A) Auditoría Interna

- Propietarios;
- Acreedores;
- Autoridades fiscales;
- Inversionistas; y,

- Público en general.

B) Cuestiones de orden jurídico fiscal.

- Moderador entre el Fisco y el contribuyente;
- Peritaje en materia civil y mercantil:
  - Derecho Civil y Mercantil;
  - Derecho Laboral;
  - Derecho Fiscal; y,
  - Derecho Penal.
- Dictamen para la administración general de auditoría Fiscal Federal y las administraciones locales de auditoría fiscal; y,
- Asesoría Fiscal.

C) Consultoría en:

- Productividad y eficiencia administrativa;
- Tecnología Informática;



- Manufacturas.;
- Consultoría en Planeación y estrategias financieras;
- Consultoría de Recursos humanos;
- Venta de Subcontratación de altos directivos; y,
- Proceso de revisión de cartera.

D) Otros.

- Comisario;
- Investigación; y,
- Impartiendo cursos a empresas.

Con lo expuesto hasta ahora se tiene un panorama genérico del campo de acción de la carrera de licenciado en contaduría; a continuación se mencionan los organismos que lo rigen.

### **1.3 ORGANISMOS QUE LA RIGEN**

Una de las principales características que distinguen al ser humano es su condición de gregario; esa cualidad social o tendencia natural que le hace formar grupos para la consecución de objetivos, que no alcanzaría empleando únicamente su esfuerzo individual, el hombre sabe que la unión hace la fuerza y que el aislamiento retrasa sus logros.

Las agrupaciones profesionales son una de las formas más elevadas de organización y si bien existen otras profesiones que igualmente se agrupan, ésta, la contaduría pública tal vez sea la profesión mejor organizada. En México existe una agrupación que es:

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. que es el máximo órgano en el ámbito nacional el cuál tiene colegios, como el Colegio de Contadores Públicos en el D.F.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos tiene los siguientes objetivos:

- A) Mantener la unión profesional de los contadores públicos en México;
- B) Fomentar el prestigio de la profesión de contador publico, difundiendo el alcance de su función social y vigilando el desarrollo en los más altos niveles de responsabilidad, competencia profesional y moral en el cumplimiento de las disposiciones legales relacionadas;
- C) Propugnar por la unificación de criterios y lograr la implantación y aceptación de su ética profesional por parte de sus asociados;
- D) Establecer y divulgar las normas contables para la formulación y presentación de información financiera para fines externos, así como promover su aceptación y observancia;

- E) Promover la expedición de leyes, reglamentos y reformas, relativos al ejercicio profesional;
- F) Cuidar y defender los intereses profesionales de sus asociados;
- G) Representar a todos los miembros de la profesión ante autoridades y dependencias gubernamentales;
- H) Servir de cuerpo consultivo en asuntos de carácter general relacionados con la profesión;
- I) Arbitrar los conflictos planteados por asociaciones federadas o asociadas; y,
- J) Procurar el intercambio profesional con agrupaciones extranjeras e internacionales de licenciados en contaduría y representar oficialmente a la profesión, con carácter de organismo nacional, en congresos y reuniones profesionales.

Con esto se puede dejar asentado que los organismos que rigen al licenciado en contaduría, dan el apoyo necesario

al afiliado para poder efectuar su trabajo de la mejor manera, además de que le pueden dar soluciones y prestar apoyo para resolver situaciones concretas.

#### **1.4 CANONES QUE DEBE SEGUIR EL LICENCIADO EN CONTADURÍA**

En el Código de Ética Profesional editado por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. especifica 12 postulados que se dividen en cuatro partes que son:

##### ALCANCE DEL CODIGO

1. Aplicación Universal del Código

##### RESPONSABILIDAD HACIA LA SOCIEDAD

2. Independencia de criterio;
3. Calidad y diligencia profesional en los trabajos;
4. Preparación y calidad del profesional; y,
5. Responsabilidad personal.

## RESPONSABILIDAD HACIA QUIEN PATROCINA LOS SERVICIOS

6. Secreto Profesional;
7. Obligación moral de rechazar tareas que no cumplan con la ética profesional del contador;
8. Lealtad hacia el patrocinador de los servicios; y,
9. Retribución económica.

## RESPONSABILIDAD HACIA LA PROFESION

10. Respeto a los colegas y a la profesión;
11. Dignificación de la imagen profesional basándose en calidad; y,
12. Difusión y enseñanza de conocimientos técnicos.

Son estos los requisitos formales que el licenciado en contaduría debe de cumplir para poder ejercer dignamente su carrera en el fondo de estos principios éticos subraya el deber profesional de hacer bien el trabajo para dignificar a la profesión y no caer en errores que al final le perjudiquen al

contador y, peor aun, que las personas tengan una mala impresión de los licenciados en contaduría.

## **1.5 CAPACIDAD TECNICA DEL LICENCIADO EN CONTADURIA**

En los umbrales del siglo XXI es importante precisar cómo será el perfil del licenciado en contaduría, puesto que la tecnología y la vida misma están en constante cambio; ahora mas que nunca, el licenciado en contaduría debe cumplir con los requisitos mínimos de calidad para poder tener un adecuado desempeño profesional.

- **ESTUDIOS PROFESIONALES:** el acreditamiento de estudios profesionales mediante título un emitido por una institución reconocida en la República mexicana, ya que bajo un entorno de globalización el colega que no haya obtenido su título profesional y efectúe trabajos

haciéndose pasar por un licenciado en contaduría titulado puede hacerse acreedor por parte de sus clientes a demandas de tipo penal;

- **CAPACITACIÓN TECNICA:** además de dominar la técnica contable debe tener dominio sobre la rama particular en la que se desenvuelve siendo recomendable la especialización Y el estar en constante actualización para poder brindar al cliente un servicio de calidad a todos sus clientes;
- **MADUREZ Y EXPERIENCIA:** deberá tener la capacidad necesaria par enfocar y resolver problemas planteados por el cliente bajo una perspectiva razonable y sensata, derivada de una conducta y reputación intachables;
- **REPUTACIÓN MORAL:** la actuación profesional de la contaduría deberá de estar avalada por una conducta y



reputación intachable, derivada de mostrar en las cifras y reportes que el licenciado en contaduría emita lo que realmente se esta viendo, esto es en simples palabras el no falsear la información que su firma avale;

- **AFILIACION A UN COLEGIO PROFESIONAL:** propicia el desarrollo técnico de un colega, además de mantenerlo actualizado darle status y estar respaldado por una agrupación sea esta cuál quiera que esta sea;
- **DOMINIO DE SISTEMAS:** en tiempos actuales las personas mejor informadas y las que tienen a su alcance datos relevantes en el momento preciso, son las que marcan la pauta, además de que tienen la ventaja de poder hacer proyecciones a futuro con los datos almacenados;

- **DOMINIO DE IDIOMAS:** el dominio del inglés permite al licenciado en contaduría intervenir en reuniones, congresos, debates y conferencias en el extranjero que le retribuirán para una capacitación integral y así poder aportar en diversos ámbitos los conocimientos adquiridos en su vida profesional. Los contadores que tienen conocimiento de dicho idioma pueden conseguir clientes a nivel internacional y tener una mayor perspectiva en este plano, en virtud de que el idioma inglés es una lengua de alcance mundial;
- **NORMATIVIDAD TÉCNICA EXTRANJERA:** además de tener dominio sobre la normatividad técnica de nuestro país, debemos tener un conocimiento de la normatividad técnica básica tanto de Canadá como Estados Unidos y Latinoamérica;

- **PRODUCTIVIDAD:** va más allá de presentar un mejor servicio con los mismos recursos productivos o prestar servicios de calidad superior a la cuál se estaba acostumbrado a ofrecer. Dentro de los factores que debemos impulsar para alcanzar la productividad son:
  - Sistema educativo;
  - Sistema Científico; y,
  - Reducción de Tiempo;
- **EXCELENCIA:** quien tiene apetito de excelencia es quien escucha sobre todo lo que no funciona en su conducta. Va de la mano con las capacidades de aprender y con la habilidad de responder al entorno de una manera adecuada y funcional;
- **CAPACIDAD PARA RESOLVER PROBLEMAS:** la persona encargada de cualquier trabajo debe de estar

capacitada para poder dar seguimiento y solución a lo expresado; y

- HONESTIDAD: el ser conciente de lo que se está hablando y no prometer más de lo que uno pueda ofrecerle al cliente.

En los incisos anteriores se muestran algunos de los requisitos que debe tener el licenciado en contaduría para poder tener competitividad ante el siglo XXI, así como para poder brindarle al cliente un mejor servicio y poder dar seguimiento a los problemas que se presenten en la vida profesional.

Con esto se concluye que la profesión de licenciado en contaduría es extensa y que también es muy competitiva en estos tiempos que se acerca el cambio de milenio, para poder servir a las personas que lo requieran.

Hasta aquí se mencionaron las generalidades que tiene la carrera de licenciado en contaduría; desde sus orígenes, la amplia gama de lugares donde este puede trabajar, los cánones que debe seguir el y el perfil que debe guardar para ser un profesional competitivo para el siglo XXI; en el siguiente capítulo se verán las características de las empresas en las cuáles el licenciado en contaduría da apoyo, y una de estas es la mediana empresa, misma que nos servirá de muestra para poder dar un ejemplo de lo que es la asesoría de negocio.

## **II LA MEDIANA EMPRESA**

### **2.1. ANTECEDENTE DE LA MEDIANA EMPRESA**

En este capítulo versaremos sobre la mediana empresa, la cuál es un ente económico muy complejo y con muchos detalles que se deben tomar en cuenta para poder llegar a ser el asesor de negocios idóneo en esta área.

La mediana empresa nace por la evolución y el crecimiento de la pequeña empresa; esto es, que a medida que un ente económico va creciendo tiende a pasar por esta etapa y se puede tomar como la más compleja, se puede comparar con la adolescencia en la vida del hombre, en la cuál se tiene que tener mucho cuidado para que el ente pueda llegar a ser una empresa grande y sana.

La mediana empresa tiene diversas características entre las más relevantes está que empieza a verse la organización como tal, esto es, que tiene o trata de tener un organigrama definido; y que cuenta con manuales de organización y de procedimientos por la necesidad de tener información oportuna y veraz para la toma de decisiones.

Tomando el parámetro del C.P. Agustín Reyes Ponce(2), nos marca en que la mediana empresa tendrá entre 80 y 500 trabajadores se infiere que esta va a tener características de la pequeña y de la grande empresa, puesto que esta saliendo de una para entrar a otra.

Otra característica es que con frecuencia tiene la necesidad de hacer cambios cualitativos, esto es, que va a tener que añadir mas personas a una operación o más operaciones a una misma función, además de que van apareciendo funciones nuevas que antes no eran necesarias en la organización.

La alta gerencia comienza a sentir la necesidad de poseer una serie de conocimientos técnico - administrativos que anteriormente no había requerido, también se va dando cuenta que se necesita delegar responsabilidades para tener un mejor control de la empresa.

También va teniendo la necesidad de hacer planes más amplios y más detallados, requiriendo por tanto de cierta ayuda técnica para formular instrumentar y controlar su ejecución.

La gerencia de este tipo de empresas va sintiendo gradualmente cómo sus decisiones se van vinculando cada vez más a problemas de planeación y control, que a cuestiones de realización inmediata como lo hacia antes.

## **2.2 RECURSOS O ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN LA EMPRESA.**

Para que una empresa pueda lograr sus objetivos es necesario contar con una serie de elementos o recursos y



estos deben estar bien conjugados para que en armonía plena contribuyan a su funcionamiento adecuado.

Uno de los objetos por los cuáles se mencionan los recursos de la empresa es porque uno de los fines de la alta administración es la productividad, o sea, la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para lograrlo: y estos recursos son:

### **2.2.1. RECURSOS HUMANOS**

Son personas trascendentales para la existencia de cualquier grupo social; desde la perspectiva administrativa son recursos y de ello depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos. Los recursos humanos poseen características tales como:

1. Personalidad;
2. Sentimientos y experiencias;
3. Creatividad e ideas;
4. Imaginación;
5. Habilidades;

6. Posibilidad de desarrollo; y,

7. Necesidades Vitales.

Estas características son propias del hombre y son las que los diferencia con los otros recursos.

Según la función que desempeñan y el nivel jerárquico en que se encuentre dentro de la organización pueden ser:

- Obreros calificados y no calificados: fuerza de trabajo básica, son la base de la fuerza productiva de una nación. Son quienes realizan la producción,
- Oficinistas calificados y no calificados: ponen en práctica el proceso administrativo y a la empresa la mantienen en operación;
- Supervisores: se encargan de vigilar el cumplimiento de las actividades a realizar;
- Técnicos: efectúan nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos y controles;

- Ejecutivos: se encargan de poner en ejecución las disposiciones de los directores; y,
- Directores: fijan los objetivos estrategias, políticas, etc.

## **2.2.2 RECURSOS FINANCIEROS**

Son valores y bienes económicos (capital) propios y ajenos con que cuenta la empresa, que son indispensables para su operación y la ejecución de sus decisiones; así como también son el sustento de la empresa, entre los recursos propios de la empresa podemos citar:

- Dinero en efectivo;
- Aportaciones de los socios; y,
- Utilidades.

Los recursos financieros ajenos a la empresa están representados por:

- Préstamos de acreedores y proveedores,
- Créditos bancarios o privados, y

- Emisión de valores (Bonos, Cédulas).

Todos los recursos tienen una gran importancia para el logro de los objetivos de la empresa, del adecuado manejo de los mismos y de su productividad dependerá el éxito, esto es que de la buena administración de los recursos, se obtendrá el resultado esperado.

### **2.2.3. RECURSOS TECNICOS**

Son los recursos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de otros recursos para el logro del objetivo de la empresa y son (6):

- Sistemas de producción, sistemas de ventas, sistemas financieros y administrativos;
- Formulas y patentes; y,
- Sistemas computacionales que a cada vez toman una mayor importancia, puesto que al acercarse el siguiente

siglo se tendrá que estar completamente automatizado para poder ser una empresa ganadora.

#### **2.2.4. RECURSOS MATERIALES**

Son aquellos bienes tangibles, propiedad de la empresa constituidos por (2):

- Edificios, terrenos, instalaciones, maquinaria, equipos, instrumentos y herramientas.
- Materias primas, materiales auxiliares que forman parte del producto, productos en proceso, productos terminados.
- Los elementos y conceptos mencionados arriba son enunciativos, no limitativos.

#### **2.3 CONCEPTO DE EMPRESA**

A continuación se mencionarán diversas definiciones de lo que es una empresa para que podamos tener un panorama conceptual amplio de ésta y poder tener una concepción clara de lo que llamamos empresa.

La entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad (2).

Es la unidad económica - social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa (2).

Es la unidad productiva o de servicio que constituida según aspectos prácticos y legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos (2).

Conjunto de actividades humanas y colectivas, organizadas con el fin de producir bienes o rendir beneficios (2).

Tomando en cuenta las cuatro definiciones anteriores se puede concluir de la siguiente forma:

**La empresa es una entidad integrada por recursos humanos, financieros, técnicos y materiales, que se**

hacen operar conjunta y organizacionalmente para el logro de un objetivo predeterminado y que el fin de esta agrupación va a encaminarse a la obtención de rendimientos o riqueza que harán posible su crecimiento y duración.

#### **2.4. PROBLEMAS MAS FRECUENTES EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA MEDIANA EN MEXICO.**

A continuación se hará mención de algunos de los problemas a los que los empresarios mexicanos se enfrentan día a día, específicamente a las actitudes que toman por una mala dirección o una inadecuada supervisión, por parte de la gerencia de la empresa.

El problema fundamental al que se enfrenta el empresariado mexicano tiene su origen en la inadecuada administración. Desde el nacimiento de la empresa le dan

mayor importancia al vender o al prestar el servicio, que al esqueleto de ésta, y lo podemos englobar en los siguientes problemas:

- No se creo para crecer;
- Mala división y duplicidad de funciones;
- Exceso o insuficiencia de procedimientos;
- Tiempo y Forma;
- Contabilidad arcaica; y,
- Falta de interés para automatizar ciertas áreas

Es comprensible lo difícil que es llevar la dirección de una empresa y las personas que tienen en sus manos este papel determinante deben tener una visión global de negocio y no por cuidar los centavos, descuidar los pesos.

Observando más de cerca estos aspectos básicos, podemos abundar diciendo que:



## **NO SE CREA PARA CRECER**

Este es un problema clásico de la mediana empresa debido a que la gran mayoría de estas nace de las ideas de los accionistas y estas se encaminan hacia el logro de un objetivo central la generación de utilidades; pero no creen ser o llegar a ser grandes, esto las limita ya que no prevé aspectos tales como los administrativos y contables, para el crecimiento de las empresas y sólo se encaminan a prestar servicios o vender productos; esto hace que la mediana empresa sufra problemas correspondientes a la negligencia de los dueños, por solo dar interés al aspecto monetario.

## **MALA DIVISION Y DUPLICIDAD DE FUNCIONES**

Como se mencionó en el punto anterior, la administración no plantea desde un principio cómo se va a dividir la empresa, lo cual se hace a través un organigrama perfectamente definido para que se determinen los distintos

puestos y áreas que tiene la empresa y así poder cubrir todas las necesidades reales, no tratando solamente de dar medias soluciones a sus problemas.

La duplicidad de funciones se da por no estar bien definidos los puestos y por no existir manuales de organización. Puede llegar a pasar que más de una persona haga el mismo trabajo, esto no permite la optimización del personal trae un atraso en las metas mediatas indicando que no hay eficiencia ni eficacia, pero lo peor es que creen que están haciendo lo correcto y si no se les dice que no es correcto lo que están haciendo seguirán efectuando estas actividades y se incrementaran los problemas.

## **EL EXCESO O INSUFICIENCIA DE PROCEDIMIENTOS**

El exceso de procedimientos trae consigo retrasos, así como mayor administración del proceso y por si esto fuera poco, el tener mas procedimientos nos hace también

estar sujetos a cometer más errores, esto implica no cumplir los objetivos predeterminados en tiempo y forma.

La insuficiencia de procedimientos tal vez propicie que se cumpla el objetivo en menor tiempo aparentemente, pero sería bueno que nos preguntáramos qué también está lo que se elaboró y qué tan soportado se encuentra dicho procedimiento o actividad, esto nos puede llevar a la conclusión que en todos los excesos se cometen errores y esto trae como consecuencia no cumplir el objetivo en tiempo y forma.

Podemos concluir que el exceso o la insuficiencia en los procedimientos de las empresas traerá consigo que no se cumplan los objetivos para los cuáles fueron creados en el tiempo que se estimó al momento de la formulación de estos.

## **TIEMPO Y FORMA**

Es cumplir con el objetivo de la mejor manera en un tiempo razonable, con todos los soportes necesarios para que no quede duda de la efectividad de este procedimiento.

Esto parece simple, pero en la actividad cotidiana cumplir al pie de la letra este punto cuesta mucho trabajo, se podría decir que si se cumpliera en un 75% las empresas no tendrían problemas en la operación diaria (5).

## **CONTABILIDAD ARCAICA**

Desgraciadamente estas empresas carecen de un buen licenciado en contaduría que tenga una capacitación adecuada y una actualización constante. El contador podría aplicar programas con una tecnología de punta, o bien un paquete más sofisticado que el que se tiene; es muy común que estas compañías tengan paquetes que no les dan la información necesaria o bien distorsionan la información y en lugar de que sea veraz y oportuna será mala e

insuficiente para la toma de decisiones, que es para lo que se utiliza la contabilidad, así como para hacer proyecciones a futuro.

## **FALTA DE INTERES PARA LA AUTOMATIZACION DE CIERTAS AREAS**

Esta va de la mano con el punto anterior por lo cuál no gastan o no quieren gastar los empresarios en programas óptimos, o bien no tienen idea de que existen, quieren que se haga el trabajo de forma manual siendo esto un gran error, porque al final les va a salir más caro el no gastar en la optimización que el pago de hora hombre; podemos concluir que el gastar poco a poco en este tipo de herramientas a la larga resultará más económico que el pago de la mano de obra. Además se eliminan errores humanos y se tiene una inversión en el equipo de computo la cuál se podrá recuperar por medio de la depreciación.

Con lo anterior se puede tener una idea de cuáles son los problemas a los que se enfrenta la mediana empresa y con esto ver qué es lo que se debe hacer para no caer en los errores que se mencionan, claro que estos no son limitativos solo son enunciativos.

## **2.5. IMPORTANCIA DE LA MEDIANA EMPRESA EN MEXICO**

En México la mediana empresa tiene importancia en dos áreas básicas; la económica y la social:

La importancia económica reside en que es la fuente de una parte considerable del Producto Interno Bruto que se genera en el país y esto nos da la pauta que debemos apoyarla para que esta pueda crecer y ser un a herramienta de gran ayuda para el desarrollo de nuestro país.

La importancia de la mediana empresa no sólo puede medirse en el número de establecimientos, sino también por el capital invertido que representa; el valor de su producción; el valor agregado; las materias primas que consume; la formación de capital fijo; los empleos que generan y por la capacidad de compra que da a la población trabajadora mediante los sueldos y salarios.

Su importancia social reside en que, al incorporar fuerza de trabajo al empleo se está disminuyendo de alguna manera el desempleo, que en nuestro país permanece alto.

Por otra parte, contribuye a elevar el nivel de ingresos de la población, al crear un mecanismo redistribuido de la riqueza y con ello oportunidades de empleo entre parientes y amigos, que son quienes forjan una idea e inician una actividad industrial en pequeña escala. De esta manera, esta clase de empresas son un mecanismo de captación de

ahorros para hacerlos productivos, ahorros que de otra forma permanecerían ociosos.

Con lo anterior se tiene una visión de lo que es una empresa, cómo está formada, tener una definición la cual nos ayudará a conocer cuáles son los puntos medulares que se tienen que fortalecer para poder omitir los errores que comete la dirección al momento de dirigirla.



### **III EL ASESOR DE NEGOCIOS**

#### **3.1 DEFINICIONES Y CARACTERISTICAS DEL ASESOR DE NEGOCIOS**

En este capítulo analizaremos cómo, el licenciado en contaduría en su papel de asesor de negocios, trata de solucionar los problemas de la empresa y que éste es el profesional idóneo para realizar ese trabajo.

Lo primero que tenemos que analizar es el concepto de asesor de negocios:

¿Que es un asesor?

- Según lo define la Enciclopedia Barsa, es un apersona que tiene un conocimiento específico de un área en la cuAl presenta un servicio en la entidad (10).

- Según el despacho PricewaterhouseCoopers, el asesor es una persona que da un consejo a otra en alguna situación especial (11).
- El contador tiene información contable de diferentes empresas, sin embargo, se debe de especializar y manejar la información contable, financiera de una manera especial para poder brindar mejores soluciones (12).

¿Que es un negocio?

- La Enciclopedia Barsa define al negocio como aquel ente económico el cuál tiene una estructura definida y funcional, que cuenta con recursos propios tanto económicos como humanos, así como un objetivo predeterminado (11).
- El despacho de PricewaterhouseCoopers nos da una idea más sencilla de lo que es un negocio: el concebir cualquier

agrupación por pequeña que sea, que preste un servicio o que produzca cualquier tipo de bien con objetivo lucrativo. Esto nos da una idea de lo que es un negocio, esto es, desde un estanco hasta una empresa transnacional, pasando por la micro y mediana empresa, que esta última es la que nos atañe en este trabajo.

¿Qué es el asesor de negocios?

**Podemos definirlo como aquel profesional que imputa un valor agregado, tangible, al empresario; que le dará solución a las necesidades de la compañía, dicho de otro modo, es el profesional que le brindará apoyo efectivo a las necesidades del cliente y los problemas que le presente, él los resolverá de una manera absoluta con ética y diligencia profesional.**

Una de las cosas que debe tener muy presentes, tanto el asesor de negocios como la compañía, es que tanto uno como otro, dependen de sí mismos para el logro de los

objetivos; esto quiere decir que el cliente debe de proporcionar toda la información necesaria al asesor de negocios para que éste pueda trabajar en los términos pactados para alcanzar el objetivo.

Debemos tener muy presente que el trabajo del contador público como asesor, generalmente va dirigido a la alta dirección o a los accionistas de una empresa, para resolver problemas con el objetivo de mejorar el valor de la inversión de los accionistas.

Una vez que se comentaron las características y habilidades del asesor de negocios se analizaran cuáles son los servicios y las áreas en las que puede dar apoyo a la compañía que solicita su servicio.

### **3.2 DIAGNOSTICO Y DESCUBRIMIENTO DE PROBLEMAS**

El contador de una empresa, para auxiliarla eficientemente a resolver los problemas, requiere tener contacto con los accionistas y la gerencia, es ahí donde el licenciado en contaduría empieza a obtener información y a determinar cómo va a empezar a elaborar los planes de trabajo para poder solucionar y resolver los requerimientos de la alta gerencia; empieza también a descubrir el clima organizacional y la cultura de la empresa. Con esto se puede decir que la detección se da de dos formas: una, que el asesor de negocios las detecte o bien la empresa lo haga; esto se da por medio del diagnostico y descubrimiento de problemas que continuación se describe.

El diagnostico y descubrimiento de problemas se ilustra muy bien en el trabajo de un medico. Frente a un conjunto de síntomas se basa el medico para diagnosticar las causas del estado de salud mediante la aplicación de una lógica de

diagnóstico. Las pistas que señalan los síntomas y los resultados de los exámenes preliminares proveen la base para la elaboración de su diagnóstico o para buscar mayor información a través de exámenes o cuestionarios adicionales.

El concepto de diagnóstico y descubrimiento de problemas se puede aplicar a los problemas de las organizaciones; los síntomas, tales como los resultados de análisis financiero, los resultados de una auditoría, el resultado de una depuración o bien un análisis de mayor profundidad, proporcionan indicadores para los problemas una vez identificados se pueda aplicar el proceso de toma de decisiones. Para este procedimiento se deben de considerar los siguientes puntos:

- Necesidades: esto es, que la empresa sabe realmente qué es lo que necesita y cuáles son las características que

debe tener el trabajo que se realizará en el futuro y a corto plazo.

- **Diseño:** en esta parte se van a plasmar y concretar las necesidades en una forma práctica y objetiva; se establecerá un programa para saber cómo hacer cada paso de una manera correcta, esto de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- **Aplicación:** esta es la culminación de todo el trabajo realizado, es la prueba de que todo está correcto, puesto que si no se tienen los resultados esperados, o no se está contento con el resultado, se entenderá que este cambio no es el esperado y se tendrá que reiniciar el proceso.

Una vez analizados los puntos anteriores podemos decir que se está en la posibilidad de pedir asesoría al licenciado en contaduría que será el asesor de negocios en la compañía

o bien este proceso no lo efectuará el asesor, esto es que la empresa puede efectuar o no el proceso para detectar necesidades dependiendo de la infraestructura que ésta tenga.

### **3.3. TIPOS DE SERVICIOS**

Los servicios que el licenciado en contaduría en su papel de asesor de negocios presta al cliente son:

- Auditoría;
- Impuestos;
- Consultoría;
  - Tecnología de la Información;
  - Integración del cambio; y,
  - Planeación y estrategia financiera.



### **3.3.1 AUDITORIA**

En el departamento de auditoría se tiene que tomar como base el estudio y el conocimiento de la empresa que se está auditando; el familiarizarse con las empresas permite realizar un trabajo con mayor eficiencia identificando los hechos más allá de las cifras.

También el atender las necesidades de los clientes en un ambiente de flexibilidad, realizando una labor preventiva y no sólo correctiva, también presentando soluciones de carácter practico a los problemas complejos.

El objetivo de la auditoria es emitir una opinión sobre la razonabilidad de las cifras que presentan los estados financieros de la entidad cumpliendo con los siguientes requisitos:

- El cumplimiento de las normas de auditoría;

- El cumplimiento de los principios de contabilidad; y;
- El cumplimiento de lo que marca las disposiciones legales (Código Fiscal de la Federación y la Ley del Impuesto Sobre la Renta).

Al momento que se cumple lo mencionado en los incisos anteriores, se podrá decir que está terminado el objetivo de la auditoría, pero el asesor de negocios tiene que ir más allá de una simple opinión sobre las cifras de los estados financieros y esto sería:

El ver los puntos a discutir con el cliente el ofrecer la supervisión y creación de los programas para la corrección de los procesos que a lo largo de la auditoría se observaron, como pueden ser:

- Control interno;
- Reestructuración de inventarios; y,
- Reestructuración de la contabilidad.

## **Control Interno**

En una parte de la auditoría que se revisa y evalúa a lo largo de esta en las distintas secciones, el asesor de negocios puede efectuar la reestructuración de este analizando las necesidades de cada uno de los procesos y evaluar cada uno de los puestos para optimizar a la entidad de acuerdo con las necesidades que esta tenga y así eficientar de esta manera que la entidad quede satisfecha y mejor aún que sean los procedimientos y los puestos lo más funcional posible.

## **Reestructuración de Inventarios**

Este punto es delicado por que en muchos de los casos la valuación de los inventarios es errónea y no se tienen cifras reales, por lo que los inventarios están sub o sobrevaluados; aquí es donde el asesor de negocios da a la

compañía las herramientas para el correcto manejo por medio de programas computacionales y manuales de procedimientos, esto no siempre sucede pero algo que se debe de tomar muy en cuenta es que los inventarios son parte medular de las empresas que comercializan uno o varios productos, estas deben de tener un control absoluto para así tener la seguridad de las utilidades.

### **Reestructuración de la Contabilidad**

En la reestructuración de la contabilidad uno de los problemas que con mayor frecuencia se presenta es que su contabilidad no está adaptada a las necesidades de la compañía, esto trae como consecuencia que la compañía requiere una reestructura de fondo en su contabilidad, para tener la información financiera que requiere.

La función del asesor de negocios será proporcionar al cliente las soluciones más conveniente a sus problemas, esto es, dar más de dos alternativas unas de las cuáles pueden ser:

- Proporcionar un Software;
- Adaptar el software de la compañía;
- Depuración de cuentas;
- Depuración del catálogo de cuentas;
- Estados financieros pro forma; y,
- Valuación del negocio.

### **3.3.2. IMPUESTOS**

En México la carga impositiva y el adecuado cumplimiento que establecen las leyes fiscales, representa factores críticos que inciden en el crecimiento y constituyen un factor determinante de las estrategias de la empresa de

hoy, contar con una asesoría verdaderamente especializada y efectiva en esta materia que responda integralmente a la confianza de sus clientes, es un imperativo de las organizaciones modernas con visión.

El licenciado en contaduría debe proporcionar un servicio integral en la revisión y en el cumplimiento de obligaciones tributarias y asesoría, para asegurar la situación fiscal óptima y el apoyo a soluciones de problemas complejos de las compañías.

Uno de los factores determinantes en este apartado es que si el licenciado en contaduría da un servicio integral desde la auditoría, uno de los requisitos será conocer al cliente, nos traerá por consecuencia el brindarle la ayuda necesaria para satisfacer sus necesidades.

El especialista en impuestos tendrá que conocer las siguientes áreas:

- Trates y respaldo de negociaciones;
- Eficiencia operativa internacional;
- Administración de finanzas y tesorería;
- Administración de recursos humanos; y,
- Resolución de conflictos laborales.

El compromiso que tiene el licenciado en contaduría con el cliente es el de brindarle a este un valor agregado al servicio de impuestos que se esté viendo, esto se puede resumir en el hecho de que se le venda otro servicio al cliente por ejemplo, si se está revisando el rubro de impuestos sobre nóminas en la compañía, por lo tanto se ve el I.M.S.S., se le podrá vender el servicio de una auditoría encaminada a este rubro para la correcta certificación de los salarios diarios integrados y acorriamiento de pagos hacia esta institución, o bien si se trata de un grupo al que se le esta revisando, se puede pensar en la creación de una empresa de servicio para

que esta absorba las pérdidas o bien una fusión o escisión de las empresas del grupo; en los dos casos es ver un poco más allá que el sólo hecho de prestar un servicio, y mejor aun el ser una persona productiva

La productividad es una actitud de servicio integral la cual consiste en hacer lo necesario para el logro del objetivo y más para que el cliente tenga el resultado esperado en un tiempo menor al pactado en el contrato de servicio.

### **3.3.3 CONSULTORIA**

Esta área tiene como finalidad promover y establecer procesos que le sirvan a la empresa para enfrentar el fuerte ambiente competitivo y permanecer en el proceso de cambio; también se debe contemplar que lo que antes fue exitoso no necesariamente habría de funcionar bajo el mismo entorno (esto es, que lo que es funcional a una empresa no será lo adecuado a otra) y sólo con la superación constante y el



permanente incremento de la productividad podrá asegurarse el avance y el auténtico desarrollo.

Muchos autores hablan de la consultoría como la elite de los contadores, esta tiene por objeto el implantar paquetes integrados, almacenamiento de datos y sistemas de información para que satisfaga las necesidades operacionales del cliente; una de las ventajas que tiene la consultoría es que busca programas adecuados o adapta programas a las necesidades de la compañía.

La consultoría no sólo es implantar un sistema y adecuarlo a la empresa, sino que va mas allá: es darle seguimiento a los procesos que se pusieron en práctica y dar una supervisión constante para que al final la empresa sepa cómo manejar el sistema a un 100%, esta es la función mas importante.

No se debe olvidar que el incorporar los procesos de mejoras continuas; es un reto ineludible para la empresa competitiva que se enfrenta a los desafíos del cambio, esto puede provocar incertidumbre pero eso es el cambio: no saber lo que pasará en un futuro pero el riesgo se debe tomar para poder lograr los objetivos preestablecidos por la entidad. Es así como el asesor de negocios debe darle la confianza a la empresa de que el cambio es difícil, pero que dará frutos en el futuro.

#### **3.3.3.1 INTEGRACION AL CAMBIO**

En esta área se da a conocer los cambios constantes que el mundo del negocio está en constante movimiento y que si una empresa quiere adoptar la administración del cambio debe considerar las distintas dimensiones, para que pueda incluir el proyecto la actualización de la empresa a

continuación se mencionan algunas técnicas nuevas de administración como son:

- Reingeniería;
- Cambio organizacional;
- Cambio estratégico;
- Benchmarking; y,
- Centro de excelencia ejecutiva.

### **3.3.3.2 PLANEACION ESTRATEGICA**

Este servicio aporta a los clientes elementos cuantitativos y cualitativos relacionados con su situación operativa comercial y financiera, actual o futura, apoyándolos en la toma de decisiones para maximizar el valor de sus negocios.

Los proyectos que se manejan, entre otros, son:

- Planeación financiera;
- Finanzas corporativas;

- Reestructuración; y,
- Estudios de mercado y de atractivo de industrias.

### **3.4 BENEFICIOS DE LA ASESORIA DE NEGOCIOS**

Muchas son las empresas que se enfrentan con el doble problema, el querer tener mejor administrada su información y querer, al mismo tiempo, reducir significativamente sus costos.

Hay ciertos procesos dentro de una organización que requieren mucha inversión de tiempo y dinero, pero que no necesariamente están relacionados con el verdadero giro de la empresa por lo cual se debe examinar y buscar métodos alternativos los cuales bien encaminados den los resultados esperados.

No obstante que el uso de nueva tecnología y la re-ingeniería de una empresa la puede llevar a eficientar y a ahorrar recursos, esto también significa un importante desembolso de fondos que bien podrían ser utilizados en otras prioridades para la empresa. Finalmente, puede ser difícil que la empresa logre tener ganancias significativas si la misma no tiene la cultura de apoyar y respaldar los cambios organizacionales que puedan tener mayor éxito.

El servicio que brinda el asesor de negocios tanto en el ámbito financiero como en otras áreas de la empresa, propicia que se pueda tener un mejor manejo en estos aspectos.

El valor que le da el asesor de negocios a la compañía lo podemos dividir en:

- La reducción de costos en las empresas, es un de los principales objetivos de la asesoría; se pueden generar

ahorros que van desde 20 a 30% aproximadamente. Cualquier comparación entre costos debe tomar en consideración todos aquellos gastos en que se hubieran incurrido si el proceso se hubiera hecho internamente.

- El prestador del asesoramiento es capaz de brindar los mejores procesos y sistemas cuyos costos posiblemente en la compañía no podría cubrir. Esto sólo crea una eficiencia en cuanto a los costos, sino que también mejora el servicio logrando obtener más rápido los reportes mensuales, con un rango menor de error para brindarle a la compañía mejores herramientas que le puedan ayudar para analizar e interpretar mejor su información.
- Otro de los beneficios que ofrece la asesoría, es el hecho de que muchas actividades que antes eran responsabilidad de altos funcionarios de las empresas, ahora son apoyadas por el asesor de negocios. Esto incluye una clara definición, tanto del servicio como de los costos y requiere

una estructura que demuestre que los términos bajo los cuáles se hizo el contrato se han estado cumpliendo. Para esto se requiere una relación de trabajo más rigurosa que la típicamente existente entre las grandes áreas de una organización.

- También ayuda a las compañías a conservar sus inversiones en el capital ya que precisamente quien presta el servicio, es el que va a efectuar las inversiones en los sistemas y en tecnología (si así se establece en el contrato de trabajo), mismas que incluso para la organización de buen tamaño, puede significar miles de pesos.
- También permite a las compañías el hecho de reducir los riesgos, ya que muchas de las responsabilidades recaen en los prestadores del servicio y es éste el que asume dichos riesgos.
- Estos son algunos de los beneficios que puede ofrecer el asesor de negocios a las compañías a las que presta sus

servicios; estos aspectos se podrán ampliar o reducir según sean las necesidades del cliente y se pueden manejar diversa gama de servicios para la completa satisfacción de los clientes.

Con esto damos por terminado este capítulo en el cuál vemos la diversidad con la que puede contar el licenciado en contaduría, en su papel de asesor de negocios, tiene una amplia gama de formas de ayudar a la empresa, en las áreas que requiera apoyo o las áreas que la empresa quiera eficientar, con la ayuda de profesionales calificados, dichas áreas son las que se mencionan en este capítulo, pero son enunciativas porque si el cliente quisiera otro tipo de servicio es obligación del asesor conseguir dicho servicio o canalizarlo con un profesional que le de pronta respuesta a dicha petición.



## **IV CASO PRACTICO**

### **4.1 CASO PRACTICO**

En este capítulo se dará un ejemplo de cómo es el trabajo del asesor de negocios en una empresa que le solicita su apoyo para subsanar los problemas a los cuales se enfrenta. Es importante hacer mención que el asesor de negocios dará soluciones e implementará sistemas sólo si la empresa da su consentimiento para efectuar dicho cambio, al final del trabajo efectuado por el asesor de negocios extenderá una carta en la cual se hará mención de que encontró y cómo lo dejó al finalizar su visita.

La muestra de cómo puede trabajar un asesor de negocios se manejará en tres fases:

- La primera es el acercamiento de las dos partes esto es el cómo la empresa le comenta al asesor de negocios cómo esta formada, cuáles son sus necesidades y expectativas.
- La segunda fase será la presentación por parte del asesor de negocios del diagnostico y de una propuesta de servicios, la cual detallará aspectos tales como los servicios que le prestará, la capacidad de trabajo y respuesta que este tiene y las condiciones de pago entre otras cosas.
- La tercera fase será la carta del asesor de negocios en la cual éste le entrega un producto terminado a la empresa, es en simples palabras el cómo quedó la empresa después del trabajo realizado por el asesor.

## **4.2 FASE 1**

Datos generales y necesidades de la compañía:

- Nombre: X, S.A. de C.V.

- Giro: importación, comercialización y mantenimiento de productos y máquinas de hemodiálisis y diálisis.
- Áreas que la conforman: contabilidad, administrativa, ventas, mantenimiento y compras.

El objeto de la sociedad es posicionarse en el mercado como la numero uno en cuestión de ventas y dar mantenimiento a la maquinaria que esta vendida. Es importante decir que hay otros dos laboratorios que ofrecen los mismos servicios.

La compañía X, S.A. de C.V. es de nueva creación la cuál tiene un ejercicio irregular. La cuál se dio de alta el día 1 de julio de 1998; es sucursal de una compañía norteamericana, con la que tiene una cuenta por pagar de una cuantía aproximada de 65% de su inversión total y una

cuenta por cobrar de una cuantía inferior al 2% de sus cuentas por cobrar. Tiene 20 empleados, no cuenta con un sistema organizacional perfectamente estructurado; los inventarios que se practican no son confiables pues lo efectúan personas que no tienen idea de lo que es inventario; la contabilidad está a cargo de una persona que terminó la carrera hace dos meses y no tiene gran experiencia en lo que a contabilidad se refiere. Uno de los puntos mas importante es que esta compañía carece de un grupo de vendedores que ofrezcan en el mercado sus productos y sólo tienen a una persona en el área de ventas; esta compañía cuenta con un área de mantenimiento la cuál está encargada del inventario de las partes y el mantenimiento de los equipos.

La división organizacional se describe a continuación:

- Un Director que se encarga de ver todo lo referente a administración y finanzas;

- Un departamento técnico; en el cual laboran cinco ingenieros;
- Una persona encargada del área de ventas;
- Una persona encargada del área de cobranza;
- Tres secretarias, una del director, una recepcionista y otra hace el trabajo de las demás áreas, que realmente es poco; y,
- Una persona encargada de la contabilidad que es supervisada por el director.

El que se supone que es su manual de procedimientos lo tomaron de la empresa matriz y no tiene una imagen corporativa bien definida

Por lo tanto esta compañía esta solicitando a los asesores de negocios:

- Presentación de declaración anual de 1998;

- Presentación de las declaraciones trimestrales de 1999;
- Depuración de la Contabilidad de 1998 y 1999;
- Depuración y valuación de Inventarios de 1998 y 1999;
- Revisión del Control Interno; y,
- Estructuración de un organigrama funcional para la compañía.

El asesor analizará la información que le presenta la Dirección para así poder empezar a formular su plan de trabajo para posteriormente mandar a la empresa una propuesta de servicios.

#### **4.3 FASE 2**

Esta parte del proyecto es la de mayor importancia puesto que de una buena presentación de los servicios que se prestaran se hará o no la contratación del asesor de negocios. Se debe presentar en forma escrita una propuesta de servicios para que la empresa sepa que tipo de servicio

recibirá y en qué términos trabajará el asesor y el personal de la compañía.

Carta de prestación de servicios:

Estimado señor X

Director General

La empresa X, S.A. de C.V.

Agradecemos la oportunidad que nos brinda de someter a su consideración esta propuesta de servicios profesionales correspondientes a la aplicación de ciertos procedimientos previamente convenidos y asesoría a cierta información relativa a la reestructura y en los aspectos contable y administrativo de su compañía.

Nuestros servicios están a la vanguardia en lo que respecta a las necesidades que ustedes tienen y llevamos a cabo revisiones de este tipo con un éxito sin precedente.

La propuesta está organizada en cuatro áreas:

- Enfoque del proyecto;
- Plan de trabajo del proyecto - con una descripción detallada del proceso;
- Equipo del proyecto - describiendo el equipo de trabajo y los líderes del proyecto; y ,
- Honorarios y gastos del proyecto.

## **ENFOQUE DEL PROYECTO**

Se mantendrá el enfoque de maximizar los recursos que ustedes poseen, produciendo un paquete de información para la alta dirección de su empresa.



Específicamente nos han solicitado los siguientes procedimientos que llevarán a cabo por nuestro grupo de profesionales:

1. Comprobar la integridad del registro de las operaciones que se efectúan con mayor frecuencia en la compañía.
2. Emitir dos informes, en español y en inglés si usted lo requiere, los cuáles resumen y estratifiquen las situaciones detectadas, y las soluciones que se aplicaron a esas anomalías.
3. Revisar los documentos legales para verificar la legitimidad de su cuentas por cobrar y en el caso que se esté sosteniendo un proceso jurídico, darle a usted el status de dicha diligencia.
4. Recabar información dentro y fuera de su empresa para conocer como está posicionada en el mercado.

## **PLAN DE TRABAJO DEL PROYECTO**

El proceso del trabajo está dividido en seis actividades separadas y estas son:

### **I Planeación y coordinación inicial**

Los líderes del grupo de asesores se reunirán con los representantes de su compañía para convenir las formas y procedimientos a ser utilizados. Específica y conjuntamente:

- a) estableceremos las bases de selección de las cuentas; y,
- b) revisaremos los planes de trabajo

### **II Análisis de la información**

Un grupo integrado por nuestros especialistas efectuará una revisión de la información proporcionada por la compañía para empezar a trabajar e ir preparando el plan de trabajo, el

cuál tendrá procedimientos concretos para la preparación de los reportes finales.

### **III Reportes de avance**

Dependiendo de las necesidades de la empresa se le proporcionará un reporte de actividades realizadas, así como el avance, y se entregará semanalmente o quincenalmente, de acuerdo con la periodicidad del avance, con objeto de que los problemas detectados sean atacados a la brevedad posible, previa autorización de la administración.

### **IV Extracción de información de sus bases de datos**

El grupo de asesores tendrán la necesidad de acceder a información confidencial y solicitamos a ustedes proporcionen la autorización para que la información requerida sé proporcionada en forma oportuna.

## **V Verificar la información obtenida**

Al término de esta fase se hará una revisión adicional para soportar la opinión de nuestro grupo de trabajo. A esta parte del proceso nosotros la llamamos Quality Control, que es un control de calidad para la integridad de los resultados obtenidos.

## **VI Entrega del reporte final**

Una vez que los expertos hayan efectuado el Quality Control se estará en posición de entregar a la administración un reporte final el cuál contendrá los problemas detectados, la sugerencias propuestas y cómo se subsanaron los problemas detectados, previa autorización de la administración.

## **EQUIPO DEL PROYECTO**

Hemos reunido un equipo de expertos con experiencia combinada en México y Estados Unidos dedicados a la reingeniería y proyectos similares al que se elaborará en su empresa.

Contaremos con una serie de profesionales comprometidos con su trabajo y con su empresa, los cuáles si usted lo requiere, le mandaremos un curriculum de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo.

Actualmente contamos con un equipo de más de 40 consultores activamente comprometidos en las reestructuras organizacionales.

## HONORARIOS Y GASTOS

Nuestra estimación de honorarios se basa en el tiempo incurrido para la realización del trabajo y en el nivel del personal utilizado. Nuestra estimación de honorarios también considera que la información requerida para nuestra revisión este disponible y fluya rápidamente. El costo promedio por hora será de \$125 y el correspondiente IVA, por el personal nacional y si ustedes requieren la participación de personal extranjero el costo por hora será de 200 Usd. Así como los gastos que se incurran para la realización de este proyecto como son los viáticos, teléfono y papelería, previa comprobación de dichos gastos con la presentación de los documentos originales y copia para la revisión y autorización por parte de la dirección de la empresa.

Es difícil prever todas las posibles situaciones que puedan presentarse en proyectos de este tipo; sin embargo,

en caso de que surgieran situaciones extraordinarias ajenas a nuestro control o se requiera mayor trabajo, oportunamente la someteríamos a su consideración para llegar a un acuerdo.

## **OTROS ASUNTOS**

De acuerdo con nuestra costumbre y con base en lo previsto por el Código de Ética Profesional, toda la información conocida durante el desarrollo del trabajo será tratada a nivel profesional y confidencial.

Deseamos nuevamente aprovechar la presente para expresar nuestro reconocimiento por considerarnos en este importante proyecto, y con mucho gusto aclararemos cualquier duda en relación con el contenido de esta propuesta

· Atentamente

OJEDA ESPEJEL

L.C. Vicente Héctor Ojeda Espejel

Este es el bosquejo de la propuesta de prestación de servicios que se le debe de presentar a un posible cliente, como es la empresa X, S.A. de C.V.

#### **4.4 FASE 3**

Opinión de los asesores de negocios después de la realización del trabajo realizado:

Los asesores de negocios dividieron sus sugerencias y propuestas por rubros, los cuáles se mencionan continuación:

- Efectivo en bancos;
- Cuentas por cobrar;



- Inventarios;
- Activo fijo;
- Cuentas por pagar;
- Compañías afiliadas;
- Control Interno; y
- Organigrama.

## **EFFECTIVO EN BANCOS**

Las conciliaciones deben elaborarse mensualmente, con objeto de detectar y corregir partidas con diferencias oportunamente. Se observó que no había conciliaciones, las cuáles se elaboraron por los dos años en revisión.

Debe establecerse una política que defina el uso de firmas mancomunadas, a fin de asegurar el adecuado uso de los fondos en operaciones de la compañía. Se observó que los cheques requieren el uso de firmas individuales, en

tiempo que se efectuó la revisión se cambió a firmas mancomunadas.

Es de gran apoyo efectuar flujos de efectivo semanales para poder ahí calendarizar los pagos y prever los gastos. Se observó que no se efectuaban.

## **CUENTAS POR COBRAR**

Mensualmente se debe efectuar una conciliación entre los auxiliares de clientes y el mayor general, con el objeto de asegurar que los movimientos de clientes sean adecuadamente reflejados en ambos registros. Se observó que el trabajo no se lleva acabo, pero se efectuó para tener bien conciliado este rubro.

Las ventas a clientes deben de facturarse y registrarse oportunamente, con objeto de controlarlas y proceder a su

cobro lo antes posible. Se observó que al mes de abril de 1998 no se habían facturado ventas a su cliente más importante realizadas desde enero de 1998 con un importe superior a los \$3,500,000.00 M.N.

Debe definirse la política de ventas a clientes, con objeto de asegurar su oportuna facturación. Se observó que las ventas realizadas al cliente más importante no tenían definido el criterio de facturación, antes de enviar la mercancía o conforme ésta fueran entregadas a éste.

Debe establecerse una política que defina la forma y periodicidad para rembolsar o comprobar los anticipos para gastos, a fin de asegurar su oportuna comprobación y reconocimiento del gasto relativo. Se observó que existen anticipos no comprobados con antigüedad mayor a cinco meses.

Debe tenerse un estricto control de las facturas emitidas, incluyendo las facturas canceladas, a fin de asegurar su adecuado registro contable. Se observaron algunas facturas canceladas físicamente y que en el sistema de registros contables aparecían como pendientes de cobro; se efectuaron dichas cancelaciones en el sistema y se integró un archivo con todas las copias de las facturas mes por mes, el cuál amarra contra contabilidad perfectamente.

## **INVENTARIOS**

Deben establecerse políticas y procedimientos que definan claramente el proceso de registro y control de inventarios. Estos se deben definir, desde los documentos que deben dar lugar a la entrada de los productos (notas de entrada), comparación con la factura del proveedor (para el registro del pasivo), la valuación de los inventarios (incluyendo la mecánica para reconocer en le costo de

adquisición los gastos de importación de los artículos), hasta los documentos base para dar salida de productos a clientes (notas de remisión). Se observó que no existen lineamientos que definan todo este proceso; al terminar la revisión se definieron los parámetros para la elaboración de este proceso.

Debe evaluarse la conveniencia de cambiar el paquete de software que actualmente maneja la compañía para procesar las operaciones de inventarios, a fin de asegurar que el proceso de compras, ventas y determinación del costo unitario sean los adecuados a las necesidades de la compañía. Se observó que este paquete resulta poco flexible y no satisface las necesidades de información de la compañía, al no permitir modificaciones al importe del costo unitario ni a la cantidad de los artículos, lo que ocasiona que cada vez que haya un error en captura o que por alguna razón se tenga la necesidad de corregir alguno de estos

datos se esté obligado a hacer cancelaciones de movimientos y efectuar nuevamente la captura con los nuevos datos.

Adicionalmente, se detectaron algunas inconsistencias en el sistema en operaciones aritméticas y poca flexibilidad en la emisión de reportes. De continuar con este paquete, deben aprovecharse las ventajas que ofrece este software y utilizar las interfaces que tienen este paquete con el sistema de contabilidad para ahorrar tiempo y asegurar un mejor manejo de la información.

Al terminar la visita de revisión se tomó la decisión de quedarse con el paquete, pero se actualizó la versión y se instaló la interfase para el ahorro de tiempo.

Deben realizarse inventarios físicos periódicos, con objeto de asegurar que los registros contables reflejen

adecuadamente los inventarios de la compañía. Lo anterior debe incluir una definición completa de la mercancía para realizar dichos inventarios. Partiendo de la elaboración de un instructivo para la toma de los inventarios, la forma de controlar los cotejos (marbetes, relaciones, etc.), se establecerá la formación de equipos que realicen los conteos, la mecánica a seguir en el caso de que se efectúen movimientos de inventarios durante la toma, la preparación de listados finales, su valuación, etc. Se observó que no se tienen lineamientos en este sentido mismos que deben constar por escrito.

Terminada la visita a la compañía contaba con todas las deficiencia mencionadas anteriormente subsanadas en su totalidad.

El almacén de refacciones debe contar con un responsable de su control y custodia; adicionalmente ninguna persona diferente al responsable debe tener acceso al

almacén. Lo anterior es con objeto de evitar pérdidas de productos y falta de control de las mercancías. Se observó que el almacén no cuenta con un responsable del mismo.

Al terminar la visita se contrató un encargado del almacén para el control y la administración elaboró las políticas y procedimientos de este departamento.

## **ACTIVO FIJO**

Deben elaborarse expedientes de activo fijo que contengan la documentación original que ampare la propiedad de todos los activos fijos de la compañía, los cuáles deben mantenerse actualizados y por tipo de bien (equipo de transporte, de oficina, de computo, etc.). Se observó que la compañía no contaba con este control sobre su activo fijo y no se contaba con la factura de un automóvil, con un valor de \$190,000 adquirido en el mes de marzo de 1998; al finalizar la visita de los asesores de negocios se dejó



en la compañía una carpeta en la cuál están todas las facturas originales que integran el activo fijo a excepción de la factura arriba mencionada.

Debe establecerse una política que defina claramente las características para la capitalización de activos y que permita llevar un control efectivo de lo que debe considerarse como activo fijo, basándose en el valor del bien, la vida útil o algún otro criterio y las partidas que no cumplan con los requisitos para su capitalización se lleven directamente a los resultados del año. Se observó que la compañía tenía considerados dentro del rubro de activo fijo bienes con valores inferiores a \$200.

Debe establecerse una política que defina las tasas de depreciación aplicables a cada grupo de activos y vigilar que éstas se apliquen consistentemente y sobre bases periódicas, a fin de reconocer oportunamente el costo de uso de los

bienes. Se observó que no se tiene una definición a este respecto; al finalizar la visita de los asesores de negocios se dejaron los criterios bien establecidos de cuáles serían las tasas de depreciación que se utilizarían en la compañía.

Debe practicarse un inventario físico completo de los activos y conciliar su resultado con los saldos que muestren las cuentas de mayor relativas. Los ajustes por partidas faltantes o diferencias, si existieran deberán investigarse y registrarse previa autorización de la Dirección General, al terminó de la visita se constató en un inventario físico la totalidad de los activos registrados en contabilidad, pero se le dijo a la empresa que debería hacer este procedimiento por lo menos una vez al año.

Con base en el inventario físico deberán elaborarse tarjetas auxiliares individuales por cada partida o grupo de activos similares, las cuáles cuando menos deberán contener los siguientes datos:

- Nombre del activo y número;
- Localización;
- Fecha de adquisición;
- Importe;
- Nombre del proveedor;
- Porcentaje de depreciación anual; y,
- Importe de la depreciación anual.

Deben adherirse placas de identificación a los activos fijos. Los números de las placas deberán ser los mismos que muestren las tarjetas auxiliares. Esta identificación puede hacerse también por medio de calcomanías.

Periódicamente (cuando menos una vez al año) las tarjetas auxiliares deben totalizarse y conciliar al saldo mostrado en las cuentas del mayor general.

Deben contratarse pólizas de seguros para cubrir los bienes propiedad de la compañía y prevenir posibles pérdidas por siniestros o robos. Se observó que la compañía no tiene contratados seguros de ninguna especie, al terminar la visita se constató que se contrataron seguros para asegurar los bienes de mayor cuantía de la compañía.

## **CUENTAS POR PAGAR**

Las facturas y los recibos originales de proveedores, así como los comprobantes de caja chica, deben ser cancelados por medio de un sello fechador que contenga la leyenda PAGADO. Esta cancelación debe hacerla una persona distinta de la encargada de la caja, a fin de evitar la posibilidad de hacer pasos duplicados. Se observó que no en todos los casos se cumple con esta práctica; al finalizar la visita la empresa le dio dicha responsabilidad a la secretaria del Director Financiero.

El control interno se verá fortalecido si se utiliza un sello con el cual se le de entrada a este departamento, el cual contendrá una serie de atributos que a continuación se detallan. el cual se pondrá en la factura original para el control de esta. Al final del paso por este departamento se tendrá constancia de que se aprobó dicho pago y su registro en contabilidad sea más fácil.

<b>Echo por:</b>
<b>Precios y cálculos comprobados:</b> _____
<b>Comparado contra orden de compra:</b> _____
<b>Requisitos fiscales completos:</b> _____
<b>Distribución contable:</b> _____
<b>Aprobado por:</b> _____
<b>Fecha de pago:</b> _____
<b>Número de cheque:</b> _____

Mensualmente se debe registrar una provisión de gastos recurrentes como renta, luz; teléfono, etc. a fin de asegurar

un oportuno registro contable. Asimismo, se deberá evaluar periódicamente la necesidad de otras reservas como primas de antigüedad, gastos de fin de año, entre otros. Al finalizar la visita se efectuaron las pólizas correspondientes en forma de machote para su oportuna captura.

## **COMPAÑÍAS AFILIADAS**

Deben prepararse conciliaciones intercompañías dentro de los primeros días de cada mes, con el fin de investigar y aclarar oportunamente las partidas en conciliación y asegurar que todas las operaciones procedentes se registraron oportunamente.

Al final de cada mes los saldos en moneda extranjera deben ser valuados al tipo de cambio libre de compra en los casos de cuentas por cobrar y libre a la venta para las cuentas por pagar, reconociendo en la contabilidad del

periodo correspondiente la diferencia en cambios respectivos. Al término de la visita se les dejó elaborada una hoja de cálculo en la cuál solo se tienen que poner los saldos y el tipo de cambio para que les sirva como papel de trabajo y soporte para dejarlo en la póliza de registro.

Es importante señalar que estas recomendaciones son las de mayor relevancia que se observaron en nuestra revisión, por lo cuál se podrá decir que son enunciativas más no limitativas, lo cuál no quiere decir que nuestra revisión sea deficiente sino que ésta muestra los aspectos de mayor importancia que debe ser atendida a una brevedad para que la empresa esté en óptimas condiciones.

## 4.5 CONCLUSIONES

Cuatro cosas se pueden concluir de este trabajo que son:

1.- El campo de acción del licenciado en contaduría será tan amplio como él quiera y se podrá especializar en diversas áreas dentro de una compañía o fuera de ésta; la misión principal de éste será el ser un profesional íntegro y estar en una constante capacitación para poder resolver cualquier problema que en su vida profesional se le presente y pueda decir al final de su vida " Viví con provecho para poder morir satisfecho " (C.P. Cristóbal del Río)

2.- La definición de asesor de negocios para este trabajo es la de un profesional que tiene la función de brindarle a su cliente un servicio integral, el cuál irá desde lo simple hasta lo complejo; el dar soluciones a todos los problemas que la



empresa presente, además de imputar un valor agregado que va implícito en la solución de estos y este es el ir más allá de una simple respuesta a un problema.

3.- El papel del asesor de negocios en una empresa será el de resolver los problemas de operación, contables y financieros en tiempo y forma, para la entera satisfacción de las necesidades de su cliente; este punto parece fácil lograrlo pero en la realidad de esto depende el que este cliente de una recomendación positiva a otros posible clientes.

4.- Esta la podemos dividir en dos; una que es cómo el asesor de negocios da a conocer sus servicios al cliente y este los acepta, lo cual parecer simple pero no lo es en virtud de que se debe manejar al cliente de tal manera que este antes de contratar los servicios que le prestará el licenciado en contaduría, esté realmente convencido de que lo que se le está ofreciendo es lo que su empresa necesita, para que en

un futuro no lejano crezca la oportunidad de vender otro servicio al mismo cliente; y dos, en el momento que el asesor culmina con su trabajo debe de estar 100% seguro de que el trabajo efectuado está a prueba de errores para que el cliente se sienta seguro del servicio prestado lo cual hará al asesor una pieza codiciada por el cliente.

Por último quisiera agregar a esta experiencia que el licenciado en contaduría tiene una gran responsabilidad ante la sociedad y esta es el brindar a las personas (físicas o morales) que le soliciten su servicio, este sea de calidad para que el cliente salga con una impresión grata; esto será lo que al licenciado en contaduría en su papel de asesor de negocios le dará la mayor satisfacción, el no demeritar a la profesión sino dignificarla en cada trabajo que realice.

## BIBLIOGRAFIA

1. Rodríguez Valencia Joaquín, Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas, Editorial ECAFSA, 1997.
2. Reyes Ponce Agustín, Administración de la empresa, Editorial Limusa, 1973.
3. Varios, Código de Ética Profesional, Asociación Mexicana de Contadores Públicos Colegio Profesional en el Distrito Federal, A.C.
4. Gutiérrez Federico, La Summa de Luca Pacioli una Obra Trascendental, Veritas, 1994.
5. Gordon B. Davis, Sistema de la Información Gerencial, Mac Graw Hil, 1994.
6. Varios, Tendencias e Innovaciones de la Contaduría, UNAM, 1996
7. Price Waterhouse, Anatomía de la Presentación de un Servicio de Asesoría Externa. 1997

8. Daniel Díaz Roberto, El Contador Público como Asesor de Negocios, Contaduría Pública, 1997.
9. Sales Gutiérrez Carlos, Importancia de la Capacitación y Asistencia para la Nueva Cultura Empresarial en México, Contaduría Pública, 1997.
10. Varios, La Micro, Pequeña y Mediana Empresa Principales Características, INEGI, 1996.
11. Price Waterhouse, Asesores de Negocios, PW, 1996
12. Price Waterhouse, Asesores de Negocios, PW, 1997
13. Price Waterhouse, Asesores de Negocios, PW, 1998
14. Espejel Sanchez Silvia, X Monografía , IMCP. 1993