

308908

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

6

ESCUELA DE CONTADURIA

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



“INTEGRACION DE UNA FIRMA DE CONTADORES
PUBLICOS CON ACTIVIDADES INTERNACIONALES”

**TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL
SEMINARIO DE INVESTIGACION
PRESENTA COMO TESIS
MICHELLE ANGELICA OROZCO VALLEJO
PARA OPTAR POR EL TITULO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA**

DIRECTOR: C.P. MANUEL SUAREZ ALVAREZ

MEXICO, D.F.,

2000

2000



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

A ti Señor por guiar mi camino con tu luz permaneciendo siempre a mi lado y sobretodo por brindarme la oportunidad de vivir.

A mis padres por formarme en el ámbito profesional, personal y espiritual, dándome la entereza para enfrentar situaciones adversas que me han permitido madurar.

A ti papá por ser mi ejemplo a seguir, mi perseverancia y enseñarme que los logros en la vida se disfrutan más cuando están basados en el esfuerzo propio.

A ti mamá por estar siempre a mi lado y apoyarme siempre en cualquier circunstancia sin importar lo difícil o fácil que esto sea para ti.

A mis hermanos Francisco, Pilar y Stella, por su apoyo incondicional y la alegría que siempre me han brindado.

A la Universidad Panamericana, de quien recibí una gran formación académica y profesional con valores.

Al C.P. Manuel Suárez Álvarez por su dedicación y esfuerzo logrando materializar este logro.

Gracias a todos mis amigos y familiares que han iluminado mi vida con su presencia y en los momentos de alegría y tristeza siempre han estado a mi lado.

ÍNDICE

	HOJA
INTRODUCCIÓN	1
 CAPÍTULO I. ANTECEDENTES	
1. ASPECTOS RELATIVOS A LA CONTADURÍA PÚBLICA CON EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO ENTRE MÉXICO, ESTADOS UNIDOS Y CANADÁ	3
2. NECESIDAD DE QUE LAS FIRMAS DE CONTADORES PÚBLICOS SEAN COMPETENTES	13
3. RELACIONES CON OTROS PAÍSES	20
 CAPÍTULO II. ESTRUCTURACIÓN PARA LOGRAR LA EFICIENCIA	
1. ELEMENTOS BÁSICOS DE UNA FIRMA PROFESIONAL DE CONTADORES PÚBLICOS	
1.1. ESTABLECIMIENTO DE LA FILOSOFÍA	22
1.2. ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL	25
1.3. DEFINICIÓN DE PROGRAMAS E INSTRUCTIVOS ESCRITOS	46
1.4. ADMINISTRACIÓN DE LA FIRMA	58
1.5. EL CONTROL DE CALIDAD	70
2. MENÚ DE SERVICIOS A CLIENTES	73
3. ¿CÓMO FIJAR LOS HONORARIOS?	79

CAPÍTULO III. RETOS PARA LOGRAR LA COMPETITIVIDAD

1. LA COMERCIALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS	84
1.1. ¿QUÉ ES LA COMERCIALIZACIÓN?	84
1.2. ¿CÓMO SE ESTRUCTURA EL PLAN DE COMERCIALIZACIÓN?	87
2. EL VALOR AGREGADO DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE	95
3. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	102
3.1. EL DESARROLLO DE SOCIOS Y ASOCIADOS	102
3.2. REPRESENTACIONES NACIONALES Y CORRESPONSALIAS	107
3.3. FUSIONES	109

CAPÍTULO IV. PASOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

1. SELECCIÓN DE PROSPECTOS PARA LA ASOCIACIÓN. ¿QUÉ OFRECER Y QUÉ DEMANDAR?	110
2. LA REPRESENTACIÓN DIRECTA, LAS ASOCIACIONES Y REDES MUNDIALES	115
CONCLUSIONES	119
APÉNDICE	121
BIBLIOGRAFÍA	144

INTRODUCCIÓN

Debido a la globalización económica que hemos sido partícipes en los últimos años es necesario que todas las estructuras económicas sean analizadas y orientadas para estar al mismo nivel. A raíz de la apertura comercial que la globalización conlleva, la Contaduría Pública se ha visto obligada a adaptarse a los vertiginosos cambios del acontecer mundial con el fin de proporcionar servicios profesionales a la medida de las expectativas de las empresas que requieren de su participación.

Para que lo anterior se vea manifestado tanto en el ámbito profesional de los Contadores Públicos como en las estructuras donde éstos se desenvuelven es necesario se adecuen las estructuras donde se desarrollan para lograr cambios más profundos. En gran parte o en un principio el Contador Público busca su desarrollo en las Firmas de Contadores Públicos. por lo tanto, estas firmas deben ser reanalizadas y reestructuradas para cumplir adecuadamente con el fin para el cual fueron creadas: proveer servicios de alta calidad, utilidad y confiabilidad para formar parte del entorno en el que se encuentran inmersas.

En México podemos notar un gran vacío difícil de cubrir que se ubica entre las firmas grandes y las demás -pequeñas o medianas- que no cubren ese espacio, de tal forma que no hay simetría. Al hablar de este vacío no me refiero al tamaño físico sino a los servicios que se ofrecen, que algunas empresas, por el hecho de pagar menos sacrifican el servicio considerando al Contador Público como un mal necesario y no dando utilidad a los servicios del mismo. De todos es la tarea de cambiar ese enfoque y crecer de tal forma que se puedan ofrecer servicios de la mayor calidad posible y siempre buscando satisfacer y, en lo posible, exceder las necesidades del cliente.

Lograr lo anterior es una tarea difícil pues involucra compromiso y deseo de cambio con una filosofía bien establecida, mentalidad perseverante y con un rumbo fijo. Todo esto con el fin de proveer servicios con valor agregado a todas aquellas empresas que están invirtiendo en México debido a la gran apertura comercial ocasionada por la celebración de tratados de libre comercio con varios países. Actualmente, la inversión extranjera en México está siendo a través de empresas pequeñas o medianas que demandan servicios de gran calidad pero no están dispuestos a pagar las cuotas de las firmas grandes mundialmente conocidas debido a que sus flujos de efectivo no se los permiten. Por lo tanto, esta apertura representa grandes oportunidades de desarrollo para las firmas pequeñas y medianas, siempre y cuando estén dispuestas a ofrecer los servicios que les son demandados.

En este trabajo de investigación se establecen los lineamientos para que las Firms de Contadores Públicos alcancen la eficiencia interna a través de optimización de recursos humanos, técnicos y materiales, que a su vez representen elementos de diferenciación para enfrentar mejor la competencia proveniente de tan mencionada apertura comercial. A su vez, se hace un análisis de los pasos para la internacionalización donde encontramos varias ventajas que se pueden resumir en la homologación de prácticas profesionales y prestigio internacional ofreciendo mayor captación de clientes y confiabilidad internacional.

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES

1. ASPECTOS RELATIVOS A LA CONTADURÍA PÚBLICA CON EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO ENTRE MÉXICO, ESTADOS UNIDOS Y CANADÁ

El Tratado de Libre Comercio (TLC) es un conjunto de reglas que norman los intercambios de capital, mercancías y servicios entre México, Estados Unidos y Canadá, la Contaduría Pública es un servicio y por tanto queda regulado en este tratado. El Capítulo XII del TLC se refiere al comercio transfronterizo de servicios e incluye la presencia en el territorio de cualesquiera de estos tres países de un prestador de servicios de otra parte, dándole un trato de nacional.

El principio del TLC apoya el ejercicio libre de una profesión contable que cumpla con las normas profesionales apropiadas. Esto implica que los profesionales puedan desarrollar sus carreras y ejercer en cualquier ámbito de actuación.

El TLC libera el intercambio de servicios mediante el establecimiento de tres principios:

- **Tratamiento Nacional:** Las partes integrantes deberán tratar a los prestadores de servicios extranjeros de manera igual que a los prestadores de servicios locales.
- **Nación más Favorecida:** Si cualquier país integrante extiende un trato más favorable a otro país no integrante del TLC mediante contratos existentes o futuros, estos beneficios deberán ser automáticamente transferidos a los integrantes del TLC.
- **Presencia Local:** El Tratado permite a los proveedores de servicios escoger su método preferido de servir a un mercado mediante la eliminación de requisitos. No se le puede prohibir a los proveedores de servicios establecer una presencia local.

Para lograr la igualdad entre los contadores de los tres países es necesario que se estudien y establezcan las mismas bases y los niveles de calidad que sean equiparables. Para esto se han hecho constantes esfuerzos desde diciembre de 1990 donde el Instituto Mexicano de

Contadores Públicos (IMCP) ha integrado una comisión y ha llevado a cabo algunas reuniones acompañado de la Asociación de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración de México (ANFECA), con el Instituto Canadiense de Contadores Registrados (CICA) y el Instituto Americano de Contadores Públicos (AICPA), así como la Asociación Nacional de los Consejos Estatales de Contadores Unidos (NASBA).

ANTECEDENTES DEL INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP) ha contribuido en gran parte para el desarrollo de esta profesión tanto nacional como internacionalmente. El IMCP es una federación de colegios de profesionistas, que agrupa voluntariamente a un número alrededor de 18,800¹ contadores públicos asociados en colegios o institutos federados en toda la República Mexicana que trabajan en la práctica independiente, las empresas, el gobierno y la docencia.

El IMCP en su esfuerzo continuo por servir en favor del interés público ha promulgado los principios de contabilidad generalmente aceptados en nuestro país, los cuales constituyen la base de preparación de los estados financieros de las empresas, así como ha implantado las normas de auditoría, el código de ética, las normas de educación profesional continua y contribuye con sus colegios federados que están a cargo directamente de la celebración de conferencias y cursos que permiten la actualización del contador público, en materias tales como impuestos, contabilidad, auditoría, finanzas, administración e informática.

La misión del IMCP es actuar a nombre de sus asociados y proporcionarles el apoyo necesario para asegurar que sirvan al público, prestando servicios profesionales de calidad. Al cumplir con su misión, el IMCP da prioridad a las áreas en las que lo más importante es la confianza del público en las habilidades del contador público.

¹ Dato actualizado a marzo de 1 2000.

El IMCP con fecha anterior a la celebración del Tratado de Libre Comercio ya participa en actividades internacionales. Es miembro de la Federación Internacional de Contadores (IFAC) y del Comité Internacional de Normas de Contabilidad (IASC) teniendo como meta el IFAC el armonizar las normas de ética y auditoría y el IASC las normas de contabilidad en todo el mundo y de sus organismos regionales aplicables a México, que es la Asociación Interamericana de Contabilidad (AIC).

En virtud de lo anterior, surgieron dos comisiones especiales designadas por los organismos representativos de nuestra profesión en cada uno de los países involucrados, que básicamente se han dedicado a desarrollar un acuerdo con relación a los principios de reciprocidad y normatividad mencionados, encaminados al reconocimiento mutuo de aptitudes para el trabajo profesional.

La armonización entre los entornos de actuación de la Contaduría profesional en México, Estados Unidos y Canadá, se ha centrado en dos aspectos importantes:

- 1) Reconocimiento mutuo de aptitudes y la reciprocidad.
- 2) Normatividad.

RECONOCIMIENTO MUTUO DE APTITUDES Y LA RECIPROCIDAD

Para encontrarse las formas de reconocimiento mutuo de aptitudes profesionales, deben considerarse las más altas normas de capacidad y ética profesional; y para proteger el interés del público cuando se le presten servicios que sean de calidad, es necesario fijar normas de alto nivel. Por esto, al lograr el reconocimiento mutuo de los títulos profesionales, se cumplirá con el pensamiento del libre comercio de bienes y servicios que el Tratado implica.

El mutuo reconocimiento de aptitudes y la reciprocidad implica el acuerdo entre:

- Educación.
- Examen Final.
- Experiencia.

El concepto general de reciprocidad contempla que las normas para obtener el título profesional (educación, examen final y experiencia) sean lo suficientemente equivalentes como para permitir que ésta se facilite. En caso de no ser equivalentes, deberán cursarse las materias respectivas para que lo sean. Una vez que se ha reconocido tal equivalencia de estudios, la reciprocidad se otorgaría a un aspirante al aprobar un nuevo "examen para ser apto" que se deberá desarrollar en cada país. Existen planes para que en el futuro inclusive puedan desarrollarse tales exámenes en el país donde residan los candidatos. Dicho examen deberá diseñarse para asegurar que los candidatos tengan el conocimiento satisfactorio er lo que se refiere a la legislación del país, estado o provincia en que se desee ejercer.

Para legislar tal reciprocidad en México, la Ley de Profesiones deberá modificarse para permitir el ejercicio profesional en México de extranjeros y mexicanos por naturalización, así como introducir las normas de educación profesional continua, y otras actualizaciones. Esto implica una armonización y homologación de las leyes de profesiones estatales y del Distrito Federal existentes.

En este contexto, menciona el C.P. Marcelo de los Santos Fraga² que es necesario pensar en la creación de un Consejo o Comité de Revisión de Aptitudes, que pueda comparar los requisitos de admisión y aptitudes vigentes de un país, con las de otras naciones que están interesadas en la reciprocidad. Este Consejo o Comité deberá estar integrado por representantes de los tres países.

² C.P. Marcelo de los Santos Fraga "El Tratado de Libre Comercio y La Profesión Contable" Segunda parte. Revista Contaduría Pública No. 277 Septiembre 1995, México

La barrera más importante para la reciprocidad que tienen Estados Unidos y Canadá es que, a diferencia de México que cuenta con una sola autoridad que expide títulos profesionales: la Dirección General de Profesiones (DGP), en Estados Unidos existen 54 jurisdicciones expedidoras de ellos, y en Canadá existen 10 a nivel de sus provincias. Es evidente que a medida que se profundice en los estudios educativos, los exámenes profesionales y la experiencia profesional requeridos para obtener el título en cualesquiera de los tres países, se podrá dimensionar que la reciprocidad en estos aspectos es el tema central en las negociaciones de los servicios del contador público; y no como a simple vista podría entenderse que podría ser la normatividad en las normas éticas y de auditoría o en la armonización de los principios de contabilidad generalmente aceptados, que prevalecen en cada uno de los tres países.

Para esta reciprocidad es necesario que la ANFECA que agrupa alrededor de 135 facultades y escuelas que imparten la carrera de contador público en la República Mexicana establezca un mayor contacto con el IMCP para la actualización y superación de los programas de estudios encaminados hacia la internacionalización de la profesión, no como sucede en la actualidad que el contador público puede empezar a tener contacto voluntariamente hasta después de haber terminado la carrera. Aunque es importante subrayar el hecho que el IMCP últimamente ha tenido mucho contacto con este organismo para lograr concretar el proceso de certificación, que se explicará en los párrafos siguientes, por lo que yo no dudaría que el IMCP pronto intervendrá de manera más cercana en la elaboración de programas y otros aspectos relacionados con la formación del contador público, pero es un proceso largo que llevará varios años.

En México, la DGP, como organismo federal, establece los requisitos para obtener el título de contador público que expiden las entidades integrantes de ANFECA. La Ley de Profesiones crea a los colegios y federaciones de colegios, para apoyar a tales entidades educativas, entre los que se encuentra el IMCP y sus colegios o institutos federados. Lo anterior muestra que el IMCP no tiene ninguna función directa sobre los requisitos para obtener el título, a diferencia de Estados Unidos y Canadá donde sus propios organismos

intervienen haciendo un examen más complejo, sin embargo a partir de 1998 empieza a involucrarse al participar en la regulación de la certificación del contador público.

Entendiendo la importancia de lo mencionado en los párrafos anteriores se observa que el IMCP ha participado activamente a través del Comité Mexicano para la Práctica Internacional de la Contaduría con la DGP para lograr acuerdos tendientes a la reciprocidad de los profesionales de la Contaduría Pública frente a países con tratado.

A raíz de lo anterior, a partir de mayo de 1998 entró en vigor el Reglamento para la Certificación Profesional de Contadores Públicos emitido por el IMCP, en donde se establecen las bases para la presentación de un examen uniforme que servirá de certificación para todos los contadores públicos, independientemente de su campo de actuación profesional y que se encuentren afiliados a un organismo profesional o no. Cabe recalcar que la certificación es un paso a seguir después de haber logrado la titulación. En la exposición de motivos del reglamento de certificación que se menciona en el artículo “La Certificación del Contador Público”³, se destaca lo siguiente:

- “La certificación es un proceso por medio del cual las asociaciones no gubernamentales otorgan un reconocimiento determinado a un individuo que ha alcanzado ciertas calificaciones especificadas por esa asociación y que ha buscado en forma voluntaria el individuo.”
- “La certificación consiste en demostrar por parte de un individuo, la validez tanto de sus conocimientos teórico-técnicos, como de sus habilidades prácticas y experiencia para el desarrollo de la actividad para la cual desea que se le otorgue un reconocimiento.”
- “El conocimiento teórico-práctico y el nivel académico, se puede demostrar con la existencia de un título profesional; sin embargo, con la proliferación de tantas instituciones de educación superior y los diferentes niveles de ellas, no es sencillo equilibrar el nivel académico de los profesionistas egresados de las diferentes

³ C.P. Y M.A. Rodolfo Cedillo “ La Certificación del Contador Público” Revista Contaduría Pública No.307 Marzo 1998, México.

instituciones. Además se necesita demostrar que se tiene práctica y experiencia en el desarrollo de la actividad profesional, lo cual únicamente puede ser valorado y demostrado a través del proceso de certificación en el que intervienen los factores de: a) educación: obtención de un título profesional, b) experiencia: demostración de un periodo de práctica profesional a cumplir previamente a la certificación y c) examen: es necesario sustentar y aprobar un examen para demostrar la capacidad adquirida a través de los procesos de educación y experiencia.

Los requisitos para acceder al proceso de certificación depende de la situación de cada contador público titulado y para cada caso son los siguientes:

1) Miembros recientes o no afiliados al IMCP:

- Cédula profesional expedida por la DGP.
- Constancia de práctica profesional por un período de cuando menos tres años, en actividades relacionadas con la contaduría pública.

2) Miembros vigentes:

- Presentar ante el Consejo de Certificación (que se encuentra bajo el control de la Vicepresidencia de Docencia del Comité Ejecutivo Nacional del IMCP) constancia de ser miembros de un Colegio Profesional y haberlo sido en forma ininterrumpida durante los últimos cinco años.
- Presentar constancia de haber ejercido la práctica profesional en forma continua durante los últimos cinco años.
- Presentar constancia de haber cumplido con la Norma de Educación Profesional Continua (NEPC) durante los últimos cinco años.

Para los miembros recientes o no afiliados la certificación se obtiene presentando el examen y para los miembros vigentes se obtiene presentando las constancias solicitadas, previa autorización del consejo. Cabe recalcar que sólo tendrá vigencia de un año la disposición para los miembros vigentes.

El examen a que se refiere este reglamento es preparado y aprobado por el Consejo de Certificación en coordinación con el Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior (CENEVAL). El CENEVAL es una asociación civil sin fines de lucro, fundado en abril de 1994 para llevar a cabo la medición, evaluación, análisis y difusión de los logros de los estudiantes y profesionistas, especialmente en cuanto a su aptitud académica y aprendizaje.

Este examen se celebrará una vez al año en forma simultánea en aquellas localidades donde existan como mínimo 30 aspirantes a sustentarlo. Para aprobar el examen, el aspirante deberá alcanzar el puntaje mínimo que determine el consejo, en caso de no alcanzarlo, el aspirante podrá presentar nuevamente el examen el año siguiente. Una vez aprobado el examen, el consejo entregará al contador público un certificado que tendrá una validez de cuatro años, que podrá ser refrendado presentando las constancias anuales de cumplimiento de NEPC de los últimos cuatro años, de no ser así se tendrá que presentar nuevamente.

Para el reconocimiento de los profesionales no nacionales que aspiran a ejercer en México se creará un esquema de reconocimiento mutuo similar al ya existente entre Estados Unidos y Canadá con obligación de presentar ante el IMCP un examen de certificación que permita evaluar al profesional y asegurar que conoce la legislación mexicana, el idioma, las prácticas y costumbres.

Se había establecido como fecha límite para lograr la reciprocidad en los tres países el 1 de enero de 1996, en la cual mediante el TLC los tres países debían eliminar los requisitos de nacionalidad y residencia permanente, lo cual no se ha logrado a la fecha, pero como ya se analizó se siguen coordinando esfuerzos para establecer los caminos necesarios para que exista tal reciprocidad profesional e internacional entre Canadá, Estados Unidos y México. Por el contrario se había propuesto una iniciativa para modificar el texto del artículo 52 del Código Fiscal de la Federación en su fracción 1.b. que establecía: "1. Que el contador público que dictamine esté registrado ante las autoridades fiscales para estos efectos y que

el registro lo podrían obtener únicamente...b) las personas extranjeras con derecho a dictaminar conforme a los tratados internacionales de que México sea parte". Esta modificación una vez aprobada entraría en vigor el 1 de enero de 1996, a lo que el IMCP respetuosamente se opuso ante las autoridades fiscales, y fue aceptada después de ser analizada por las Comisiones de Hacienda, de las Cámaras de Diputados y de Senadores. En el boletín "Nuestro Instituto" emitido por el IMCP en enero de 1996 se comentó este hecho en el cual se menciona que en tanto no exista la reciprocidad internacional, no se abrirá a contadores públicos extranjeros la posibilidad de dictaminar para efectos fiscales y que la fracción del mencionado artículo no tendría vigencia.

NORMATIVIDAD

Por lo que se refiere a la normatividad no se ha estipulado fecha límite para llegar a un acuerdo. En esta normatividad se van a tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Conducta y ética.
- b) Desarrollo Profesional.
- c) Principios de Contabilidad.
- d) Normas de Auditoría.

Con relación a la conducta y ética el IFAC aprobó en 1990 la "Guía Internacional sobre Ética de los Contadores Públicos" contiene temas no cubiertos por el Código de Ética del IMCP. El AICPA y CICA cuentan con normas éticas sobre todos los temas de la Guía del IFAC. Aquí encontramos una desventaja pues en realidad nuestro código de ética se encuentra muy atrasado.

En cuanto al desarrollo profesional tanto IFAC, como el IMCP, AICPA y CICA tienen establecido normas obligatorias de educación profesional continua, aún cuando el puntaje y

periodos varían en cada entidad, el consenso es que en esta área no hay divergencias de importancia.

En tanto a los principios de contabilidad es el área que más se difiere por los diferentes entornos que vive cada país y el grado de avance que tiene la Contaduría Pública en cada uno de ellos. A la fecha se han logrado avances importantes como la emisión de algunos boletines que asimilan tratamiento en los tres países como es el caso del D-4 "Tratamiento Contable del Impuesto sobre la Renta, del Impuesto al Activo y de la Participación de los Trabajadores en la Utilidad".

Por lo que se refiere a las normas de auditoría, aún cuando hay diferencias, sobre todo en cuanto a la responsabilidad de la evaluación del control interno y en la redacción del dictamen, en esencia las normas de auditoría generalmente aceptadas, de IFAC, AICPA, CICA e IMCP son muy similares.

2. NECESIDAD DE QUE LAS FIRMAS DE CONTADORES PÚBLICOS SEAN COMPETENTES

Por todo lo mencionado en el tema anterior es indispensable que ahora más que nunca las firmas de contadores públicos sean competentes para no perder su mercado y poder, primero que nada, sobrevivir y después ir logrando la eficiencia para ofrecer mejores servicios e ir creciendo.

Las firmas que puedan sobresalir con la entrada del TLC serán aquellas que:

- Estén financiera y estructuralmente preparadas para aceptar las nuevas formas de competencia externa e interna.
- Desarrollen nuevas alternativas para aumentar sus servicios a más clientes.
- Efectúen los cambios necesarios para abrir nuevos mercados y fortalecer el tradicional.

Actualmente en México existen muy pocas firmas grandes e internacionales o firmas con relaciones internacionales, por otro lado existen más de 10,000 firmas chicas y que pueden enfrentar una seria tendencia a desaparecer. Lo cuestionable es que en medio de estas firmas - las chicas y las grandes- se encuentran muy pocos servicios profesionales que cuenten con las normas de calidad que requiere una grande pero que puedan ofrecer mejores precios para aquellos clientes que no puedan obtener los servicios de éstas y se tienen que conformar con los servicios de las firmas chicas que muchas veces no reúnen todos los requisitos de calidad. Por todo esto es necesario el crecimiento y una mayor y mejor participación posible en el mercado, en favor de cubrir las necesidades del cliente y elevar la actividad profesional del contador público. Con lo anterior se logrará abrir opciones y alternativas en calidad y servicio.

Para hacer crecer a la firma debe plantearse la necesidad de ello y así poder establecer los objetivos, de esta forma obtener una guía por la cual encaminar sus acciones. Por lo anterior es necesario hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Por qué se quiere crecer?
- ¿Qué se quiere obtener o lograr con el crecimiento?

Se pueden tener algunas razones pero si éstas no están bien justificadas no se podrá obtener una línea correcta de acción. Entre algunos de los motivos pueden estar los siguientes:

- El beneficio económico que puede generarse para los socios.
- Asegurar la supervivencia de la firma, esto es, desde el punto de vista de mantener y lograr nuevos clientes que hagan crecer a la firma.
- Otra causa puede ser el disminuir el riesgo que conlleva el hecho que la firma dependa de clientes grandes, debido a que pueden llegar a tener gran influencia en la permanencia de la firma, pues controlan directamente los ingresos de la misma. Diversificando la base de clientes se reduce este riesgo.
- Aumentar los servicios a clientes, con esto se puede aumentar la base de clientes y mantener los actuales.
- El tener un plan establecido de crecimiento puede dirigir de una mejor manera a la firma y no dejar el futuro de la misma en manos de las circunstancias que puedan ocurrir y no dependan de ella.

Esto involucra también el estudio de los clientes actuales y deshacerse de los que no beneficien el crecimiento y que en lugar que aporten algún beneficio a la firma, sólo traen complicaciones.

- Un plan de crecimiento puede mantener a los miembros del despacho "staff" desde que ingresan a la firma en los niveles inferiores sabiendo que hay una posibilidad de superación que los motive, y no como pasa hoy en día que un número importante de ellos busca trabajar en el sector empresarial, ya que se les presentan mejores condiciones.
- El crecimiento ofrece desarrollo profesional así como superación de nuevos retos. A la gente que colabora en el despacho (staff) no sólo les interesa el hecho de crecer sino también el hecho de estar actualizado constantemente mediante cursos de capacitación que traen un doble beneficio: gente más preparada para atender a los clientes y satisfacer las necesidades profesionales del cuerpo técnico.
Al establecerse nuevos retos a cumplir evita caer en el aburrimiento y los errores que pueden traer consigo, así como la motivación intelectual a los miembros de la firma.
- El plan de crecimiento hace a la firma apta para enfrentar la competencia y así asegurar el mercado en el que participa.
- Es más difícil continuar un plan que empezar uno. La firma puede crecer rápido en el inicio del programa, pero se complica un poco cuando se tiene que empezar a delegar este plan hacia niveles inferiores en la organización, también hay que tomar en cuenta que en ocasiones la carga de trabajo a clientes no permite seguir el plan de crecimiento.
- Cada firma de contadores tiene un ciclo de vida y dependiendo de éste la firma podrá asegurar de una mejor manera su crecimiento.

Para saber cómo buscar ese crecimiento se deben ver las necesidades básicas de cada firma. El ciclo de vida de las firmas según la Guía para construir una exitosa firma de contadores públicos⁴ es el siguiente:

SUPERVIVENCIA

La mayoría de las firmas chicas en México no salen de este nivel. Para ellas, su negocio significa invertir mucho tiempo y esfuerzo en la cobranza a clientes, para lograr cubrir sus gastos generales. Estas firmas desesperadamente quieren crecer pero sus responsabilidades con los clientes no les permiten este crecimiento. Sus honorarios son por lo general muy bajos y sus clientes exclusivamente requieren de sus servicios por lo mismo. Estas firmas no proveen de otros servicios especializados, ni siquiera tienen un nombre prestigioso. Su única ventaja sobre otros colegas es que ofrecen honorarios bajos.

Desafortunadamente para este profesional, su firma no atraerá mejor clientela. Los compromisos de la firma son cortos y comparativamente simples, y su falta de crecimiento no atrae muy buenos empleados. Son referenciados únicamente por sus costos bajos asumiéndose baja calidad. Estas firmas debido a sus bajos honorarios no cuentan con otros profesionales que les recomienden (como son abogados, banqueros, etc.). Finalmente en estas firmas la administración es algo no muy importante desde que el tiempo que se dedica a los clientes es lo primordial.

Las firmas que quieren salir de esta etapa necesitan ocuparse de incrementar la calidad y tener flexibilidad en sus servicios más que cualquier otra cosa. En segundo plano, debe de incrementar su prestigio, y tercero es necesario depurar su cartera de clientes, que no benefician en nada a la firma. El desarrollo en la especialización de algunas empresas (nichos de mercado) es la llave para progresar a la siguiente etapa.

⁴ James J. Stapleton. A COMPREHENSIVE GUIDE TO BUILDING A SUCCESSFUL ACCOUNTING FIRM. Santa Clara, California, 1993.

CRECIMIENTO

Cuando una firma supera la etapa de supervivencia, se prepara para el crecimiento que sugiere mejorar sus instalaciones, administración, empleados y clientela. La competencia es mayor en este nivel y el trabajo de los integrantes de la firma debe ser de calidad suficiente para garantizar el desarrollo profesional de la firma así como sus relaciones para que posteriormente sea referenciada.

Esta etapa de crecimiento es transitoria y corta, en ella, los socios están más en busca de clientela que ocupándose de la administración de la firma. Los socios se encuentran muy ligados a sus clientes, en donde la relación y el servicio son excelentes. Cada cliente es muypreciado para la firma.

El problema en esta etapa es el hecho de que la firma se olvide de su plan de crecimiento al estar interesado principalmente en la atención al cliente, pues se cree que debido a que el crecimiento se está presentando de una manera rápida, entonces no hay que cuidarlo y es un error pues se suele pensar que el ofrecer un buen servicio o buen precio asegura el crecimiento; pero es en esta etapa donde la firma necesita concentrarse e integrar su plan de crecimiento, entre más se espere más difícil será implementarlo.

MADUREZ

Cuando el crecimiento va disminuyendo, la firma usualmente es grande y bien conocida en el área. La base de clientes sigue creciendo pero en menor grado que la etapa anterior. Los socios dedican casi todo su tiempo en administrar la firma y se quejan constantemente de no tener suficiente tiempo para sus clientes. Los presupuestos y controles de tiempo de los diferentes niveles jerárquicos dentro de la firma son monitoreados muy de cerca, controles sofisticados son necesarios y todo el trabajo es delegado al nivel jerárquico lo más bajo posible. En esta etapa los clientes se sienten muy satisfechos y en este momento el perder clientes ya no es un temor constante, de hecho en la medida de que la firma va alcanzando

la madurez la devoción a los clientes va disminuyendo y las firmas encuentran una tarea más fácil en alentar a los malos clientes a abandonar los servicios de la firma.

En esta etapa los socios se dedican más a la administración de la firma y a la estructuración interna, a asociaciones y comités y las recomendaciones están en su mejor momento. El peligro potencial es que los socios al estar enfocados a las relaciones públicas pierden un poco la atención del cliente.

Aunque la firma está enfocada todavía al cliente, las funciones no relacionadas directamente con ellos pueden tomar mucho tiempo del socio y lograr que en cierta forma su trabajo no les satisfaga del todo a los clientes.

SATURACIÓN / DECLINAMIENTO

En este momento la atención de la firma es interna y los colaboradores de ella están orientados a sus funciones en vez de a lo que el cliente necesita. El interés en el cliente está en un nivel muy bajo, y la mayoría de los clientes permanecen con la firma sólo por lealtad. Las oportunidades para que nuevos clientes ingresen a la firma son muy bajas. Se tienen problemas en mantener los servicios proporcionados a los clientes. Hay graves problemas administrativos y los socios no se preocupan por la fuga de clientes. La mayoría del tiempo se emplea en monitorear errores y muy pocas nuevas ideas son discutidas, mucho menos implementadas. La reputación de la firma empieza a declinar, las cuentas por cobrar se extienden y la firma puede tener problemas en la recuperabilidad de la cartera. Todas estas situaciones en su conjunto provocan el que la firma entre en una etapa de declinamiento.

Para poder establecer cualquier plan de acción las firmas deben hacer un estudio objetivo para identificar en que etapa se encuentran y poder establecer los lineamientos de desarrollo.

Con un plan de crecimiento bien estructurado la firma puede modificar la etapa en la que se encuentra y hacer que perduren más las etapas de crecimiento y madurez, o aún mejor, reciclar y reorientar estas dos etapas continuamente y así evitar que la firma decline.

Para el plan de crecimiento es necesario analizar los recursos financieros, la capacidad de los socios, la infraestructura material y técnica actual y que se puede obtener para un mejor logro de los objetivos.

3. RELACIONES CON OTROS PAÍSES

Como ya se mencionaba anteriormente México mediante el IMCP pertenece a organismos internacionales como fundador del IASC y el IFAC, lo cual fomenta la constante actualización del Contador Público en sus técnicas y conocimientos.

Por otro lado debido a esta apertura comercial se vuelve una necesidad básica de las firmas ir a la vanguardia buscando la mejor forma de ser eficientes y poder ser competitivos además de darse a conocer a nivel nacional e internacional.

La mejor opción para las firmas pequeñas y medianas para lograr la internacionalización son las redes (asociaciones de firmas independientes que se procuran beneficios mutuos, con la característica primordial es que se mantienen independientes). La inclusión en una red tiene como principal efecto el equivalente al de una macrofirma en donde hay intercambio de talentos, referencias de trabajo, elaboración de manuales, intercambio de experiencias, etc. en las cuales hay reglas y requisitos que son importantes observar para gozar de un prestigio, credibilidad, unidad, responsabilidad, etc.

En la actualidad hay muchos clientes internacionales que les interesa venir a invertir en México, pero que ya no son los típicos monstruos que sólo las firmas internacionales podían atender, ahora vienen pequeñas y medianas empresas que buscan obtener buenos servicios pero a precios más bajos, por esto las firmas medianas son muy importantes en este proceso de integración internacional. Por otro lado el tener una firma de características internacionales amplía la oferta de servicios de calidad y confiabilidad en nuestro país, lo cual permite que los clientes actuales, en especial de tamaño mediano o pequeño, tanto nacionales como extranjeros cuenten con más alternativas para seleccionar los servicios que mejor se adecuen a sus circunstancias en cuanto a precio o a una atención más personalizada.

De esta manera si las firmas pequeñas y medianas se preparan adecuadamente dando cada vez mejores servicios con orientación a lo que el cliente necesita con calidad y aportando cada vez nuevas y mejores opciones, va a dar una buena carta de presentación para que lo conozcan en el resto del mundo.

CAPÍTULO II. ESTRUCTURACIÓN PARA LOGRAR LA EFICIENCIA

1. ELEMENTOS BÁSICOS DE UNA FIRMA PROFESIONAL DE CONTADORES PÚBLICOS

Estos aspectos deben ser tomados en cuenta por las firmas que están dispuestas a hacer un esfuerzo especial por llegar a ser una organización de clase mundial. Implica un verdadero compromiso que se debe evaluar perfectamente antes de iniciarlo. Es muy perjudicial iniciar un proceso de cambio y luego dejarlo a medias. Es mejor no hacerlo.

1.1 ESTABLECIMIENTO DE LA FILOSOFÍA

Es importante determinar el rumbo de la firma, de ser posible, desde su estructuración y esto se logra estableciendo por escrito la filosofía de la misma, de donde emanan los objetivos, políticas y procedimientos para cumplir lo propuesto.

La filosofía abarca la misión, la visión, los objetivos y el plan de trabajo. Deben participar en ello todos los integrantes profesionales de la firma (no ser la idea de unos cuantos). Debe haber un líder y uno o más moderadores o coordinadores que conozcan el proceso y lo induzcan; que se aseguran que se va por el camino adecuado, sin desviaciones, que actúen como agentes de cambio y que tengan capacidad de síntesis.

El establecimiento de la filosofía no debe ser de manera impositiva, sino propositiva, mediante un consenso general, donde el papel del líder es esencial.

La filosofía marca el rumbo a seguir y de esta forma se pueden cumplir de una mejor manera las metas propuestas, las cuales deben de establecerse a corto, mediano y largo plazos, así como las herramientas para cumplirlas.

Antes de establecer una estrategia de crecimiento e incluso antes de que puedan establecerse los objetivos, tiene que existir una comprensión de lo que la firma es y a dónde pretende llegar. Para esto es importante el establecimiento de la misión, la cual es un conjunto de enunciados que sintetizan ¿Quiénes somos?, ¿Cuáles son nuestros valores?,

¿Qué queremos? y ¿Para qué?, lo cual, representa el equivalente corporativo de las máximas “Conócete a ti mismo” y “ Se veraz contigo mismo”.

El enunciado mismo de la misión usualmente está compuesto por varias partes: descripción de la compañía, objetivos y principios operativos. Generalmente la formulación comienza con una descripción del negocio, donde se puede incluir factores fundamentales como el tamaño de la compañía, dónde opera, el número de empleados, los años que lleva el negocio y otros motivos de orgullo.

La siguiente sección del enunciado de la misión requiere la mayor cantidad de tiempo, donde más cuidado y consideración así como una mayor atención de los directivos. Es la esencia misma de la formulación concerniente a los principios operativos de la firma y su visión a futuro. Su refinamiento y actualización suele ser un proceso dinámico. Es aquí donde la individualidad de la firma se hace más evidente. Los factores a considerar en este proceso son:

- Calidad.
- Crecimiento.
- Relaciones con los colaboradores de la firma.
- El cliente como centro de atención.
- Actitud competitiva.
- Responsabilidad ante los socios.
- Ética.

Posteriormente, la visión desglosa en un detalle más explicativo cada uno de los elementos para llegar a cumplir con la misión, a través de los objetivos, que deben ser dinámicos y controlados para corregir el rumbo, en caso de desviación, y llegar adecuadamente al fin propuesto.

Una vez establecida la filosofía de la firma es importante plasmarla por escrito, así como promulgarla entre los miembros a fin de promover el seguimiento de ella y analizar periódicamente el cumplimiento de los objetivos a lograr en cierto periodo: corto, mediano y/o largo plazo.

En este proceso es importante verificar que haya congruencia entre la filosofía y las acciones de cada día y el que esta situación se mantenga ya de una manera permanente y no se trate sólo de una corta etapa y luego se olvide y suceda que la filosofía va por un camino y las acciones por otro.

1.2. ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL

El personal de la firma debe ser considerado como el activo más valioso, pero ¿en realidad está siendo considerado así? Muchas veces sólo los socios ven los beneficios producidos por todo el personal sin proporcionarles a ellos motivación alguna. La ecuación correcta para que todo funcione es que entre más se eleve la situación de cada colaborador de la firma entonces más y mejor se puede atender a los clientes, más tiempo disponible tienen los socios y más recursos se pueden generar.

Para lograr tener una base confiable para el buen desarrollo de la firma es primordial que la gente concuerde con la filosofía de la misma. Para lograr lo anterior se deben tomar en cuenta tres aspectos básicos:

1) PROCESO DE CONTRATACIÓN

Este punto es muy importante ya que todo el proceso se basa en la manera de conseguir a los miembros de la firma, pues con gente capaz se pueden lograr todos los objetivos establecidos. El desarrollo del personal debe estudiarse desde su raíz, esto es, debe contarse con buenas técnicas de contratación del personal. Para esto deben establecerse manuales que detallen la forma de ejecutar estas tareas y se cumplan con los requisitos mínimos de calidad en la contratación de cada individuo que vaya a colaborar en la firma. Los pasos involucrados en la contratación son los siguientes:

RECLUTAMIENTO

El reclutamiento es el proceso mediante el cual se obtienen candidatos que sean viables para pertenecer a la firma. Por mencionar algunos medios de reclutamiento se incluyen los siguientes de una manera enunciativa más no limitativa:

- Recomendaciones por parte de algún miembro del propio despacho, clientes o amistades.

- Recomendaciones por parte de algún miembro del propio despacho, clientes o amistades.
- Por medio de reclutamiento directo en las principales universidades y escuelas o por recomendaciones de los maestros que laboran en ellas.
- Por medio de bolsas de trabajo de los colegios de C.P. de cada localidad y otras bolsas de trabajo, en especial de las universidades.
- Por medio de anuncios clasificados en los periódicos.
- Mediante headhunters (reclutadores de ejecutivos). Cuando se trate de un nivel jerárquico alto.

ANÁLISIS DEL CURRÍCULUM

Antes de llamar a cualquier candidato es bueno analizar a fondo cada currículum que se haya recibido. Para esto se recomienda lo siguiente:

1) **CONCENTRACIÓN:** Leer primero en el currículum el área donde se menciona la experiencia, y después leerlo en forma inversa, es decir de abajo hacia arriba. Cada punto que se incluyó tiene una razón en especial, pero hay que saber reconocer toda la información que se pone como relleno y que sólo habla de un candidato débil. Cuando se analiza el currículum es importante tomar en cuenta lo siguiente:

- Habilidad y deseo de trabajar duro.
 - Forma de vida estable.
 - Que estén convencidos profesionalmente de su carrera y de querer desarrollarse en una firma de contadores públicos.
 - Consistencia.
 - Lealtad.
 - Experiencia en aspectos contables.
- 2) Como en la mayoría de ellos se exponen los aspectos positivos de cada persona hay que aprender a leer entre líneas para descubrir los aspectos negativos:

- Aquel currículum que menciona posiciones por año y no por mes y año demuestra que el aplicante pretende esconder algunos hechos.
 - El mencionar o dejar entrever un tono negativo hacia el jefe anterior no habla muy bien de la persona.
 - El incluir información no necesaria o de relleno habla del aspirante como una persona que es insegura.
 - La currícula con errores de mecanografía u ortográficos no vale la pena leerlos. Este hecho deja ver el poco interés y esmero que tiene el aspirante.
 - Aquellos demasiado bultosos o que se encuentren de un tamaño irregular, podrán servir para una agencia de publicidad más no para una firma de contadores.
 - El hecho que tengan como portada alguna de las firmas donde trabajaron habla de su poco profesionalismo.
- 3) Conocer los aspectos importantes del currículum de cada candidato y con base en ello, seleccionar cuáles pasarían a la segunda fase. Es bueno guardar todos aquellos que se crean atractivos para futuras referencias o necesidades.

ENTREVISTAS

La siguiente etapa en este proceso es la de entrevistas a los aspirantes de los cuales se haya aprobado el currículum previamente. La persona encargada de elaborar todo este proceso puede ser el gerente administrativo que se menciona con mayor claridad en el tema de administración de la firma.

Mediante la entrevista se analiza al aspirante y si cubre éste las características del grupo al que va a formar parte, así como las de la firma, por lo tanto se tiene que tener previamente establecido si la firma es:

- Agresiva o conservadora.

- En proceso de crecimiento o estable.
- Orientada a trabajar en equipo o individualmente.
- Casual o formal.
- Innovadora o tradicional.

La personalidad del candidato debe satisfacer la personalidad de la firma. Es bueno proyectar el futuro y contratar a la gente que satisfaga estas necesidades.

Para entrevistar a la persona es necesario que se haga en un ambiente propicio donde no haya interrupciones y que se facilite conocer lo mejor posible a la persona. No debe olvidarse el propósito de la entrevista que es llegar a escoger a la persona que mejor satisfaga la posición que se pretenda cubrir. Para esto el objetivo principal es pasar sobre las preguntas previamente estudiadas y aprendidas por el candidato y que se permita que él hable el 80% del tiempo aproximadamente, de otra forma no se va a poder conocer mucho acerca de él, pero evitando que se vaya por la tangente, recordando que el entrevistador debe guiar la plática para llegar a donde se pretende.

Al hacer preguntas abiertas el entrevistado se puede expresar de una mejor manera, algunas preguntas que se pueden incluir son:

- ¿Qué te hace diferente a ti de los demás aplicantes?
- ¿Qué puedes hacer tú por la firma?
- ¿Por qué deberías obtener el trabajo?
- ¿Cuál es el trabajo más complejo que has hecho y por qué?
- ¿Cuáles son tus características más interesantes?
- ¿Cuál sería el trabajo ideal para ti?

No se debe de olvidar que no hay que emitir juicios durante la entrevista, sino de lo que se trata es que el individuo se abra y para esto es importante cuestionarle todo (lo importante claro está).

Otras preguntas que revelan mucho son aquellas que necesitan respuestas negativas. Los aplicantes están condicionados en cierta forma a contestar positivamente, y preguntándole cosas como las siguientes puede descontrolarlos:

- ¿Cuáles son tus debilidades?
- ¿Qué cualidades no te gustan de tu persona?
- ¿Bajo que circunstancias pedirías ayuda a alguien más?
- ¿Por qué dejaste tu trabajo anterior?

Finalmente se debe incluir una serie de preguntas de carácter técnico que deba saber y entonces ver con qué naturalidad responde.

Para evaluar al aspirante es importante se analicen también otros aspectos como la forma en que se desenvuelve desde el inicio hasta el final de la entrevista, para esto es importante poner atención en lo siguiente:

- Analizar su mirada, cara y manos. Éstas indican los sentimientos reales de la persona.
- Analizar sus emociones:
 - ¿Voltea a ver al entrevistador buscando ayuda?
 - Demuestra enojo al referirse a su actual jefe o trabajo.
- Analizar la estructura de sus respuestas:
 - ¿Cómo las organiza?
 - ¿Contesta de una forma sistemática?
 - ¿Es claro o no?
 - ¿Se refiere en mayor grado a sus logros o a sus experiencias?

EVALUACIÓN

En esta etapa se tiene que decidir quién es el aspirante que vaya a ser contratado. En esta evaluación se van a analizar todos los aspectos arriba mencionados. Se tiene que ser muy objetivo y no contratar a alguien que sólo sea agradable al entrevistador. Lo razonable es que cubra lo mejor posible el perfil del puesto a ocupar. Es bueno que el entrevistador se haga las siguientes preguntas acerca del aspirante que le ayuden a decidir mejor:

- 1) ¿Puede constatar que el candidato fue genuino durante la entrevista?
- 2) ¿Cuáles son sus logros? ¿De cuáles logros está orgulloso? ¿Tiene acaso algún logro?
- 3) ¿Qué tan motivado está el candidato? Aquí es muy importante saber qué grado de motivación requiere el puesto que se vaya a cubrir.
- 4) ¿Su forma de ser concuerda con la firma?
- 5) ¿Cómo se sintió el candidato durante la entrevista? Esto se puede obtener mediante apreciación pero también preguntárselo al entrevistado antes de que termine la entrevista.

En esta etapa se deben de verificar las referencias presentadas en el currículum del aspirante, así como sería de mucha ayuda hablar con un compañero del trabajo que cubre o cubría.

Es importante mencionar que todo este proceso varía un poco cuando se quiere reclutar universitarios, antes de que ellos se interesen en buscar trabajo. Es bueno ir a las universidades a platicar de la firma con los alumnos de semestres en donde ya se permita trabajar o uno previo, de esta forma ellos pueden tener ya una opción. En estas pláticas se les invita a que llenen una solicitud y la entreguen directamente a ellos o la entreguen en las oficinas de la firma. Todo el proceso subsecuente es igual sólo que su solicitud no se analiza por su experiencia laboral, pues no la hay, sino por su historial académico, así como en la entrevista no se le preguntará nada acerca de relaciones laborales anteriores. En este

caso es bueno invitar a los interesados a una pequeña visita guiada donde tenga oportunidad de conocer a socios y gerentes y platicar un poco con ellos.

INDUCCIÓN

Después de contratar al personal necesario que tiene facultades y potencial para desarrollarse en la firma, entonces es conveniente la inducción mostrándole los instructivos de procedimientos para la mejor comprensión de las operaciones de la firma, así como también proveer al individuo de todos los elementos materiales y técnicos para el buen desempeño de sus labores.

2) ANÁLISIS DE LAS FUERZAS Y DEBILIDADES

A este segundo aspecto lo llamo así pues se trata de evaluar lo bueno que ofrece el despacho y corregir los aspectos negativos.

Todo el proceso descrito en el punto 1 se da cuando no se cuenta con gente en un puesto en específico, pero ¿qué hacer con la gente que ya se tiene para que se identifique con el mismo desarrollo de la firma y para mantenerlos motivados en la misma?

Aquí lo primero es analizar a qué aspira el personal de la firma:

Es obvio que esperan recibir el pago de nómina regularmente, beneficios y la oportunidad de desarrollarse profesionalmente. Pero cualquier firma de contadores puede satisfacer estas necesidades, por lo tanto no se debe de asumir que proporcionando lo anterior el personal se encuentra satisfecho. Cada miembro percibe esta información y toma una decisión, ya sea consciente o no, acerca de la firma:

Ellos deciden si les gusta o no donde están trabajando.

Ellos deciden cuánto les gusta o desagrada la firma y por qué.

Ellos deciden cuánto les agradan o no los jefes y por qué.

Ellos toman decisiones diarias acerca de su trabajo y sus compañeros del mismo.

Y todo lo anterior es un círculo vicioso pues al estar ellos descontentos con la firma emiten mensajes inconscientes hacia el cliente que puede subvaluar el nivel de la firma y así a las fuentes de posibles recomendaciones, etc.

Entonces ¿Cómo impresionar a los miembros de la firma para que permanezcan y se sientan contentos en ella?

La regla de oro de las relaciones industriales es “ Trata a tus empleados como si fueran tus clientes”. Las siguientes cualidades los pueden impresionar:

- Buenos sueldos. El sentimiento general de cualquier empleado y más en una firma de contadores es que está siendo explotado. Es cierto también que le interesa tener un buen nivel dentro de la firma, beneficios, entrenamiento y otras facilidades como un lugar de estacionamiento y el que puede tener la opción de ganar un bono, pero esto no lo libera de todas sus preocupaciones monetarias. El sueldo que percibe es visto como: su forma de vida, su futuro, y la forma en la que pueden comparar otras formas de vida. Hay que tratar de ofrecer lo mejor que se pueda pero siempre siendo realistas acerca de la capacidad de cada miembro de la firma.
- Proporcionar otro tipo de beneficios: por ejemplo hacer alguna alianza con una compañía de anteojos en donde se les pueda proporcionar algún descuento, darles facilidades con dentistas, seguros, etc.
- Con base en las necesidades del cliente proporcionar horarios flexibles, de forma tal que se puede servir mejor al cliente. Por ejemplo una compañía que requiera estados financieros los días 5 de cada mes y en la que proporcionen la información necesaria los días 15 y 30, entonces se requiere incluso trabajar el sábado, pero en compensación se puede ofrecer que cada cuatro semanas se goce de un fin de semana de tres o cuatro días,

así se tiene un incentivo y los clientes reciben mensualmente la información cuando es requerida.

- Proporcionar a todos los miembros cursos de entrenamiento y actualización.
- Elaborar programas de reconocimiento mediante bonos.
- Poner atención a las necesidades de los miembros mediante el uso de un cuestionario a aplicar anualmente. Puede utilizarse como ejemplo uno contenido en el apéndice de esta tesis, el cual debe ser anónimo y es una buena forma para que los socios se enteren de los motivos de descontento que pudieran existir. Cabe recalcar que es muy peligroso pedir a los colaboradores expresar sus quejas y no hacer nada al respecto, pues esto perjudicaría más que servir. El llevar este tipo de cuestionarios puede ayudar a mejorar la comunicación entre el staff y los socios y así conocer mejor la situación real de la firma.
- Oportunidad para el crecimiento dentro de la firma delimitando claramente los niveles a seguir y estableciendo la posibilidad de obtener promociones anticipadas, es decir alcanzar un nivel antes del tiempo normal como una forma de reconocimiento a su buen desempeño y esmero.
- Oportunidad de obtener un beneficio directo sobre las utilidades. En algunas firmas que van a la vanguardia existe como motivación el hecho de que cada colaborador puede ser dueño de una porción de la firma y que ellos al recibir un beneficio directo entonces harán que la firma sea más rentable y ayudarán de una mejor manera a que esta crezca. Este aspecto necesitaría mayor evaluación y estudio para su implementación pues rompe con todos los esquemas tradicionales.

Es bueno saber qué necesita la gente de la firma, pero esto debe hacerse del conocimiento de los socios para proporcionar lo que haga falta ¿Cómo?:

- 1) Ser introspectivo: Tratar de analizar la interacción y la forma de relación que se lleva entre los socios y el resto del staff.
- 2) Solicitar regularmente a todos los miembros de la firma expongan sus pensamientos acerca de ella (se pueden tomar en cuenta los cuestionarios contenidos en el apéndice) Hay un dicho muy cierto que dice que “la percepción de tus clientes y empleados es tu realidad”, por más que la firma sienta que está en cierta posición, no dependerá de ella sino de la percepción de los demás.
- 3) Es importante que a los integrantes de la firma cuando desarrollen sus habilidades de promoción de la misma se premie a los que tomen el riesgo de hacerlo y no a los precavidos que prefieren evitarlo. Por lo contrario tratándose de la prestación de servicios profesionales es necesario se premie a los cautelosos y no a los arriesgados.
- 4) Algo de lo más importante es que los socios mantengan una actitud positiva hacia todos los demás miembros. Esta actitud dependerá de lo siguiente:
 - Es necesario se considere cada una de las sugerencias de los integrantes de la firma, y en caso de que no sean viables explicar por qué no lo son.
 - Nunca hacer referencia de los empleados en una forma despectiva, ni siquiera en privado.
 - Siempre estar al pendiente de los sentimientos de los integrantes.
 - Nunca reprender a un colaborador frente a otro.
 - Promover el apoyo de mentores a todos los miembros, sobre todo a los nuevos integrantes (cada miembro del staff debe contar con un asesor que generalmente es de

una categoría superior). De esta manera se logra una lealtad y gratitud mayor hacia la firma.

- Hacer el máximo esfuerzo para mantener buenas relaciones con el personal administrativo. Esto porque no son de fácil entrenamiento, y además es la gente que más fidelidad le guarda a la firma, ellos permanecerán todo el tiempo que se les requiera.

Todo lo anterior consiste en puntos que se deben hacer pero también existen otros que no se deben hacer:

- Disminuir los costos de la firma mediante recorte en los gastos del personal, se debe de entender que ellos no son de fácil reposición. Para mantenerlos trabajando con mayor eficiencia deben de ser tratados como individuos.
- Sobrecargas de trabajo constantes. Para evitar esto es una buena idea es el establecer tiempos de compensación obligatorios, en donde se pueden recargar las baterías. El hecho de que existan miembros cansados puede redundar en errores y por lo tanto en clientes descontentos.
- Instalaciones descuidadas o no aptas para desempeñarse correctamente. El desarrollo del trabajo dependerá de la atmósfera que se perciba.
- No fortalecer la unión. Es bueno crear el concepto de trabajo en equipo a todos los niveles dentro de la firma.
- “Nosotros vs. ellos”. Hay que promover la cohesión entre los socios y el staff, logrando vincular los objetivos de todos en la firma. Los niveles altos deben de crear un ambiente de trabajo positivo para hacer que cada miembro se sienta requerido y querido por la firma.

- Tener bajas expectativas de los colaboradores, es decir, no confiar en ellos. Si el proceso de contratación fue desarrollado correctamente, se puede esperar de cada miembro un buen desempeño, competencia y lealtad. Es bueno también establecer diferentes retos a cubrir en la firma además de los aspectos técnicos, como por ejemplo el que desarrollen sus habilidades para promocionar a la firma ¿Cómo? Pudiera ser que con el contacto con los clientes y frente a las necesidades que éste pudiera tener, ofrecer otros servicios que proporciona la firma. Para lograr lo anterior es necesario proporcionarles orientación de cómo hacerlo.

En este segundo tema es muy importante considerar qué tipo de gente es la que se quiere mantener y puede ser muy útil que con base en las evaluaciones, logros, actitud y lealtad se haga una distinción del personal en tres tipos de grupos:

- GRUPO A) ¡SE DEBEN RETENER! Esta gente es el futuro de la firma.
- GRUPO B) Son buenos, son aquellos que hacen que la firma siga su rumbo.
- GRUPO C) Son mediocres, deben de salir de la firma antes de que se conviertan en un problema.

Cada individuo dentro de la firma se va a ir ganando un lugar dentro de cada grupo y por lo tanto el trato para cada uno va a ser diferente pero sustentado. Sin olvidar que independientemente del grupo en el que se encuentre un individuo debe ser tratado con dignidad.

En el momento que un miembro de la firma no tenga futuro dentro de la misma se tiene que ser objetivo y ver la forma en que la abandone. Es importante se le informe previamente en qué situación se encuentra y tenga oportunidad de corregirse. Aquí es necesario hacer una evaluación del individuo y ver en su caso lo que procede:

- Si fue desleal en alguna forma a la firma, entonces la única solución es despedirlo.

- Si la razón es que su capacidad no le permite crecimiento dentro de la misma, lo mejor que se puede hacer es reubicarlo en otro trabajo, ya sea con un cliente o darle tiempo para que encuentre alguno.

El hecho de despedir a un empleado puede ser muy peligroso, por todas las consecuencias que esto involucra como pueden ser las siguientes:

- Puede marcharse a otra firma, llevándose con él clientes.
- Puede hablar mal de la firma con los clientes, creando problemas en la relación de la firma con el cliente.
- Puede influir negativamente con el resto del personal, contándoles su historia, lo cual puede generar que renuncien otros empleados o que se empiecen a crear conflictos entre el personal y los socios, lo cual dificulta la comunicación y el entendimiento.

Antes de despedir a un empleado se deben de analizar todas las razones y ver si ésta procede. Si se llega a la determinación de despedirlo entonces es bueno se tomen algunas medidas:

- Hacerlo tranquilamente y no durante una discusión.
- Tratar de hacerlo un viernes al terminar el día, esto evita que tenga contacto con demás empleados y con clientes.
- Darle todas las compensaciones que por ley la firma está obligada a darle.

En el apéndice de esta tesis se incluya una lista de elementos a cuidar antes y después de que se despida a algún miembro de la firma. No en todos los casos proceden todos los incisos, dependerá del individuo lo que sea aplicable.

3) ESTRUCTURACIÓN INTERNA

Todo lo anterior se logrará paulatinamente, sin embargo es bueno que la firma cuente con una estructura interna viable para un buen desarrollo que sirva como base, cuyos elementos principales se describen a continuación:

DELEGACIÓN

Este tema es mencionado de una manera más amplia en el tema 1.4 de este capítulo, pero cabe recalcar lo siguiente acerca de cómo delegar:

- Cuando se comparte responsabilidad, es necesario que se delegue autoridad.
- Es necesario crear parámetros de control al momento de la delegación, no en el transcurso de ésta.
- Dar al delegado todas las herramientas e información necesarias para llevar a cabo las funciones correctamente.
- Checar el progreso a intervalos regulares. Revisar los resultados, no los métodos, si los resultados son aceptables, ofrecer sugerencias, mas no órdenes en los métodos.
- Las decisiones cruciales referentes a las funciones delegadas son del que delega no de la persona a quien se delega. Para evitar errores es bueno se le mencione al delegado sobre qué parámetros es autónomo.

COMUNICACIÓN

Algunos estudios recientes en Estados Unidos, demuestran que los socios en promedio tienen de 4 a 6 minutos diarios de contacto con los nuevos integrantes de la firma. Este

hecho evita que haya buenas relaciones en la firma entre los socios y el staff. Para mejorar esta situación es necesario se trate de tener más interacción con ellos mediante los siguientes tips:

- Hacer evaluaciones regulares al staff de la firma en donde además de evaluar su desempeño dentro de la misma, se le ayude a determinar objetivos pero que no sean impuestos. Las evaluaciones se realizarán con base en juntas sistemáticas que tengan evaluados y evaluadores para plantear, desde un punto de vista completamente imparcial, crítico, constructivo y positivo los problemas que puede tener un individuo que perjudiquen su desarrollo profesional, dándose así la retroalimentación. Los evaluadores serán los supervisores directos contando con la aprobación previa del gerente y socio. En lugar de que las evaluaciones sean una vez al año es bueno que para los gerentes sean trimestrales y para el resto semestrales.
- Hacer reuniones para estudiar el desempeño de la firma y ver cómo se sienten todos sus integrantes, así como analizar las inconformidades y evaluar las cosas que ya se han resuelto o están en ese proceso.
- Hacer reuniones para analizar el grado de promoción de la firma a clientes y proporcionar lineamientos al personal para ejecutar mejor estas tareas. Si se decide ampliar esta actividad es bueno que haya voluntarios para ejercer esta tarea.

DISCIPLINA

En una firma de contadores públicos es un aspecto muy importante pero que a la fecha no se ha resuelto de la mejor forma, pues se sigue llevando ésta de la manera tradicional. En la medida de que una firma carece de miembros inteligentes y disciplinados, entonces pierde su habilidad para competir con otras firmas.

Una práctica muy común en todos los despachos es el reprender a los empleados de una manera que lastima la dignidad de la persona y como es un proceso muy delicado sería útil que el jefe tomara en cuenta los siguientes aspectos:

1. Ir a la oficina del subordinado (en caso de que tenga) para reprimirlo, sino cuenta con una entonces que éste vaya a la suya.
2. No hacerlo delante de otras personas.
3. Dejarle saber (en su caso) que normalmente hace las cosas bien. De esta forma la disciplina se hace menos "personal".
4. Hacerle notar que está enojado, pero sólo para que se tomen en cuenta los hechos. No trate de intimidar al subordinado.
5. Expresarle sus sentimientos por el error que cometió.
6. Hacerle saber que puede mejorar. Recordarle que es un empleado que vale la pena, de esa manera reconocerá su error y tratará de evitarlo en lo subsecuente.
7. Darle una tarea que le permita demostrar sus habilidades. Cuando un empleado comete un error es muy probable que su confianza se vea afectada. Por eso es bueno ayudarle a recobrarla.

Cuando un empleado, con cierta antigüedad dentro de la firma, cae en una racha de errores no puede ser considerado de repente como incompetente, por el contrario puede ser que su confianza haya sido dañada, sobre todo si no tiene problemas personales. Aquí la solución es que su confianza vuelva a la normalidad y para esto puede ayudar lo siguiente:

- Reasignarlo en trabajos de baja presión.

- Incluirlo con clientes que no sean complicados.
- Removerlo del trabajo donde sus errores ocurrieron.
- Cambiar sus actividades a otras totalmente diferentes.
- Reasignarlo donde sea más útil.
- Elogiarlo sinceramente.
- Decirle cuánto vale él y su trabajo.

Es obvio que esto se dará siempre y cuando la persona de que se hable sea realmente importante para la firma y que se sabe saldrá adelante.

Cabe recalcar que en algunas organizaciones se cree que para evitar errores la única forma de corregirlos es mediante reprimendas y no hay por qué elogiar pues no se merece. Pero se debe de buscar hasta cierto punto un equilibrio entre ambos, pues recordemos que se trata de personas y no de cosas, y es por eso toda la complejidad que se deriva de estos procesos.

IERARQUIZACIÓN

Es bueno tener bien establecidos todos los niveles dentro de la firma en donde se delimiten funciones, responsabilidades y autoridad correspondiente. Cada integrante de la firma debe de conocer su nivel a todo momento y por lo tanto también la gente con la que se relaciona internamente. Dentro de las firmas en México se manejan diferentes niveles y son más complicados sobre todo en las firmas transnacionales, pero todos tienen la estructura básica del staff que se muestra en la hoja siguiente:

(El orden se encuentra de menor a mayor grado)

Nivel Básico:

- Ayudantes
- Semi-encargados
- Encargados

Nivel Ejecutivo:

- Supervisores
- Gerentes
- Socios

Los niveles se designan básicamente en función a la experiencia técnica y a la habilidad para manejar los trabajos, incluyendo las relaciones con el cliente y con el personal de la firma.

CAPACITACION

Es conveniente que el personal cuente con capacitación y entrenamiento constante para incentivar la productividad dentro de la firma, así como lograr que otorguen un buen servicio a los clientes logrando agregar un valor al servicio que se les proporciona. Por lo tanto, la firma tiene el compromiso de entrenar técnicamente y desarrollar profesionalmente a su personal a su máxima capacidad.

La firma debe tener como política impartir cursos de entrenamiento que se lograrán a través de:

- Cursos internos (impartidos por ejecutivos de la firma).
- Cursos locales: (impartidos por el Colegio de Contadores Públicos de la localidad).
- Cursos nacionales (impartidos por el I.M.C.P., universidades y otros organismos reconocidos).

El entrenamiento deberá abarcar a todas las funciones (contabilidad, auditoría, fiscal, servicios administrativos, consultoría administrativa, etc.) y a todos los niveles (ayudantes, semi-encargados, encargados, supervisores, gerentes y socios).

La firma debe adoptar como política, también, la de entrenamiento sobre la marcha del trabajo. Este método consiste en que cada persona tiene derecho a recibir asesoramiento de las personas con quien directamente trabaja sobre aspectos concretos de la actividad que está llevando a cabo. Este entrenamiento tiene como propósito que el individuo conozca y comprenda mejor su trabajo y en un futuro, lo realice con mayor eficacia.

RECONOCIMIENTO

Todo mundo necesita reconocimiento por sus éxitos. Cada persona quiere saber cuán especial es y diferenciarse de los demás, independientemente que se merezca o no dicha distinción. El reconocimiento es una forma de motivación pues esto los hace diferentes de los demás. Aquí, con diferencia a las reprimendas, es útil se haga delante de otros, pero basándose en hechos concisos que puedan dar ejemplo a otros.

Cada miembro sabe que cualquier reconocimiento es transitorio pero que todo esto conlleva a la promoción que es la forma tangible de cualquier reconocimiento.

PROMOCIONES

Es el punto máximo del reconocimiento. Es el único elogio que tiene efectos duraderos y que se ve materializado. Para esto es importante que se tengan lineamientos muy claros y por escrito de las formas en que se concretan las promociones.

Es necesario en este proceso la retroalimentación para que cada miembro sepa en qué posición se encuentra y saber qué aspectos tiene que mejorar y qué aspectos debe de acentuar y conservar.

SER SOCIO: LA PROMOCIÓN FINAL

La vida normal de toda firma requiere que se vayan renovando los socios para que siga habiendo gente que lleve las riendas de la misma. Todo el staff en cierta forma busca llegar a ese nivel por todo lo que esto conlleva: nuevos retos, mayores beneficios e ingresos, mayores responsabilidades, crecimiento profesional, prestigio y estatus. Dependiendo de las necesidades de la firma los socios podrán desarrollarse dentro de la misma o bien se pueden conseguir de medios externos. Pero que mejor que haya la capacidad suficiente dentro del despacho para que de ahí mismo se vayan generando.

¿ Qué cualidades debe reunir un socio?

- Profesionalismo técnico.
- Habilidades de promoción de la firma.
- Habilidades de supervisión.
- Relaciones humanas.
- Salud.
- Compatibilidad con otros socios y staff.

Muchas veces el decidir quién va a ser socio es un proceso muy difícil, sobre todo porque el prospecto nunca ha tenido experiencia para demostrar que sí puede con la responsabilidad, para esto es bueno adoptar una práctica muy socorrida por algunas firmas que es establecer un nivel intermedio llamado “ socio junior”.

La terminología es lo de menos, lo importante es el concepto que esta categoría engloba. Este tipo de socio va a tener la oportunidad de demostrar paulatinamente sus habilidades para llegar a ser socio. De esta forma se le van entregando poco a poco responsabilidades, por ejemplo se le dan los clientes con menores problemas.

Si se decide optar por este nivel intermedio es bueno contar con lineamientos bien establecidos de cómo manejar esta situación, para que todos sepan cuál es el procedimiento del personal que alcanza a esta categoría.

Para concluir con el tema cabe recalcar que se deben tener ciertos lineamientos que ayuden a mantener la buena ética de todo el personal de la firma y también hacerles notar que la relación con el cliente es muy importante y por lo tanto su trabajo debe de ser de gran profesionalismo. Al final de esta tesis, en el apéndice, se encuentra un cuestionario que puede ser de gran utilidad para medir el nivel de ética que existe en la firma.

1.3. DEFINICIÓN DE PROGRAMAS E INSTRUCTIVOS ESCRITOS

Es importante contar con una guía que oriente todas las acciones de los colaboradores de la firma y de esta forma se puedan realizar las tareas de una manera más eficiente. Gracias a esto se va a normar la forma de cumplir los objetivos de la firma basándose en las políticas de la misma.

A continuación se detallan algunos de los procedimientos que es conveniente se normen en los instructivos, los cuales se pueden dividir en dos grandes rubros: a) controles administrativos y b) controles técnicos.

a) CONTROLES ADMINISTRATIVOS

- **LISTA DE ASISTENCIA**

El personal de la firma deberá reportar en dónde estará trabajando durante el día, de acuerdo a los horarios que se tengan o bien cuando se encuentre en la oficina. Para ello, deberá diseñarse una hoja de reporte diario de asistencia que podrá controlar la persona responsable de la recepción o conmutador. Cuando un empleado va a trabajar varios días o semanas con un mismo cliente, bastará con que se reporte al inicio del trabajo, indicando hasta que fecha trabajará con ese cliente, de esta manera se podrá saber con exactitud en dónde se encuentra el personal técnico.

- **CALENDARIO DE TRABAJO**

Para efectos de saber cuáles son los requerimientos de personal por cada área de servicios que tiene la firma, es conveniente elaborar un calendario de trabajo, el cual es recomendable se efectúe trimestralmente. Dicho calendario deberá contener:

- a) Nombre de la empresa.
- b) Trabajo a desarrollar.
- c) Nombres de las personas que intervendrán en el trabajo..
- d) Fecha de entrega del informe.
- e) Horas presupuestadas del trabajo.

El personal será programado por los supervisores de cada área de servicio que la firma proporcione, por lo que cada encargado deberán elaborar un calendario semestral de trabajo por sus empresas asignadas, el cual deberá ser revisado y aprobado por el gerente correspondiente.

- GASTOS DE VIAJE

En una firma se efectúan muchos desembolsos de este tipo, ya sea por atención a un cliente o por entrenamiento, por esto es conveniente que se determinen políticas al respecto. Algunas de ellas pudiesen ser las siguientes:

- a) Solicitar con anticipación de cuando menos dos días el efectivo necesario para los gastos que se vayan a efectuar. Dichos anticipos deberán contar siempre con la aprobación de un gerente.
- b) Informar a la persona a efectuar el viaje la necesidad de cumplir con requisitos fiscales para su deducibilidad y que el empleado lo considere para sus comprobantes.
- c) Una vez efectuado el viaje, deberá elaborarse un reporte de gastos de viaje, en donde se desglose por conceptos el efectivo erogado, como son: **transportación, hotel, alimentos, propinas, teléfonos, lavandería, taxis, renta de automóvil, etc.**

Presentar dicho reporte al área de contabilidad de la firma, para proceder, en los casos de haber sido por trabajo, a cobrarse al cliente, previa facturación.

- TARJETAS DE PRESENTACIÓN

Para todos los casos en los que se tenga que utilizar el nombre de la firma es necesario que se cuente con tarjetas de presentación, las que se recomienda sean utilizadas desde encargados hasta socios, dichas tarjetas normalmente son proporcionadas por la firma.

- CORRESPONDENCIA CON CLIENTES

Todos los acuerdos y compromisos con los clientes deben quedar documentados, es decir por escrito, y consecuentemente debe abrirse un expediente para cada cliente, donde se archive toda la correspondencia con éste.

Es necesario dejar claro que el expediente antes mencionado es un expediente de correspondencia con el cliente únicamente, por lo que es conveniente abrir un expediente para cada cliente, donde se maneje toda la documentación relativa a facturación (recibos) y cobranza y cada uno de los expedientes se maneje por separado.

- FICHAS DE BIBLIOTECA

Con objeto de tener suficiente material de consulta, la firma debe contar con libros que traten diversos temas de carácter técnico que se relacionen con el ejercicio de la contaduría pública.

Deberá estar actualizada esta biblioteca buscando adquirir nuevas obras que en opinión de alguno de los integrantes y con la aprobación de un gerente, deberá adquirirse.

Todos los libros que forman parte de la biblioteca del Despacho deberán ser inventariados, clasificados, numerados y controlados individualmente. Se puede hacer uso de las tarjetas mostradas en la siguiente hoja:

LIBRO :		
FECHA RETIRADO	NOMBRE	FECHA DEVUELTO

- PAPELERÍA

Es muy importante la buena presentación de la firma y una de las formas de demostrarse es mediante su papelería. Para un adecuado control de la información externa e interna que una firma tiene, deberá contar además de los utensilios indispensables para llevar a cabo de la mejor manera el trabajo diario lo siguiente:

- * Papel membretado en original y copia.
- * Memorándum para las comunicaciones internas.
- * Sobres membretados.

- CONTROL DE TIEMPOS

Es muy importante llevar un control de tiempos donde se desglosen las horas cargables por miembro de la firma para posteriormente facturarse al cliente, de la misma manera en este mismo formato debe hacerse un análisis de las horas no cargables y analizar por qué se dieron y ver si proceden o no. Este formato es útil también para la evaluación del desempeño de cada individuo, así como para la estimación de los honorarios. Se puede utilizar el formato mostrado en la siguiente hoja:

Nombre:		DURACIÓN (HRS)										MES					QUINCENA					CLIENTE										
TIPO DE ACTIVIDAD	ACTIVIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
TOTAL DE	H. CARGABLES																															
TOTAL NO	CARGABLES																															

En el tipo de actividad se anota por medio de claves previamente establecidas para saber qué actividades fueron las que se desempeñaron. Al reverso de este formato puede hacerse un análisis de las horas no cargables de la misma manera que al frente.

Después de contarse con el resumen de horas trabajadas por miembro en la firma es muy útil hacer un concentrado de las actividades dedicadas a una sola empresa para su correcta facturación y se puede hacer uso de un formato parecido al siguiente:

RESUMEN DE TIEMPO TRABAJADO POR CLIENTE									
CLIENTE NO.		NOMBRE							
NOMBRE PERSONAL	MES	AUDITORIA	CONSULTORÍA	FISCAL	CONTABILIDAD	OTRO SERVICIO	TOTAL	FACTURADO	

Independientemente de los formatos antes mencionados hay que contar con otro tipo de formatos que se deben de aplicar por regla general antes de empezar a desarrollar cualquier tipo de trabajo. El formato que se utilizará será aquél que se adapte más al trabajo a desarrollar.

- REPORTE DE EVENTOS TÉCNICOS POR REALIZARSE

Como ya se ha mencionado en temas anteriores es muy importante que todo el personal dentro de la firma se esté capacitando continuamente para poder brindar un mejor servicio al cliente y a su vez promover el desarrollo profesional de cada miembro, por lo tanto es

indispensable se cuente con un plan detallado por mes que obligue en cierta forma a desarrollar de la mejor manera y oportunamente todas las actividades:

REPORTE MENSUAL DE EVENTOS TÉCNICOS POR REALIZARSE						
NOMBRE DEL EVENTO	INSTITUCIÓN QUE LO PROMUEVE	EXPOSITOR	LUGAR Y FECHA	HORARIO	COSTO	OBSERVACIONES

- INFORME DE RESULTADOS DE ENTREVISTAS CON PROSPECTOS DE CLIENTES:

Pueden resultar inútiles muchas de las acciones que se lleven a cabo en el proceso de obtención de clientes si no se hace un seguimiento del proceso de prospección. Es recomendable establecer un reporte por medio del cual se esté permanentemente informado de la situación en que se encuentra cada uno de los prospectos. El conservar en este documento un informe de resultado de cada entrevista que se tenga, de las diferentes llamadas telefónicas con el mismo, los problemas que se vayan detectando y en los cuales se puede apoyar con los servicios que presta la firma, será una herramienta que incluso permitirá al posible cliente darse cuenta que se está pendiente de sus asuntos. El siguiente formato puede ser de mucha utilidad:

INFORME DE RESULTADOS DE ENTREVISTAS CON PROSPECTOS DE CLIENTES
NOMBRE DEL PROSPECTO: _____
DOMICILIO: _____
TELÉFONO: _____
LUGAR Y FECHA DE LA ENTREVISTA: _____
NOMBRE Y PUESTO DE LA PERSONA CON LA QUE SE EFECTUÓ LA ENTREVISTA
TEMAS QUE SE TRATARON:
PROBLEMAS DETECTADOS
SERVICIOS QUE ESTÁ EN POSIBILIDAD DE OFRECER LA FIRMA:
ACUERDO FINAL DE LA ENTREVISTA:
LUGAR Y FECHA DEL REPORTE: _____
NOMBRE Y FIRMA DE QUIEN LO EMITE: _____

b) CONTROLES TÉCNICOS

Lo más importante a mencionar en este punto es que para cada tipo de actividad profesional dentro de la firma debe haber una guía que oriente el desarrollo de cada función, es decir que existan programas clave para la adecuada terminación de cada trabajo, esto con el objeto de ser más eficientes y lograr que el trabajo se desarrolle con los niveles de calidad requeridos por la firma. Por ejemplo, en auditoría formular programas de trabajo uniformes (los cuales se puedan adaptar a cada cliente dependiendo del giro, tamaño, etc. del mismo) para cada rubro de los estados financieros a revisar y de la misma forma para todos los demás servicios ofrecidos por la firma: contabilidad, consultoría, trabajos especiales, impuestos, etc. Adicionalmente se debe de contar con uniformidad en los procesos a nivel despacho (no de cada gerente o encargado) en la forma de documentar cada trabajo con requisitos mínimos a cubrir.

Para el mejor desarrollo de los trabajos se debe contemplar lo siguiente:

- **CONOCIMIENTO DEL CLIENTE**

Este cuestionario se encuentra detallado en el apéndice que se encuentra al final de esta tesis. La característica primordial que reúne este formato es que nos permite conocer a fondo la situación actual del cliente y evaluar los posibles riesgos que pudieran surgir con el fin de cubrirlos durante el desarrollo del trabajo, o bien identificarlos para tomar la decisión de no ofrecer el servicio. A su vez es importante establecer la mejor manera de planear el trabajo a desarrollar, estableciendo procedimientos y efectuar la cotización a proporcionar al cliente. Este reporte se debe incluir en el expediente de cada cliente y actualizar regularmente para contar con la información actualizada en todo momento.

- **PAPELES DE TRABAJO**

Todos los servicios proporcionados por la firma (contabilidad, procesamiento de datos, fiscal, consultoría y auditoría), deben quedar evidenciados con papeles de trabajo.

Los papeles de trabajo deben ser archivados por áreas de revisión, asignándose a cada área un índice de identificación y numerando en forma progresiva cada una de las cédulas que integran el área.

Los papeles de trabajo deben de cumplir con algunos requisitos mínimos que son los siguientes:

1. Encabezado. En donde debe de ir el nombre de la empresa y el tipo de trabajo que se esté desarrollando, el periodo que abarca y el objetivo del trabajo.
2. Cada papel de trabajo deberá ser firmado o inicializado y la fecha de la elaboración del papel de trabajo.
3. Todo papel de trabajo debe estar supervisado y deberá contener las iniciales de quien revisó y la fecha de revisión.
4. Los símbolos o marcas que se utilicen deben explicarse debidamente.
5. Las fuentes de información deben indicarse con toda claridad.
6. Es necesario agregar copias de la documentación soporte, en el caso de que exista alguna.

Los papeles de trabajo son propiedad de la firma y no pueden ser consultados por personas ajenas al mismo sin autorización expresa de un Socio. Tampoco deben dejarse en las oficinas de los clientes si no se tienen bajo llave.

Por otro lado al momento de la entrega del trabajo al cliente se deben cubrir algunos puntos para asegurar que el trabajo, que se desarrolló con la mejor calidad sea entregado al cliente

de la misma forma y él lo perciba así. Por lo que es bueno uniformar también este proceso mediante el uso de los siguientes formatos:

- **REPORTE DE AVANCE DEL TRABAJO**

Es importante llevar un reporte en el que se revise y analice el grado de avance de cada trabajo que se esté desarrollando dentro de la firma a fin de analizar las razones por las cuales no se puede terminar el mismo en el tiempo establecido o para informar al cliente la fecha en que se entregará el informe del servicio y/o saber cuánto tiempo se mantendrá ocupado el personal en esta actividad, etc. Se puede utilizar el formato mostrado como sigue:

<u>REPORTE DE AVANCE DEL TRABAJO</u>	
DE _____:	FECHA : _____
A : _____	
NOMBRE DEL CLIENTE: _____	
TRABAJO QUE SE EFECTÚA: _____	
FECHA DE INICIO: _____	
INFORME SOBRE EL AVANCE:	
PUNTOS PENDIENTES A DESARROLLAR:	
FECHA ESTIMADA DE TERMINACIÓN: _____	FIRMA : _____

- **LISTA DE PUNTOS QUE DEBEN CUMPLIRSE A LA FECHA DE LA TERMINACIÓN DE UNA AUDITORÍA**

Es indispensable se tenga este formato como obligatorio a la terminación de cualquier tipo de auditoría para contar con toda la documentación necesaria y corroborar que se haya cumplido con todos los procedimientos indispensables. Se puede utilizar como guía el formato que se encuentra en la siguiente hoja:

Cliente: _____	Fecha de cierre: _____
Fecha en que debe entregarse nuestro informe al cliente: _____	
La revisión del socio está planeada para el _____	
La revisión del gerente y/o supervisor está planeada para el _____	
EL ENCARGADO DE LA AUDITORÍA DEBERÁ FIRMAR CADA UNO DE LOS SIGUIENTES PUNTOS, CONFORME LOS VAYA CUMPLIENDO:	
	FIRMA FECHA
La(s) carta(s) de (los) abogado(s) fue(ron) recibida(s).	_____
Todas las confirmaciones recibidas se revisaron y las diferencias resultantes fueron aclaradas	_____
Se obtuvo la carta de salvaguarda.	_____
Se preparó el borrador de la carta de recomendaciones.	_____
Todos los papeles fueron archivados en los legajos respectivos y en el archivo permanente.	_____
Se elaboraron cambios en el programa.	_____
Se elaboraron los memorandos del encargado y sus ayudantes.	_____
Se efectuó el análisis y cierre del presupuesto (hasta la responsabilidad del encargado).	_____
Se preparó el borrador de todos los informes especiales.	_____
Se elaboraron las evaluaciones del equipo de auditoría (de ayudantes hasta encargado).	_____
Los pendientes fueron resueltos y se destruyó la cédula respectiva.	_____
LISTA DE PUNTOS QUE DEBEN CUMPLIRSE DESPUÉS DE TERMINADO EL TRABAJO DE CAMPO	
	FIRMA FECHA
Memorándum del gerente y/o supervisor	_____
Memorándum del fiscal	_____
Memorándum del socio	_____
Revisión del informe	_____

• HOJA DE INSTRUCCIONES

Con objeto de evidenciar la preparación y revisión de todos los informes en que esté implicada la opinión de la firma, así como para dejar por escrito las instrucciones para la mecanografía o procesamiento de los mismos, es necesario que al momento de que cualquier integrante de la firma elabore un informe prepare una hoja de instrucciones. Dicho formato puede ser el muestra en la siguiente hoja:

HOJA DE INSTRUCCIONES NO. _____

TÍTULO DEL INFORME (Cia., título y período : Estos datos deberán ser llenados por la persona que Elaboró el informe y éstos serán los que mecanografiarán en la pasta del Informe. Es importante que estos datos se anoten completos sin abreviaturas.

PERÍODO :

OBSERVACIONES : Aquí deberá indicarse cualquier instrucción adicional relativa a la revisión, mecanografía, entrega, etc. del informe.

Fecha del informe:

Discutido con: Se deberá anotar el nombre del funcionario con que se discutió el informe, señalando la fecha y el nombre de la persona del despacho que intervino en dicha discusión.

FECHA DE RECIBIDO:

DEBE ENTREGARSE:

	FIRMA	FECHA		FIRMA	FECHA
PREPARADO :	_____	_____	PERSONA QUE MECANOGRAFIÓ	_____	_____
SUPERVISOR O GERENTE :	_____	_____	EL TRABAJO:		
			REVISIÓN DE LA		
			MECANOGRAFÍA O		
SOCIO :			IMPRESIÓN :	_____	_____
			FIRMADO POR:	_____	_____

COPIAS ENVIADAS: Este espacio deberá ser llenado por la persona que elaboró el informe, una vez que éste investigó con el cliente respecto a sus necesidades de copias adicionales del informe. Asimismo, se anotará la dirección a las que se les enviarán los informes.

No. de copias:	NOMBRE	DIRECCIÓN	Forma de entrega :

_____	Copias de oficina	Revisión copias:	_____
_____	Copias papeles de trabajo	Fecha de salida:	_____

Cabe recalcar en este tema que además de todo lo ya mencionado anteriormente se debe de pensar primordialmente en ofrecer al cliente la información de una forma que realmente le sea útil y que se vea reflejado todo el esfuerzo que contrae la utilización de todos aquellos formatos mencionados en este tema, pues si no fuera así, entonces no tendría caso llevarlos.

Por lo tanto los informes deben reunir las características que se muestran a continuación:

- Utilidad.
- Oportunidad.
- Buena redacción.
- Limpieza, ortografía y presentación.

1.4. ADMINISTRACIÓN DE LA FIRMA

Se pueden tener planes de crecimiento muy bien estructurados pero para que se lleven a cabo con éxito es necesario, entre otras cosas, que se tenga una buena administración en la firma, pues problemas como los que a continuación se enuncian pueden hacer fracasar cualquier plan.

- Flujos de trabajo desordenados.
- Staff sobrecargado de trabajo.
- Falta de entrenamiento a cualquier nivel dentro de la firma.
- Imposición de la personalidad de la firma por parte del socio director.
- Desarrollo de labores administrativas por parte de los socios, que debieron ser delegadas tiempo atrás.

Para llevar a cabo el crecimiento de la firma es necesario que los socios principalmente, tengan tiempo para este menester, pues en un principio requiere de mucho tiempo para implementarlo y realizarlo. Por esto que es necesario hacer un análisis interno de la firma para verificar si está siendo eficiente y así poder mejorar muchos de los procesos dentro de la misma. Si no se logra este objetivo, resultaría casi imposible desarrollar un plan de crecimiento, recordando que más se pierde al empezar uno y no darle seguimiento que no empezarlo, se debe de entender que es un proceso lento paulatino y constante que requiere monitoreo directo. En el apéndice se encuentra un cuestionario que puede ser útil para disminuir tiempos y mejorar procesos para eficientar a la firma.

Un estudio en Estados Unidos acerca de firmas exitosas hace mención de los siguientes aspectos que las hacen y mantienen así:

1. Distribuyen eficientemente su tiempo y dinero, logrando disminuir cualquier desperdicio al máximo posible.

2. Se enfocan principalmente en la diferenciación de sus servicios con respecto a las demás firmas en el mercado.
3. Estas firmas tratan extremadamente bien a los clientes así como a los prospectos.
4. Por último estas firmas tienen la inclinación, tiempo y recursos para desarrollar actividades relacionadas con la mercadotecnia. La mayoría de sus socios sólo tienen tiempo cargable a clientes de aproximadamente 30 % del total de su tiempo, teniendo así oportunidad de desarrollar actividades de mercadotecnia.

Existen “pequeñas cosas” que pueden significar la gran diferencia entre una firma exitosa y otra que no lo es, y entre las cuales se encuentran las siguientes:

RECORTE DE COSTOS Y TIEMPO

Una forma de promoción de la firma puede ser el cómo entregar un servicio, entre mejor y más rápido se le proporcione al cliente entonces se llevará una mejor impresión de la misma.

A medida que la firma crece el control de los costos se convierte en un factor importante para mantener el crecimiento. Se debe analizar la firma en particular y ver la manera de reducir los costos existentes, un ejemplo de esto es la reinstalación de las oficinas a otras menos costosas, que a la vez implique otras disminuciones en costos y tiempo, por ejemplo estacionamientos, tráfico, etc.

DELEGACIÓN DE AUTORIDAD

La delegación es el gran ahorrador de tiempo y la llave para el crecimiento profesional. Permite a los empleados de la firma tener mayor participación en ella y motivarlos a tener mejores oportunidades de crecimiento permitiéndoles mayores responsabilidades. El hecho de delegar permite que la firma pueda continuar con sus actividades normales ante la ausencia de cualquier socio y también libera tiempo de los socios para otras actividades, como dar seguimiento al plan de crecimiento o mercadotecnia.

Hay ciertas cosas que no se pueden delegar como puede ser el contacto personal del socio con el principal cliente, es decir, el director de la empresa o la persona con la que se haya contactado el servicio. También es importante recalcar que las decisiones relacionadas con los niveles altos de la firma tampoco se pueden delegar como por ejemplo la evaluación de los niveles altos, la selección de socios, etc. Así como las decisiones importantes en la administración, los estándares de calidad y la planeación. De esta manera la responsabilidad es compartida y a cada nivel le corresponde mayor o menor pero todos interactúan en la firma y de esta forma se crea un ambiente de mayor seguridad hacia los clientes y al staff.

¿ Qué trabajos se deben delegar?:

- Contestar teléfonos.
- Archivar.
- Solicitar papelería.
- Facturación.
- Cobranza.
- Pago a proveedores.
- Monitoreo de nóminas.
- Aprobación de reportes de gastos.
- Actualización de la biblioteca.
- Reacomodo del mobiliario de oficina.
- Solicitar nuevo mobiliario y equipo.
- Vigilar el mantenimiento de la oficina.
- Contratar y supervisar al personal administrativo.
- Organizar y checar reuniones sociales.
- Escribir boletines internos.
- Publicar memoranda interna.
- Programar eventos.
- Asistencia al socio director.
- Facilitar la comunicación interna.

- Facilitar las reuniones internas.
- Resolver problemas interdepartamentales.
- Contestar preguntas del staff.
- Determinar los programas de previsión social para la firma.
- Aseguramiento de la firma.
- Contratación del staff: primeras entrevistas.
- Contratación del staff: entrevistas subsecuentes.
- Escribir políticas y procedimientos.
- Implementación de software actualizado.
- Administración del control de calidad.
- Contabilidad interna.
- Preparación de estados financieros y declaraciones internas.
- Planeación fiscal y entrevistas con clientes que sólo requieran la preparación de declaraciones personales.
- Manejo de caja y análisis de las utilidades de la firma.
- Mantenimiento de las relaciones bancarias.
- Mercadotecnia: Publicidad, tomando en consideración el Código de Ética Profesional (CEP).
- Mercadotecnia: Elaboración de material promocional (Considerando el CEP).
- Mercadotecnia: Monitoreo de actividades.

Es obvio que algunas de estas funciones ya están previamente delegadas pero el punto clave es analizar y captar cuáles no lo han sido y que sean susceptibles de ser delegadas.

Se debe elegir bien el personal para cubrir cada una de las actividades explicándoles las ventajas y desventajas de cada labor a desarrollar, a fin de evitar cualquier tipo de malentendido y que se pueda llevar a cabo perfectamente cualquier actividad delegada.

Es necesario también crear todo tipo de controles al momento de la delegación para que se obtengan parámetros de operación y se puedan medir los resultados de las funciones

delegadas, sin olvidar que las decisiones cruciales de las labores son de los socios y no de la persona a quien se delega. También es importante que a la persona a quien se delega se le debe dar la confianza necesaria para tomar decisiones pues responsabilidad sin autoridad nunca funciona. Es importante que al momento de la delegación de cualquier trabajo exista una supervisión directa, pero, conforme pase el tiempo y se vaya dominando la tarea entonces disminuirá.

Cuando la firma es pequeña se sugiere entonces que el socio director dirija todas estas actividades y se encargue de controlar todo de una manera más directa. En el momento de crecimiento entonces se recomienda se haga un segundo paso en la delegación, que es crear el puesto de gerente administrativo, encargado de coordinar todas las actividades que antes solía realizar el socio director.

GERENTE ADMINISTRATIVO

A medida que la firma crece se pueden perder muchas oportunidades por falta de tiempo para ser atendidas correctamente. Por esto que es necesario se deleguen actividades a una persona en particular para llevarlas a cabo correctamente y los socios tengan tiempo de atender dichas oportunidades. Es importante señalar que aquí entra en juego un factor que es el miedo de soltar las riendas de la firma a otra persona, pero se debe percibir a esta persona como un ayudante al socio director para llevar un mejor control global de la firma, más como a un sustituto.

Es entonces aquí donde se necesita un gerente administrativo que se encargue de centralizar todas las funciones administrativas y poder reportar información relevante y oportuna al socio director, para que éste tome las medidas adecuadas y sean llevadas a cabo a través de él.

Esta función administrativa debe tener como objetivo cubrir responsabilidades internas y externas. Internas se refiere a lograr eficiencia de las unidades integrantes de la firma y

externas a estar a la vanguardia de todos aquellos elementos que permitan se eficiente la administración de la misma.

¿Qué cualidades debe tener este gerente? Esto depende de las actividades que se quieran delegar y para esto se deben tener bien delimitadas antes de buscarlo. Es importante recalcar que el gerente administrativo se interrelaciona con todos los niveles de la firma, por lo tanto debe tener el carácter suficiente para relacionarse correctamente y además como tendrá contacto con el exterior, también debe contar con una mezcla correcta de cualidades que representen la personalidad de la firma. Antes de contratarlo se debe checar su curriculum y efectuar un plan detallado para utilizar al máximo sus habilidades. Esta persona debe ser aprobada por todos los socios y será tarea de ellos el facilitarle su asimilación interna.

Es necesario, para la aceptación de este gerente, que el socio se reúna con el staff, explicándoles las ventajas que brinda su presencia y que para ellos será principalmente la persona que ayudará a resolver los problemas generales de la firma. De esta forma al gerente administrativo se le delega autoridad y se le comparte responsabilidad. También es importante se le proporcione una oficina privada. Para la máxima efectividad el gerente no puede ser considerado parte de la organización pues es esencial que se implemente una persona que exista entre el staff y los socios, pero debe tenerse claro que está bajo el control del socio director.

De esta forma el gerente administrativo hará cumplir los objetivos generales de la administración que concentrados en una palabra son: servicio. La firma existe para dar servicio a otros grupos. Estos otros grupos incluyen departamentos dentro de la misma organización, ejecutivos y otros auxiliares, así como también a terceros tales como clientes, proveedores y otros que tengan relación con la firma.

Las actividades a desarrollar por parte del gerente administrativo deben comprender las siguientes:

- Conocer todas las operaciones de la firma: los servicios que proporciona la firma descritas en el tema 2 de este capítulo, y su interrelación con las áreas que les proporcionen servicio, como son el departamento de sistemas, secretarías, recepcionistas y mensajeros.
- Conocer los estándares de calidad y tiempo a los que se pretenda llegar.
- Analizar las funciones de la empresa con el fin de simplificarlas.
- Eliminar la pérdida de tiempo en todos los procesos que intervienen dentro de la firma.
- Hacer el trabajo de todos tan simple como se pueda.
- Fomentar la buena comunicación entre todas las áreas de la firma y proporcionar todos los elementos para que ésta fluya.
- Mantener buenas relaciones interpersonales.
- Motivar a los empleados y colaboradores para que den lo mejor de cada uno.
- Proporcionar y mantener las mejores instalaciones, recursos humanos, técnicos y materiales para lograr el objetivo de la firma.
- Planear, organizar y controlar todas las actividades de la firma.
- Dirigir al personal administrativo y las labores de oficina.
- Mantener en buenas condiciones las unidades de servicio como son correspondencia, archivo, teléfono, recepción, mensajería, etc.
- Mantener y verificar el cumplimiento de estándares de calidad y cantidad, manuales y reglamento, para evaluar el funcionamiento del despacho y proponer medidas correctivas.
- Buscar la forma en que se proporcione la capacitación a todos los niveles de la firma.
- Revisar el proceso de contratación desde el reclutamiento hasta la contratación, así como la evaluación de los miembros de la firma.
- Contabilidad de la firma.
- Actualizar la situación fiscal de la firma.

La transferencia de las actividades al gerente administrativo debe ser paulatina, pues es necesario que se familiarice con la firma y el personal. Es importante que asimile los

procedimientos de la firma pero sobre todo que entienda la magnitud y prioridades de su responsabilidad. Lo ideal en un principio sería que se le proporcionara una lista de actividades que lo mantuvieran ocupado durante el día, y darle más actividades cuando se haya completado la curva de aprendizaje. Después de un tiempo, entonces él implementará sus propias soluciones a las funciones administrativas.

El hecho de que exista una persona encargada de la administración de la firma permite desarrollar flujos de trabajo más eficientes y evitar duplicidades, más tiempo de los socios se hace facturable y hay una mejor coordinación entre el personal y los socios, todo esto recae en un mejor servicio al cliente.

DEPARTAMENTALIZACIÓN

Al darse el crecimiento en una firma, la departamentalización es una herramienta fundamental y muy importante, pues de esta forma se puede eficientar la firma mediante la especialización.

El socio director debe ser el primero en promover dicha departamentalización. La principal suele ser: AUDITORÍA, CONTABILIDAD e IMPUESTOS. El gerente administrativo se puede encargar de coordinar todo lo relacionado con el personal desde reclutarlo hasta contratarlo, evaluarlo y capacitarlo.

Conforme el tiempo pasa la especialización de cada grupo se vuelve más compleja, se necesita menos investigación y se hacen más eficaces las relaciones interdepartamentales. De este modo los colaboradores pueden aprovechar mejor sus habilidades y así eficientarse más y más.

DESARROLLO DE JUNTAS EFECTIVAS

Otro punto importante a considerar en la administración de la firma es la necesidad de efectuar reuniones constantes pero que tengan como principal objetivo evaluar el desarrollo de la firma, que contengan las siguientes características para que realmente sean efectivas:

- Tener un propósito claro y delimitado. Establecer una agenda de puntos a seguir y sea proporcionada a los miembros con anterioridad.
- Elaborar una lista de asistencia selectiva, es decir, que sólo los interesados directamente asistan.
- Contar con un moderador que guíe en forma correcta la reunión. Principalmente para no desviar la junta y se logre a cubrir lo establecido en la agenda y sea lo más breve posible.
- No se presenten interrupciones a menos que exista una emergencia.

EVITAR INTERRUPCIONES

Otro de los factores importantes para eficientar el tiempo de los socios es reducir todo tipo de distracciones o interrupciones pues ellos, por lo general, manejan una política de mantener la puerta abierta para cualquier duda o aclaración que tenga el staff. Es por esto que es necesario incorporar algunas reglas para disminuir al máximo todas las interrupciones, entre las cuales se pueden tomar las siguientes:

1. Cualquier pregunta cuya respuesta se resuelva con cualquier información escrita no debiera ser contestada por el socio. Por ej. PCGA, normas de auditoría, beneficios de la firma, minutas de juntas, etc.
2. Preguntas que se puedan resolver mediante una pequeña investigación no debieran ser contestadas por los socios.
3. Una pregunta que pudiera ser contestada por cualquier otro miembro del staff, no debiera ser preguntada al socio.

4. Preguntas que puedan contestar con tan sólo una palabra o una oración pueden ser aclaradas por el socio pero no se requiere estar persona a persona, sino éstas se pueden contestar por medio de los elementos de intercomunicación con que se cuente en la oficina, por ej. : marcar de una extensión a otra.
5. Las preguntas que sí correspondan a los socios deben responderse por ellos únicamente, pero una vez que ya se hayan observado los 4 puntos anteriores.

De esta forma todos los miembros de la firma deben aprender a pensar por ellos mismos y confiar en sus conocimientos, así como se debe fomentar la investigación y el continuo estudio, luego entonces debe entender que el acudir al socio es el último recurso. El socio entonces podrá mantener su puerta abierta sabiendo que sólo se recurrirá a él cuando realmente se le necesite, pero si él necesita terminar algún tipo de trabajo, lo conveniente entonces es que cierre la puerta, entonces se sabrá que no se le debe interrumpir.

EFICIENCIA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

Es muy importante que todo el departamento administrativo reúna características de calidad, pues si la firma quiere efficientarse se deben analizar y corregir todos los aspectos integrantes de la firma, y el personal administrativo es tan importante como el resto.

Cabe recalcar que el staff de la firma puede ser muy competente, pero de nada serviría si el personal administrativo no lo es pues el intermediario entre el staff y el cliente es este departamento.

RECEPCIONISTA

En este punto es importante mencionar que es indispensable contar con una recepcionista capaz y de buena presentación, pues ella es la que generalmente causa la primera impresión de la firma, no habrá una segunda oportunidad para causar una primera impresión.

El socio director sí debe de intervenir en la contratación de la recepcionista a diferencia del resto de las contrataciones, pues ella representará a la firma. Ella debe de tener una actitud positiva, buenos modales, tono de voz agradable y excelente habilidad para comunicarse.

Es importante que la recepcionista sepa la localización de cada miembro en la firma con exactitud, pues es muy desagradable que un cliente hable a buscar a algún miembro y le digan que simplemente no sabe dónde se encuentra. En caso de los ejecutivos si no llegaran a estar en la oficina entonces recomendarle a la recepcionista las posibles contestaciones como: “ No se encuentra en la oficina” y no “Todavía no llega” o “Ya se fue a descansar”; de esta forma la impresión que puede causar cada respuesta es diferente.

Por otro lado es buena idea que se le avise a la recepcionista si se espera que un cliente visite las oficinas, así de esta forma ella se referirá al cliente por su nombre; este aspecto demuestra al visitador que él es importante para la firma.

APATÍA

La apatía hacia algún tipo de trabajo en cualquier miembro de la firma es algo muy peligroso no sólo por la demora que esto implica, sino también porque es un mal hábito difícil de romper.

La mejor forma de romper con esta apatía es simplemente hacer el trabajo. Lo recomendable es hacer los trabajos tediosos y aburridos al inicio del día, todos los días (si es una actividad rutinaria), pues a esta hora es cuando se está fresco y con más energía. Cuando se terminan estas labores emocionalmente te sientes mejor pues era algo que tenías que hacer y ya lo terminaste.

Esta práctica inconscientemente rompe este mal hábito y ayuda a encaminar de una mejor manera la energía de cada elemento así como evita desperdicios.

AUTOMATIZACIÓN

El tener automatizados todos los procesos dentro de la firma como: sistemas de contabilidad, software para auditoría, impuestos, etc., es un prerrequisito para cualquier firma que piensa progresar y ser competente. Si la firma no se ha automatizado en algún aspecto es necesario que lo haga consultando a un experto. Dependiendo de las necesidades internas y el presupuesto de la firma puede ser viable que se contrate de forma permanente una persona con los estudios suficientes, que se encargue de estar a la vanguardia de estos procesos, o si no es factible entonces contratar el servicio externo para que modifiquen y mejoren los sistemas actuales.

1.5. EL CONTROL DE CALIDAD

El control de calidad se puede definir según las normas industriales japonesas (NIJ) como “un sistema de métodos de producción que económicamente genera bienes o servicios de calidad acordes con los requisitos de los consumidores”.

Con base en esto podemos decir que el control de calidad aplicado a una firma de contadores públicos debe ser el desarrollar el trabajo conforme a ciertas normas a fin de proporcionar al cliente el servicio que merece.

La interpretación de “calidad” no se refiere únicamente a la calidad del producto sino debe darse un sentido más amplio. Se refiere a que debe controlarse la calidad en todas sus manifestaciones, esto significa calidad del proceso, del trabajo, del servicio, es decir calidad en todas las áreas y a todos los niveles de la firma.

Para lograr el control de calidad es indispensable seguir los pasos mencionados a continuación:

- Determinar objetivos: Definir los objetivos y políticas que se requieren para alcanzar dichos objetivos.
- Determinar métodos para alcanzar dichos objetivos.
- Proporcionar educación y capacitación.
- Realizar el trabajo.
- Verificar los efectos de realización.
- Empezar la acción apropiada.

El manejo de la calidad total como se maneja en la reingeniería significa TODOS. El trabajo de cada uno debe incluir la mejoría del proceso. En la administración tradicional los gerentes y especialistas llevan las riendas de la mejoría del proceso y en ocasiones se les

permite a los empleados principales aportar sugerencias. Por lo general las pocas buenas mejoras que surgen atañen al trabajo de alguno pero no a los procesos en su conjunto. Para las mejoras del proceso, es necesario la visión de todo en conjunto.

Si se quiere llegar a la eficiencia es necesario que las firmas de contadores públicos también cambien su estructura para lograr un buen manejo de la calidad total. Este nuevo enfoque debe estar basado en grupos o equipos multifuncionales y no en individuos. En esta estructura el trabajo es desarrollado en estos grupos, teniendo como enriquecedores del mismo a los gerentes y a los socios y como elementos de soporte al personal administrativo. De esta forma los socios disponen de mayor tiempo para las tareas de comercialización de la firma que se exponen en el capítulo III.

De esta forma la firma está estructurada en pequeños grupos pero por área guardando los mismos niveles mencionados en el tema 1.2., por lo tanto cada área tendrá sus propios grupos de trabajo.

El fomentar esta estructura hace que cada miembro de la firma se sienta más comprometido con su trabajo y el de los demás pues la responsabilidad está siendo compartida. Para lograr este nivel de organización es muy importante considerar todo lo mencionado en los temas anteriores para que cada individuo dentro de cada grupo tenga todos los elementos necesarios para desarrollarse correctamente y formar buenos equipos. Cabe recalcar que aquí el reconocimiento debe ser enfocado más en el desarrollo de los equipos y lo menos en individuos.

En esta estructura todo el trabajo se desarrolla dentro del grupo donde cada quien tiene delimitada sus obligaciones para llegar al fin común. Cabe recalcar que cuando se determine utilizar esta estructura de trabajo las asignaciones de trabajo que se otorguen a cada grupo no pueden ser cambiadas a menos que se trate de algún asunto de fuerza mayor. De esta forma el equipo analiza en conjunto como llegar a satisfacer de la mejor manera a los clientes que están a su cargo.

El control de calidad va a determinar de forma importante el logro de la eficiencia en las operaciones al hacer que las cosas salgan bien desde la primera vez cuidando desde su concepción hasta el resultado final todas las actividades de la firma.

Este control de calidad tiene como razón principal la preferencia de los clientes, de esta forma la firma obtendrá mejores elementos para la competitividad, tema que se abordará en el capítulo III.

2. MENÚ DE SERVICIOS AL CLIENTE

En este tema se pretende mostrar de una manera general todos los servicios que una firma de contadores públicos puede ofrecer a sus clientes. Entre los principales servicios encontramos los siguientes:

1. SERVICIOS DE CONTABILIDAD

Este servicio consiste desde establecer la forma en que el cliente debe de preparar la información de las operaciones de su empresa para que el personal asignado del despacho la procese, la registre auxiliándose de algún software de contabilidad y del catálogo de cuentas ideal que se ajuste al tipo de empresa, y de esta manera obtener los reportes financieros que permitan proporcionar al cliente elementos para una mejor toma de decisiones.

Los estados financieros deben estar preparados con base en principios de contabilidad generalmente aceptados para obtener información veraz, oportuna y confiable, que el cliente merece, pero eso no es todo, el profesional debe proporcionar pautas de acción para una mejor toma de decisiones y esto se logra mediante el análisis e interpretación de los estados financieros.

El análisis a proporcionar al cliente puede incluir el uso de razones financieras:

- **Liquidez:** Permite analizar la capacidad de la empresa de cubrir sus obligaciones a corto plazo.
- **Apalancamiento:** Mide el grado en que la empresa se encuentra endeudada con terceros.
- **Operación o actividad:** Permite medir la eficiencia del capital de trabajo de la empresa.
- **Rentabilidad:** Permite medir el rendimiento que los socios o accionistas están obteniendo.

Estas razones financieras relacionan entre sí las partidas del balance general y del estado de resultados, permite trazar la historia de una empresa y evaluar la situación presente. Es importante mencionar que una razón no es un número significativo por sí mismo sino debe compararse ya sea mediante tendencias de la misma empresa o con otras de la misma industria.

Por último, es importante que el contador público elabore estos reportes lo más sencillo y resumido posible, pues la utilidad de esto depende del usuario a quien va dirigido.

2. SERVICIOS DE ASESORÍA

Con este tipo de servicio se busca únicamente la revisión y supervisión del sistema contable de una empresa, que en ocasiones pudo haber sido implementado por la misma firma. De esta forma todas las actividades y efectos de la supervisión de la contabilidad estarán encaminados a la orientación con el fin de eficientar la administración de la empresa.

Este tipo de asesoría también se puede proporcionar para la implementación hasta la supervisión de la contabilidad de costos de una empresa que así lo requiera.

Otro servicio contemplado en este inciso también podría ser el servicio de contraloría externa cuando el tamaño de la empresa no justifica un contralor de tiempo completo, la función puede ser cubierta al tamaño de sus necesidades por algún miembro de la firma que esté capacitado para esta función.

2. SERVICIOS DE AUDITORÍA

a) Auditoría de Estados Financieros:

Este tipo de auditoría tiene como principal objetivo expresar una opinión mediante un examen al control interno de la entidad, con base en pruebas selectivas la razonabilidad de las cifras expresadas en los y 4 estados financieros básicos (Balance general, Estado de

resultados, Estado de cambios en la inversión de los accionistas y Estado de cambios en la situación financiera) que la compañía elabora, así como de las divulgaciones que se mencionan en las notas que los acompañan.

Es importante que se tomen en cuenta para esta tarea las normas y procedimientos de auditoría publicadas por el IMCP para que tenga validez el dictamen basado en el boletín 4010 que emita el auditor.

b) Auditoría para efectos fiscales

Se refiere a emitir una opinión fiscal sobre el cumplimiento de las obligaciones fiscales a la que es sujeto la empresa y dando cumplimiento adecuado a lo mencionado en el artículo 52 del Código Fiscal de la Federación, que se cita a continuación:

“ Se presumirán cierto, salvo prueba en contrario los hechos afirmados, en los dictámenes formulados por contadores públicos, sobre los estados financieros de los contribuyentes o las operaciones de enajenación de acciones que realice; en la declaratoria formulada con motivo de la devolución de saldos a favor del impuesto al valor agregado; en cualquier otro dictamen que tenga repercusión fiscal formulado por contador público o relación con el cumplimiento de las disposiciones fiscales; o bien en las aclaraciones que dichos contadores formulen respecto de sus dictámenes.....” siempre que reúnan una serie de requisitos contenidos en dicha disposición.

Cabe señalar que para este tipo de dictamen es importante seleccionar adecuadamente a los clientes pues con las reformas fiscales aplicables para el año de 1999, el contador público que dictamina se puede hacer acreedor a multas al no observar en su opinión la omisión de contribuciones recaudadas, retenidas, trasladadas o propias de la compañía.

c) Auditoría operacional y administrativa

Esta auditoría parte del principio que siempre hay una mejor forma de hacer las cosas. Entonces mediante ésta se pretende eficientar los procedimientos de la empresa en cuanto a su estructura considerando los elementos técnicos, humanos y materiales. En la auditoría administrativa se utiliza el proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control para lograr dichos objetivos.

Este tipo de auditoría pretende elaborar un diagnóstico para lograr mejorar las operaciones de la empresa y es muy importante que se implementen dichas soluciones.

d) Auditorías especiales

Habrán ocasiones en que al contador público se le requieran sus servicios para auditar alguna cuenta o grupo de cuentas u operaciones en particular, a esto se le denomina auditoría especial. Dependerá de las características de la labor a desarrollar el efectuar dicha revisión con base en pruebas selectivas o bien detalladamente. Este tipo de auditorías se puede deber a varias causas entre las que se encuentran: determinar la corrección o incorrección de una cuenta, localización de un fraude, cambio de funcionarios encargados de una administración, liquidación de una empresa, etc.

3. CONSULTORÍA ADMINISTRATIVA

La Comisión de la Consultoría en Administración del IMCP define que la consultoría en administración es la función de proporcionar formalmente, asesoría profesional a la administración de las empresas, organismos públicos u otro tipo de entidades, en la utilización más eficaz y suficiente de sus recursos para el logro de sus objetivos.

Para cubrir con esta función el personal debe de reunir ciertas características como son creatividad, personalidad, intuición, visión de conjunto, sentido práctico, etc. Por otro lado es importante que tenga un buen conocimiento de la empresa, así como también dominar técnicas para lograr su objetivo como son: entrevistas, preparación de diagramas de flujo, diseño y control de formas.

4. SERVICIOS FISCALES

Consiste en brindar orientación e información a los directivos o al personal responsable de la formulación y presentación de declaraciones a cumplir correcta y oportunamente sus obligaciones fiscales.

5. OTROS SERVICIOS PROFESIONALES

- **Consejero:** Al poseer el contador público un amplio grado de preparación profesional en el ramo de las finanzas, se le facilita conocer las necesidades de cualquier empresa. Por su experiencia profesional el contador público es el más idóneo para actuar como consejero de empresas.
- **Comisario:** El contador público puede realizar esta función adecuadamente pues el comisario se encarga de la labor de vigilancia de las sociedades mercantiles. Es obligación del comisario realizar un examen de las operaciones, documentación, registros y demás evidencias comprobatorias, en el grado y extensión que sean necesarios para efectuar la vigilancia de las operaciones que la ley les impone y poder rendir su dictamen a la asamblea ordinaria de accionistas.
- **Peritaje:** En algunas ocasiones el C.P. es solicitado para servir de mediador en unidades socio-económicas, donde tiene que sostener pláticas o emitir opiniones sobre ciertas cuestiones tales como: asuntos laborales, fiscales, contables, etc. Para esto es importante que el profesional cuente con: independencia e imparcialidad, conocimiento concreto del asunto, facilidad de argumentación, amplio sentido de justicia social, etc.

6. SERVICIOS ESPECIALES

Consiste en auxiliar en el desarrollo de todas aquellas actividades que el cliente no cuente con personal capacitado para hacerlo por ejemplo:

- a) Exploración y estudio para la adecuada determinación de los costos, así como su exactitud, integración y control.
- b) Apoyo en el desarrollo de inventarios físicos confiables.
- c) "Outsourcing": Proporcionar personal de apoyo que labore en las oficinas del cliente con la característica principal que no forma parte de su nómina, lo cual le puede convenir para evitar cargas administrativas.

Dependiendo del trabajo a desarrollar se crearán equipos multidisciplinarios, donde no sólo el contador público debe intervenir y por lo tanto se debe auxiliar de ingenieros y otros profesionales.

Por otro lado es importante que los socios estén a la vanguardia de los cambios en el entorno económico y estar alerta para proporcionar más y mejores servicios, siempre y cuando se cuenten con los elementos suficiente para ofrecerlos. Todo esto conlleva una doble intención: cliente satisfecho e incremento en los niveles de facturación de la firma.

3. ¿CÓMO FIJAR LOS HONORARIOS?

El cálculo de los honorarios se dificulta al tener que incluir varios aspectos que no se refieren simplemente al costo de los servicios, que son los sueldos del personal dedicado directamente a la elaboración del trabajo. En este cálculo se deben de incluir otros conceptos tales como:

- Bonos y gratificaciones de cada una de las personas que integren el despacho.
- Gastos de papelería incurridos.
- Renta de oficinas.
- Grado de responsabilidad asumida.
- Valor de los servicios para el cliente.
- Dificultad del trabajo (ya que éste repercute necesariamente en un aumento de horas de trabajo).
- Urgencia del trabajo.
- La experiencia del personal, su calidad y eficiencia.
- Margen de utilidad razonable.

Alguna forma de cubrir estos aspectos y que se ha venido utilizando regularmente en algunas firmas consiste en multiplicar el número de horas empleadas por un factor comprendido de tres veces el costo directo de los servicios por hora trabajada. El uso de tres veces el costo directo atiende principalmente a cubrir los siguientes tres aspectos:

1. Costo real de los sueldos, incluyendo bonos y/o gratificaciones, por cada una de las personas que integran el despacho.
2. Gastos indirectos que incluyen la ocupación de las oficinas, impuestos derivados del pago de nómina, entrenamiento, de operación de oficina, de viaje, etc.
3. Utilidad razonable para los Socios.

El "Manual para Estructurar y Organizar Pequeñas y Medianas Firmas de Contadores Públicos" del IMCP desarrolló un procedimiento práctico para calcular las cuotas por hora de cada uno de los miembros del Despacho y es el que sigue:

1. Elaborar el calendario de horas estándar de todo el año partiendo de las horas hábiles que hay en cada quincena y que aproximadamente serán de 2,000 al año.
2. A las horas estándar se le debe de restar una cantidad que correspondería a las horas no cargables que incluirían entre otros conceptos el entrenamiento del personal, vacaciones, juntas de oficina, administración, actividades profesionales, tiempo dedicado a clientes potenciales, en el caso de estudiantes, las horas dedicadas a la universidad, de esta forma se determinan las "horas cargables" a clientes.

Dividiendo este total de horas entre el número de horas estándar se establece el "plan de utilización" en porcentaje de cada uno de los miembros de la firma.

3. Se debe de presupuestar la compensación anualizada de cada persona, incluyendo bonos y/o gratificaciones anuales pero sobre la base de sueldos actuales. En el caso de los socios podrá tomarse el retiro a cuenta de utilidades, que efectúen cada mes.

El total de la compensación anualizada se dividirá entre las horas "cargables a clientes" por categoría determinando así el costo directo por hora trabajado, al cual se le aplicará el factor arriba mencionado.

Para cotizar los honorarios existen varias formas de hacerlo, pero principalmente se encuentran las siguientes:

- a) Honorarios fijos: Aplicable en aquellos casos en que se tenga un conocimiento completo de la empresa, de tal forma que estemos seguros de obtener al término del trabajo el margen de utilidad deseado. Este tipo de cotización es recomendable cuando se

desarrollen trabajos de contabilidad en donde las operaciones mensuales no varían ni los reportes a entregar. Estos honorarios fijos se verán modificados si las actividades de la empresa aumentan considerable y consistentemente además de los efectos de la inflación. Por lo general estas revisiones se hacen cada año. En el caso de algún trabajo adicional al declarado en la carta propuesta se deberá cotizar bajo la forma de honorarios basados en el tiempo empleado, pues por lo general son trabajos especiales y no constantes.

b) Honorarios que se basan en un máximo y un mínimo. Similar al punto anterior, pero permite cubrirnos de cualquier imprevisto que no pudiera haber sido tomado en cuenta para la estimación por no tener conocimiento completo de la empresa. Este tipo de cotización también se puede utilizar para los trabajos de contabilidad, donde en un principio por la falta de conocimiento de la empresa no se puede determinar con exactitud una iguala que convenga, pero conforme el conocimiento de las operaciones es mayor se pueden cambiar de este tipo de cotización a la del punto anterior con el fin de que el cliente pueda estimar de una mejor manera sus erogaciones por concepto de honorarios a la firma.

c) Honorarios basados en el tiempo empleado. Consiste en proporcionar al cliente un análisis de las horas que se estima serán empleadas en el servicio y tiene como beneficio los siguientes puntos:

- Un menor margen de error en el cálculo de los honorarios.
- Ayuda por parte del personal del cliente, quien cuida el tiempo utilizado por personal de la firma.
- Eficiencia por parte del personal del despacho al saber que el honorario está basado en horas de su propio trabajo.

Este tipo de cotización es empleado por lo general en servicios de auditoría, aunque no en todos los casos, en servicios de consultoría administrativa y/o cualquier otro trabajo especial. También puede ser utilizado para contabilidades en las que se tiene que instrumentar desde el control interno de la empresa hasta el desarrollo de diferentes

medidas para eficientar sus operaciones y la información fluya como se requiere para registrar sus operaciones lo más apegado a la realidad.

Los honorarios referidos a trabajos fiscales deberán sujetarse al Código de Ética Profesional el cual establece:

“ El monto de los honorarios que percibe el contador público ha de estar de acuerdo con la importancia de las labores a desarrollar, el tiempo que a esa labor se destine y el grado de especialización requerido”.

Y basándose también en la “Guía de conducta ética para el ejercicio profesional en asunto fiscales” emitida por el IMCP, se puede decir que una parte de la retribución en trabajos fiscales, puede fijarse en relación a los resultados que se obtengan mediante la intervención del contador público, siempre y cuando la determinación de dichos resultados no quede a cargo del propio profesional.

El cobro de los honorarios puede ser mediante cobros parciales al comenzar el trabajo, durante el propio trabajo y al finalizarlo, o a través de igualas mensuales. La primera forma de cobro va muy relacionada, por lo general con el inciso c) mencionado en la hoja anterior, el cobro mediante igualas con el a) y el b). Este tipo de cobro dependerá del conocimiento del cliente y de las operaciones a desarrollar.

Para lograr una cobranza sana es bueno contar con ciertos procedimientos para evitar problemas de recuperabilidad de la cartera:

1. Comunicación con el cliente. Considerar desde la primera cita las políticas de cobranza (las cuales deben estar previamente establecidas y por escrito).
2. Basar la cobranza en un intercambio: se le proporciona en tiempo la información requerida y el cliente cumple con su parte. Para esto la firma debe de respetar las fechas de entrega.

3. Elaborar facturación quincenalmente. Muchas compañías reciben facturas para revisión un cierto día en el mes y si la firma manda su nota de cargo en una fecha posterior se tiene que esperar un mes para que sea aceptada para revisión.
4. Eficientar el proceso de entrega de la nota de cargo al cliente. Muchas veces antes de enviarse al cliente se hacen varias labores administrativas, entre menor sea este tiempo es mejor pues tan pronto reciba el cliente la factura más rápido podrá pagar. Una vez emitida y entregada la nota de cargo es bueno hacer pequeños recordatorios de las notas de cargo no pagadas mediante el envío de una copia de las mismas.
5. Considerar la posible utilización de incentivos económicos como descuentos por pronto pago.
6. Dar seguimiento a la cobranza mediante llamadas telefónicas y en caso de no obtener resultados entonces enviar cartas de cobranza.

Los puntos expuestos anteriormente incluyen las formas de estimación, cotización y cobro, lo cual no es suficiente para alcanzar los objetivos relacionados con los honorarios pues también es necesario el control adecuado en las tres etapas antes expuestas. De esta forma los socios pueden analizar el rendimiento y la eficiencia de la firma y tomar las medidas correctivas en caso de no lograr los objetivos planteados. Este control se da principalmente al comparar lo presupuestado contra lo real, para obtener información suficiente que permita conocer los elementos que están ineficientando a la firma.

CAPÍTULO III: RETOS PARA LOGRAR LA COMPETITIVIDAD

1. LA COMERCIALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS

En el capítulo II se habló de los elementos básicos con que toda firma debe contar para lograr una eficiencia interna, la cual queda plasmada en el producto final. En este capítulo se hablará de los elementos que son considerados por muy pocas firmas y pueden brindar el punto de diferenciación con la competencia, los cuales se pueden resumir en una sola palabra: comercialización.

Es importante mencionar que aunque se tenga la mejor estructura interna, si nadie conoce la firma, o viceversa, no se podrá tener una buena proyección a futuro. La firma ideal está compuesta por un equilibrio entre una buena estructura interna y una buena promoción externa. Si se tiene buena promoción pero no se tiene algo bueno que ofrecer sólo sirve para dañar la reputación de la firma y en el caso contrario no habrá quien pueda obtener el servicio para comprobar dicha excelencia, por lo tanto no podrá subsistir la firma y mucho menos progresar.

1.1. ¿ QUÉ ES LA COMERCIALIZACIÓN?

Por lo general comercialización se entiende como algo no ético y no compatible con los objetivos del trabajo profesional desarrollado en las firmas de contadores públicos. Esto es así porque durante mucho tiempo ha habido una tradición sumamente conservadora alrededor de estos servicios y porque se confunde este concepto como un método de venta de bienes tangibles y por lo tanto no se puede visualizar como un proceso necesario para la colocación de servicios. A continuación tenemos la definición de comercialización:

“ Una serie de funciones que involucran la movilización de los bienes del productor al consumidor”.

Con esta definición, traducido a términos de servicios proporcionados por una firma, notamos que la comercialización es un proceso en el que deben avocarse los esfuerzos de todos los integrantes de la misma para lograr colocar a mediano y largo plazos los servicios que se prestan entre una mayor base de clientes posibles.

Sí analizamos detenidamente lo anterior, podemos inferir que una firma de contadores, la que sea, no subsiste si no está orientada hacia los clientes aunque cuente con los mejores elementos humanos, materiales o técnicos; esto es tan simple como el hecho que al no haber consumidores no hay mercado y por lo tanto no hay productores.

Actualmente por la contracción del mercado y la fuerte competencia existente con que cuentan las firmas, es necesario contar con estrategias y planes de acción para lograr subsistir, sobresalir y tener la captación de más y mejores clientes, así como la conservación de los mismos, actitud que en el pasado no era necesaria pues no existía tanta oferta de servicios.

La comercialización tiene como principal objetivo la satisfacción del cliente y ésta se logra a través del contacto del cliente con el personal de la firma. Por lo mismo es indispensable que todo el personal de la misma esté familiarizado y capacitado con este concepto, pues ellos directa o indirectamente tienen impacto sobre la permanencia del cliente o el desarrollo de nuevos negocios. De este concepto surgen varias interrogantes:

¿Qué pretende obtener la comercialización en concreto?

La comercialización es un plan que abarca varios conceptos y cuyo principal objetivo es la captación y conservación de clientes a través de lo siguiente:

- Mejor calidad en todos los procesos, así como en la gente que labora en la firma, proporcionando un producto con valor agregado, el cual será el elemento de

diferenciación con las demás firmas, esto se logra cumpliendo adecuadamente con lo establecido en el Capítulo II, es decir:

- Análisis de la competencia para delimitar los alcances de la firma.
- Buena reputación de la firma para lograr impresiones favorables.
- Buenas relaciones en el medio y por lo tanto buenas referencias.

¿Qué se pretende con esta mentalidad?

- La comercialización capacita a la firma para crecer junto con los clientes a la vez que permite mantenerlos satisfechos porque la competencia no renuncia mañana.
- Una mentalidad de comercialización da una ventaja significativa sobre la competencia que no cuenta con programas de este tipo.
- Un programa de comercialización es importante para una firma establecida porque el mercado es dinámico.
- La buena reputación de la firma es el único factor que atraerá nuevos clientes y mantendrá aquellos existentes en tiempos difíciles.
- Comercialización es un proceso de enseñanza más que de ventas.

¿Cómo se logra lo anterior?

1. Es importante que haya una persona que se encargue específicamente en coordinar todas estas actividades como su principal función preparando el plan y dándole seguimiento paso a paso, dicha responsabilidad puede ser de uno de los socios o una persona contratada ex-profeso que sea "Director de Mercadotecnia o Comercialización". En algunas firmas el nombre que se le asigna es el de "Comunicaciones" precisamente con la intención de suavizar los aspectos negativos del término comercialización.
2. Es indispensable que haya deseo, compromiso y seguimiento por todos los socios de la firma. No debe tomarse esta tarea como una pérdida de tiempo sino como una nueva manera de trabajar en la que no se debe descuidar de ninguna forma al cliente.
3. Es necesario que cada miembro de la firma se comprometa y capacite en esta función. Esto se logra proporcionando a todo el personal de la firma lo siguiente:

- Capacitación para que la comercialización sea como una función más dentro de las funciones normales, enseñándoles mediante cursos todos los servicios que ofrece la firma, la forma de desenvolverse eficazmente con el cliente y de poder dar la mejor imagen frente al mismo, así como enseñarles a identificar las necesidades del cliente (es importante mencionar que la imagen que proyecte la firma es la realidad que el cliente conoce).
- Capacitación a los encargados y gerentes para que reconozcan los momentos de cambio que enfrentan los clientes que puede ocasionar el cambio de firma.
- Promover incentivos materiales y de promoción interna a los miembros que logren proporcionar más servicios a los clientes establecidos o mejor aún a los que atraigan nuevos clientes.

Para este programa de comercialización es indispensable ubicar a la firma en el lugar en el que se encuentra analizando los servicios que se ofrecen y los honorarios que se cobran. Es importante que este plan involucre la maximización de los talentos con que cuenta la firma y eduque a los socios en términos de comercialización. Es necesario también, evaluar el programa y llevarlo al día, para así adecuarlo en cuanto sea necesario. Se debe contar con la infraestructura y la capacitación adecuada.

En resumen la comercialización de los servicios está avocada a la necesidad de generar nuevos clientes y mantener los existentes ofreciendo un valor agregado que la competencia no les puede brindar.

1.2. ¿ CÓMO SE ESTRUCTURA EL PLAN DE COMERCIALIZACIÓN?

Este plan debe de tomar diferentes líneas de acción, para captar nuevos clientes dirigido en especial al tipo de clientes que nos gustaría tener y no los que llegan que no reúnen las mismas características abarcando lo siguiente:

1. Permanencia de clientes actuales.
2. Referencias y relaciones públicas.
3. Imagen corporativa.

4. Honorarios.

5. Información acerca de la competencia.

PERMANENCIA DE CLIENTES ACTUALES

Para lograr la permanencia de los clientes con que cuenta la firma actualmente es necesario se evalúe el servicio que se está proporcionando, el cual debe generar un valor agregado, como se menciona de mejor forma en el tema siguiente.

En este punto es importante también considerar que habrá algunos clientes que en lugar de beneficiar a la firma la pueden perjudicar porque involucran tiempo que no es remunerado adecuadamente, o representan problemas de cobrabilidad. Liberando a la firma de este tipo de clientes puede traer consigo beneficios como son: contar con mayor tiempo para atender más clientes y de mejor manera. Para decidir si este cliente ya no es deseable dentro de la firma se propone se siga el cuestionario que se encuentra en el apéndice. En este caso no se trata de echar al cliente sino de recomendarlo con alguien más que pueda cubrir sus necesidades a un menor costo y por lo tanto el cliente esté en posibilidades de pagar, de esta forma todos salen beneficiados: la nueva firma, el cliente y la firma.

Es importante también considerar las razones por las cuales los clientes deseados dejan de solicitar nuestros servicios y para evitar, en lo posible, disminuir este riesgo entre algunos factores se encuentran los siguientes:

- Que no se cumplan oportunamente con las fechas límite establecidas para la entrega de cualquier servicio contratado.
- Que no se cumplan compromisos contraídos.
- Que no se dé un adecuado seguimiento a los requerimientos del cliente.
- Que exista poca comunicación entre el cliente y los miembros de la firma.
- Que la firma demuestre poco conocimiento de la industria en la que se desenvuelve el cliente.
- Cambio de staff asignado con el cliente constantemente.

Ofrecer servicio excelente a los clientes existentes es la llave para comercializar los servicios profesionales.

REFERENCIAS Y RELACIONES PÚBLICAS

El reconocimiento en el mercado es lo más importante con que una firma debe contar en relación a la comercialización, sino se cuenta con éste entonces la firma no existe para terceros.

Los principales promotores para la atracción de nuevos clientes son los clientes actuales, los cuales, si se cuenta con un buen servicio, van a recomendar ampliamente a la firma; aunque muchas veces debe solicitarse al cliente, pues puede pensar que la firma está saturada de clientes y no los necesita.

Por otro lado, es importante tener una red de personas que referencie a la firma, pues ésta no se puede esperar tener y prospectos pasivos, es decir recomendados por medio de terceros sino que también es importante participar activamente y buscar prospectos por su cuenta.

Por lo que se refiere a la promoción desarrollada por la firma, lo más importante es ser reconocido y conocido, por lo tanto las relaciones públicas son una parte fundamental para el desarrollo de la misma. Para lograr buenas relaciones con el exterior se recomienda lo siguiente:

- Identificar y estar relacionado con gente que esté involucrada con el poder de toma de decisiones en la empresa o que pueda influenciar en las mismas. Esto se puede lograr formando parte de organizaciones heterogéneas donde haya todo tipo de profesiones involucradas, como puede ser el IPADE (Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas), la COPARMEX (Confederación Patronal de la República Mexicana), el

IMEF (Instituto Mexicano de Ejecutivos en Finanzas) o de organizaciones no lucrativas (Rotarios o Club de Leones), etc.

- Continuar relaciones con ex-colaboradores de la firma siempre y cuando las razones por las que la haya abandonado no sean hostiles. De esta forma ellos pueden recomendar a la firma en la compañía donde laboren.
- Hacer conferencias o pláticas sobre algún tema de interés general invitando a los clientes y que éstos a su vez inviten a otras personas.
- Organizar seminarios contando con los miembros del despacho para cubrir las conferencias.
- Ofrecerse a dar pláticas en diferentes tipos de organización para darse a conocer (cámaras, asociaciones, etc.).
- Mantener buenas relaciones con abogados y funcionarios bancarios que tienen algún cliente en común para que referencien a otros nuevos clientes.

En el caso de obtener clientes referenciados por otro cliente o por algún conocido es importante agradecerle esta atención.

El tener una buena fuente de referencias puede brindar a la firma varios beneficios:

1. Proveer mayor cantidad de clientes
2. Promover y mejorar la imagen profesional de la firma entre el público en general.
3. Atraer buenos elementos que integren la firma
4. Proveer un gran ímpetu de crecimiento.

Otra forma importante de obtener nuevos clientes es mediante la implantación de una campaña de promoción directa, en donde con base en el CEP, se haga publicidad sobre los servicios que ofrece la firma, a excepción de dictaminación, lo cual está expresamente prohibido en el mismo código. Recordando que ésta debe ser profesional y sería digna de un profesional, por lo que es recomendable la publicidad escrita.

IMAGEN CORPORATIVA

Este concepto se refiere a la impresión que marca en los demás cualquier comunicación gráfica que provenga de la firma y esto incluye lo siguiente:

- El logo y las tarjetas personales.
- El membrete y los sobres.
- Las comunicaciones escritas.
- El currículum de la firma.
- Cualquier otra información que se proporcione al cliente.
- Las instalaciones de la firma.
- La imagen personal de todos los miembros de la mismas sobre todo a niveles altos.
- Los colores representativos de la firma, etc.

Por esto es muy importante considerar todos estos aspectos que pueden influir de cierta manera en la percepción de la firma por terceros. Es recomendable contar con colores y diseños sobrios que hablen implícitamente de formalidad.

En este tema quiero recalcar dos aspectos importantes con que debiera contar la firma: el primero contar con el currículum actualizado cuando menos anualmente de los socios y gerentes que laboran dentro de la firma y ser proporcionado a los prospectos de clientes, el segundo contar con publicaciones internas en las que se manifieste algún tema de importancia distribuido internamente y a los clientes de forma semestral o anual.

HONORARIOS

“Cuando el mercado está saturado con productores y el producto no es fácilmente diferenciado, sólo hay dos métodos para incrementar las ventas: disminuyendo los precios o enfatizando en proveer un producto con características únicas” .

-Dr. Peter Drucker

Por esto es importante se ofrezcan servicios que sean diferenciados por su calidad, pero esta calidad también debe ir encaminada en el beneficio que el cliente va a recibir. Por lo tanto, como se menciona en el Capítulo II, para establecer los honorarios no debe basarse sólo en el costo en que se incurre para proporcionar el servicio, sino en la necesidad que se cubre al cliente y así él valore la información recibida.

Por lo general las cuotas de las firmas se incrementan año con año y para esto es bueno proyectar anticipadamente los gastos e ingresos a un año para no quedar cortos en este incremento. La decisión de elevar las cuotas puede ser fácil pero que el cliente lo acepte no lo es tanto. El mejor método para informar al cliente de un incremento es decirselo cara a cara y mejor aún después de estar satisfecho con algún trabajo en particular, si no se puede informar personalmente es recomendable utilizar una carta formal más que una simple llamada telefónica. De esta forma también se puede esperar del cliente la misma reacción cuando decida abandonar la firma.

Por último, es recomendable analizar seriamente la situación antes de bajar las cuotas previamente establecidas con un cliente pues eso hablaría del poco profesionalismo de la firma.

INFORMACIÓN ACERCA DE LA COMPETENCIA

La mayoría de los atributos con que cuenta la firma son medidos a través de la competencia, es decir, a través de la comparación con las demás firmas existentes, por lo tanto no se debe menospreciar la existencia y capacidad de las demás firmas.

La información de la competencia es un muy buen parámetro para medir el nivel de la firma, por esto cualquier información que se obtenga al respecto es de vital importancia. Las firmas son comparables siempre y cuando tengan características similares, por lo tanto

yo diría que no es competencia directa las firmas grandes, ya que en esta tesis estoy ubicándome en firmas pequeñas y medianas.

Recordemos que la percepción del cliente es la realidad de la firma por lo tanto si se cuenta con buena reputación externa, en términos de ser comparable con otras firmas es un buen comienzo.

El obtener información de la competencia debe percibirse como experiencia transmitida y no como un medio para derrotarla, algunas fuentes donde se puede obtener esta información pueden ser:

- Clientes potenciales: Durante la entrevista inicial con el cliente se puede obtener este tipo de información sabiendo que es lo que le agrada o desagrada de otras firmas, en el entendido que cuando un cliente busca nuevos servicios no consultan sólo una firma por lo tanto también otras personas podrán obtener información acerca de la firma.
- Nuevos clientes: Son la fuente más actualizada para obtener información fehaciente.

Pero en concreto ¿qué se necesita saber de la competencia?

- Nombres de las firmas.
- Ubicación geográfica de sus oficinas.
- Las tendencias de crecimiento.
- Condición financiera.
- Cartera con la que cuentan.
- Estructura de honorarios.
- Principales miembros de cada firma.
- Tipo de servicios que prestan.
- Características especiales.
- Nivel de calidad.
- Eficiencia para resolver los problemas del cliente.

De esta manera se puede determinar de alguna forma las fuerzas y debilidades de la competencia, que puede servir básicamente para conocer cómo se están satisfaciendo las necesidades del mercado en dónde también nosotros nos ubicamos y dependiendo de esto podremos saber en dónde prestar más atención con los servicios que nosotros proporcionamos y en dónde no podemos competir y por lo tanto no insistir en ese aspecto.

Por último, en este tema quiero enfatizar lo que menciona el Código de Ética Profesional (CEP) en México restringiendo las actividades de promoción (enfocadas a publicidad) en los servicios de dictaminación, permitiéndose únicamente en periódicos y revistas a los otros servicios de la práctica pública. Lo anterior es con el afán de sustentar la dignidad profesional y la credibilidad de la profesión.

En conclusión, es necesario que las firmas que requieren sobresalir entre la fuerte competencia, deben de conformar su plan de comercialización, siguiendo los lineamientos mencionados por el CEP, con el fin de darse a conocer y lograr cumplir adecuadamente con el plan de crecimiento requerido.

2. EL VALOR AGREGADO DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE.

Es importante mencionar que la relación con el cliente debe ser para la firma el principal motor para desarrollar sus actividades, debido a que él es la razón de ser de la misma, esto sin dejar de tomar en cuenta toda la estructura interna que se requiere para poder brindarle un mejor servicio al cliente.

A continuación se muestra una lista de los factores que un cliente toma en consideración para elegir entre una u otra firma de contadores públicos, los cuales no se muestran en orden de importancia pues para cada cliente un factor puede ser más importante que otro:

DISPONIBILIDAD Y ATENCIÓN

El grado de atención que se le dedica a un cliente puede fortalecer o romper relaciones con el cliente.

CONOCIMIENTO DE LA INDUSTRIA

El cliente piensa que su empresa es muy complicada y única, por lo tanto la firma debe hacerle notar que la experiencia en muchos y diferentes tipos de industrias abren su horizonte y brindan la posibilidad de confrontar diferentes problemas y proponer una solución viable.

COMUNICACIÓN

Se debe fomentar la confianza para que la relación cliente-firma perdure y se mejore día a día.

CONFIANZA

El cliente debe estar tranquilo sabiendo que se cuenta con el contador adecuado para la tarea a desempeñar. De esta forma el cliente recurre a la firma como consultor también.

SEGUIMIENTO

El cliente evalúa la dedicación que tiene la firma hacia él, en este aspecto es muy importante cumplir con todas las promesas y las fechas límite.

ORIENTACIÓN HACIA EL FUTURO

Por lo general a la información histórica se le considera como la más importante pero el cliente necesita asesoría sobre posibles problemas futuros y oportunidades del ramo en donde su empresa se encuentra ubicada.

HONORARIOS BAJOS

Algunos clientes siempre buscan los honorarios más bajos, pero la firma debe ofrecer la más alta calidad al mejor precio, para que el cliente evalúe y decida.

INNOVACIÓN

El cliente no espera nuevas ideas de la firma pero si las obtiene entonces es un valor agregado que el cliente agradecerá.

CONTACTO PERSONAL

Cada cliente quiere hablar con una persona: el socio. Por lo tanto, el socio debe tomarse el tiempo de atender al cliente sobre bases regulares. A veces, si se trata de un asunto menor, el cliente se siente conforme hablando

con otro miembro del equipo.

RELACIONES PREVIAS

Es importante la firma tenga contacto con otras organizaciones de carácter civil, social, etc. en donde se pueda sembrar un posible próximo cliente, y también el cliente actual pueda obtener otros servicios que la firma no pueda proporcionarle, por ejemplo firmas de abogados, cursos de dirección como los impartidos por el IPADE y otras instituciones, etc.

RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

El C.P. que pueda dar soluciones a aspectos administrativos, operacionales o financieros es considerado por el cliente como una mina de oro. Es importante no sólo la solución sino también la prevención.

CALIDAD

Es indudable que el cliente busca la mejor calidad en los servicios que se le proporcionan.

MENÚ DE SERVICIOS

Entre más servicios se le ofrezcan al cliente es más factible que el cliente permanezca así como la incursión de la firma en nuevos mercados.

RECOMENDACIONES

Se debe dar una buena impresión hacia el exterior tanto en las relaciones con los clientes como abogados y otros profesionales

para que recomienden a la firma.

REPUTACIÓN

Cuando se establece una empresa a veces es necesario de una buena impresión hacia terceros por lo tanto va a elegir a una firma de prestigio.

El cliente que elija a la firma evalúa todos o algunos de los puntos anteriores y escoge a la firma por la combinación adecuada de estos elementos. Se deben tener presentes todas estas características en todos los comunicados, conferencias, conversaciones, etc., mantenidos con los clientes para que sean considerados como elementos que distinguen a la firma sobre otras existentes.

Al estar la firma orientada a los clientes, su proceso de estructuración interna es más eficiente buscando brindar el mejor servicio y que se considere de esta manera. Es importante que no sólo se haga un buen trabajo y se cumpla con lo establecido, más importante aún es que se consideren las necesidades y deseos del cliente.

Según la Guía para establecer una exitosa firma de contadores públicos⁵ hay tres tipos de niveles de valor inherentes a un producto o servicios y son los siguientes:

- Producto genérico: Es aquel trabajo mediocre que sólo satisface las necesidades básicas pero no cumple con todas las expectativas del cliente.
- Producto esperado: Es aquel servicio que satisface las expectativas del cliente. Este nivel crea clientes satisfechos pero no están en la posición de recomendar los servicios de la firma.

⁵ A Comprehensive Guide to Building a Successful Accounting Firm de James J. Stapleton

- **Producto aumentado:** Da un valor agregado mayor al cliente, y rebasa sus expectativas. En este caso el cliente se siente tan contento con la firma que gustosamente la recomienda.

El proporcionar un servicio genérico a un cliente involucra el cumplimiento de obligaciones fiscales y elaboración de estados financieros, lo cual está basado sólo en conocimientos técnicos, pero que cualquier profesional puede proporcionar. El servicio que proporciona la mayoría de las firmas de contadores es el segundo nivel, pues dan un servicio de calidad al cliente proporcionando un valor agregado que satisface sus expectativas. Muy pocas firmas proporcionan el tercer nivel y este nivel hace la diferencia entre buen servicio y un excelente servicio, proporcionando valor agregado como: el regresar las llamadas a los clientes en un máximo de 4 horas, no facturar las llamadas telefónicas, servicio personalizado, carta de recomendaciones para eficientar sus procesos y evitar posibles riesgos, etc. Este servicio requiere una gran atención al cliente y es muy difícil mantenerse en este nivel debido a que al proporcionársele este servicio, éstos recomiendan expresamente los servicios y, al allegarse la firma de mas clientes ya no se puede dar la atención personalizada que éstos buscan.

Es importante se mantenga una buena relación con el cliente como se ha mencionado a lo largo de este tema para lograr dar un valor agregado a la relación y proporcionar al cliente bases para su mejor desarrollo a la vez que se sienta satisfecho con la firma. En este proceso es importante sobrellevar los aspectos negativos de la relación como se pueden ser quejas por parte del mismo.

Cabe mencionar que la retroalimentación es una forma de evaluar los servicios que está proporcionando la firma pues puede caerse en el error de sentir que se va por un buen camino cuando en realidad es todo lo contrario.

Para esto es necesario que la firma haga un tipo de cuestionario y lo circule a sus clientes, en donde se pregunte sobre los aspectos clave de acción de la firma, el cual puede ser

anónimo, para que al contestarse se haga con la mayor sinceridad posible. En este cuestionario el cliente establece, a su parecer, las cuestiones negativas de la firma, las cuales se deben atender para mejorar. La firma no debe sentir miedo al elaborar este cuestionario y lo debe solicitar de la forma más natural al cliente con la justificación de la mejora continua de los servicios. Cuando la firma esté en problemas evidentes, es recomendable no manejar estos cuestionarios pues básicamente tienen como finalidad el identificar problemas ocultos.

Aunque se piense que el cliente no se va a tomar el tiempo para contestar, no todos lo consideran así y es por eso que al enviarse a los clientes algunos de ellos lo contestarán y devolverán, por lo general son aquellos que pueden tener problemas con los servicios que se están ofreciendo. El análisis del cuestionario debe seguir una secuencia y podría ser la siguiente:

- Decidir los objetivos del cuestionario. El primer cuestionario debe ser muy general y conforme se vaya depurando entonces se pueden abarcar áreas en específico.
- Anunciar a los clientes que la firma está elaborando un cuestionario aplicable a todos los clientes y recalando que es por la necesidad de ofrecer un mejor servicio.
- Realizar el cuestionario, el cual debe contener preguntas lo más neutrales posibles, que no impliquen respuestas de cierto o falso. Se puede elaborar de opción múltiple y al final contar con una sección de comentarios.
- Distribuir el cuestionario a los clientes. Se recomienda enviar todos los cuestionarios simultáneamente y contar con una persona encargada de recolectarlos.
- Analizar cuidadosamente cada respuesta. No dejar de considerar las respuestas que sean obvias y no generalizar sobre respuestas aisladas.
- Implementar un plan de acción para mejorar las áreas que resulten más débiles como respuesta al cuestionario.

En general en este tema subrayo la importancia de la orientación de la firma hacia el cliente, es decir, buscar cubrir sus necesidades y proporcionarle un valor agregado a la

información que se le está proporcionando para la toma de decisiones. Es importante que el cliente sienta el apoyo de la firma al percibir que la comunicación fluye y que se le está tomando en cuenta.

Resumiendo, para ofrecerle al cliente un valor agregado es importante cubrir el mayor número de aciertos en los puntos mencionados al inicio del tema, así como tener una evolución interna en la mentalidad de la firma, en la que considero un punto importantísimo consiste en formar una firma con miembros multidisciplinarios, los cuales pueden funcionar como el mejor asesor a cada cliente.

3. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

Es importante que antes de entrar en cualquier plan de crecimiento hay que analizar, en primera instancia, si no se tienen problemas internos como que los ingresos actuales son insuficientes, personal inadecuado, calidad incorrecta, falta de control sobre presupuestos, mala imagen; por lo tanto, se debe corregir lo anterior previo a emprender el crecimiento.

Otro punto importante a considerar en este capítulo es el deseo de expansión que puede tener la firma, para esto se debe desarrollar otra mentalidad en los socios y asociados utilizando los medios descritos a continuación.

3.1. EL DESARROLLO DE SOCIOS Y ASOCIADOS

Para lograr una estrategia de crecimiento antes que nada debe asegurarse que se cuenta con la gente adecuada para llevarla a cabo, la cual debe contar con todos los elementos necesarios de conocimientos y experiencias, quienes principalmente son los socios y los asociados.

Los socios son aquellos quienes guían a la firma y generalmente los de mayores cualidades, va a ser de ellos de quien dependa en especial el crecimiento organizado y planeado no un crecimiento descontrolado sin rumbo fijo. Ellos son quienes delimitan los objetivos de la firma (a través de un consenso general) y se encargan de comunicarlos a los demás miembros de la firma, a su vez deben tener la oportunidad de exteriorizar sus opiniones y puntos de vista para que, de ser atinados, sean tomadas en cuenta dentro del plan general.

Los asociados son todas aquellos quienes ayudan a lograr el fin común, colaborando de manera importante con la firma, aunque no forman parte aún del personal directivo.

Para el desarrollo de socios y asociados se deben tomar los siguientes elementos en cuenta:

- **Capacidad técnica:** Es muy importante que tanto los socios como los asociados crezcan junto con la firma de manera que se actualicen, esto debido a los constantes cambios que sufre la contaduría, las leyes fiscales, así como el entorno económico en el que se desenvuelven las empresas el cual es cada vez más complejo. Para este desarrollo técnico es necesario se tomen los cursos necesarios, ya sea dentro o fuera de la firma, como se mencionó en el capítulo II. De igual manera es necesario que los socios tomen cursos que les sirvan como herramienta para el logro más efectivo de los objetivos, tales cursos pueden ser de dirección, de administración, de planeación estratégica, de ventaja competitiva, etc.
- **Capacidad de comunicación:** Debe promoverse que haya reuniones periódicas entre el personal directivo y el personal en general con el fin de conocer los problemas de la firma y buscar las soluciones adecuadas y oportunas, y a la vez que aseguren que se estén logrando los objetivos de la firma y se esté recibiendo una retroalimentación permanente. Este tipo de reuniones son importantes para todos ya que al realizarlas todos se hacen partícipes del cambio y además que se consideran responsables, en mayor o menor grado, de lograr lo acordado.
- **Motivación:** Es muy importante que los asociados se encuentren motivados, no sólo por la retribución económica, sino se sientan parte de la firma y que todos busquen un mismo fin, esta labor depende mucho de los socios. En tal motivación intervienen en gran medida las evaluaciones hacia los asociados y las promociones, si se merecen.
- **Provisión de equipo de trabajo:** Es necesario se proporcione todo el material de trabajo necesario, esto implica desde instalaciones hasta papelería. Esto va sobre todo dirigido a los asociados pues los socios normalmente tienen mejores condiciones de trabajo por el contacto directo que guardan con el manejo de los fondos, mientras que los asociados dependen de las decisiones de ellos.

- Fomentar el liderazgo: Se debe forjar una trayectoria para la realización, es necesario contar con líderes en cada nivel, que guíen a los demás de manera más efectiva hacia los objetivos. Un líder puede ser nato o aprender a serlo, y para serlo es necesario:
 1. Despreciar la injusticia: No distribuir beneficios a favoritos y dar reconocimiento sólo al que lo merezca.
 2. Recibir la responsabilidad: Aceptar las obligaciones en forma autónoma.
 3. Contar con visión a futuro: No comprometerse sólo por las circunstancias actuales.
 4. Compartir la visión: Comprometer a las personas en lo intelectual y lo emocional.
 5. Creer en uno mismo: Tener confianza en uno mismo para que los demás lo perciban también.
 6. Respetar a los demás: Valorar a los demás como personas, no como elementos.
 7. Dar más de lo que se espera recibir: Estar siempre dispuesto a poner de su parte para lograr lo establecido.
 8. Comprometerse con el futuro: Mantener la visión a futuro con firmeza y no bloquearse en el presente por la inquietud o incertidumbre.
 9. Mantener una cabeza fría: Saber manejar las situaciones con decisión y sin titubeos.
 10. Ser confiable.
- Capacidad de delegar: Para lograrlo es necesario el desarrollo en todos los niveles de la organización y principalmente para lograr esto se debe de tener presente lo siguiente:

1. Sensibilidad: Saber qué actividades se deben delegar así como la persona idónea para hacerlo.
2. Sentido de justicia: La justicia permite dar crédito donde y a quien se le debe. La justicia significa premiar a quienes cumplen con su responsabilidad en la organización brindándoles la oportunidad de alcanzar su máximo potencial.

Para una delegación efectiva es necesario responder tres preguntas y así facilitar la delegación:

- a) ¿Cuáles son las tareas que con mayor frecuencia desvían la responsabilidad primaria de planeación y liderazgo?
 - b) ¿Qué tareas están en pugna o se superponen, con las responsabilidades de otras personas?
 - c) ¿Qué tareas realizaría en forma más eficiente otro miembro de la organización?
- Dominio del idioma inglés: En estos tiempos es muy importante el dominio del idioma inglés pues debido a la globalización de los mercados la firma no se puede aislar del crecimiento exterior, sino por el contrario, tiene que buscar la forma de integrarse para no quedarse atrás. Para los socios y asociados, con los que se cuenta, se debe buscar un programa de estudio del inglés ya sea con cursos dentro de las oficinas mediante la contratación de un profesor que imparta clases por niveles o tener el apoyo de un organismo independiente en el cual acudan los miembros. Para los cursos impartidos es recomendable se realicen fuera de los horarios de trabajo con la finalidad de no distraer de las actividades principales de la firma.
 - Computación: Se debe tener presente el estado actual de las perspectivas del futuro de la informática, telecomunicaciones, bases de datos, redes y demás técnicas de información y comunicación; así como también del avance de éstas en el análisis del contenido de informes y de comunicación social, entre otros. Es innegable que la tecnología de la

información provee de recursos que ayudarán cada vez más al Contador Público en su ardua labor, pero también lo es el hecho de que a la vez le exigirán especializarse en sistemas de información y más tarde en sistemas inteligentes y expertos desde un punto de vista tecnológico. Es importante, también, tener acceso a la información ofrecida a través de Internet, con el propósito de conocer más acerca del entorno global tan cambiante de las industrias en donde se desenvuelven los clientes y crear fuentes de información y ofrecer un servicio de mayor calidad a los mismos.

Todo este tema radica en el cambio de mentalidad el cual surge de un consenso y entre más grande sea el grupo más posibilidades de lograr los objetivos pues se vuelve el objetivo de todos.

3.2. REPRESENTACIONES NACIONALES Y CORRESPONSALÍAS

Una buena estrategia de crecimiento que no significa una gran inversión, debido a que no se tienen que abrir nuevas oficinas y por lo tanto no se incurre en todos los costos que esto implica, son las representaciones y corresponsalías.

Por representaciones se entiende en la jerga de la contaduría pública, el hecho que una firma efectúe por otra ciertos trabajos, supervisados por el representado y en el que los honorarios se comparten.

Esta opción de crecimiento puede merecer un análisis, ya que cuenta con algunas ventajas:

- Obtener trabajos referidos.
- Tener una imagen de una firma más grande y organizada (firma nacional).
- Obtener asesoría técnica y administrativa.
- Reducir costos de capacitación y entrenamiento de personal.
- Disponibilidad de personal técnico para trabajos especiales o con cierto grado de especialización que permiten al representante ampliar el menú de servicios hacia sus clientes.

Como posibles desventajas:

- Reciprocidad en la referencia de trabajos. Esto significa que se dejarían de hacer estos trabajos.
- Limitación a la imagen de la firma representante. Se promueve, generalmente, más a la representada.
- Limitaciones a invadir zonas o regiones (en donde ya está el representado).
- Inequidad en la representación (si se aporta más de lo que se recibe).

Una corresponsalía implica los mismos derechos y obligaciones que la representación, a diferencia que ambas firmas se encuentran en igual de circunstancias, por lo tanto las ventajas y desventajas les afectan a cada una de manera similar.

El establecer una representación o una corresponsalía es una buena forma de alcanzar un crecimiento geográfico, pero antes de tomar la decisión de hacerlo es indispensable asegurarse de entender bien el compromiso que esto representa.

3.3. FUSIONES

Otra opción de crecimiento puede ser fusionar firmas menores de otras ciudades, o ser fusionado por una firma de mayor tamaño.

Las fusiones deben ser analizadas y evaluadas detenidamente ya que representan:

Para el fusionante:

- Inversión de recursos. Se debe saber cuánto y estar seguro de disponer de ellos.
- Desconocimiento de socios y personal. Son culturas diferentes, a veces difíciles de conciliar.
- Crecimiento rápido. Lo cual es bueno pero puede generar dificultades sino se tiene bien planeado, controlado y orientado.
- Mejor imagen como tamaño de firma. Si la asimilación se da, lo cual requiere de mucha planeación.
- Riesgos de calidad. Requiere definir y uniformar procesos.

Para el fusionado:

- Optimización de costos. Al reducir gastos de capacitación, de viaje y otros.
- Pérdida del nombre de su firma (total o parcial). A veces esto importa demasiado.
- Capacitación y asesoría técnica.
- Mejores ingresos.

Como establecí anteriormente esta alternativa debe estudiarse muy a fondo, a veces se involucran movimientos más serios en los cuales su reversión suele ser muy difícil y costosa para ambas partes.

CAPÍTULO IV: PASOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

1. SELECCIÓN DE PROSPECTOS PARA LA ASOCIACIÓN ¿QUÉ OFRECER Y QUÉ DEMANDAR?

El hecho de pretender la internacionalización es un paso que demuestra el desarrollo y el deseo de la firma al tratar de eficientar y lograr un nivel competitivo con otras firmas, así como también poder ofrecer una mejor calidad de servicio a sus clientes con mayores opciones y, sobre todo lo más importante, aunado con lo anterior, la firma puede alcanzar mejor prestigio.

Cuando la firma se encuentra en una etapa en la que esté ya bien estructurada y se considere en el momento ideal para buscar su internacionalización, es entonces cuando debe intentar una asociación con alguna otra firma del extranjero.

Para llegar a esto es indispensable realizar un análisis general sobre la situación de la firma y detectar en qué etapa se encuentra (ya mencionadas en el capítulo 1), de esto dependerá el tipo de prospectos que se busquen para efectuar la asociación, pues es conveniente que sean del mismo nivel a fin de ofrecer una a otra beneficios y lograr el interés de ambas.

Una vez hecho lo anterior es importante que la firma decida el tipo de asociación al cual le gustaría ingresar, pues básicamente habrá tres tipos (que se explicarán en el próximo tema de este capítulo):

- a) Representación directa.
- b) Membresía a una asociación mundial.
- c) Membresía a una red mundial de firmas.

El buscar relacionarse con firmas en el extranjero conlleva adquirir mayor experiencia en el desarrollo de manuales y materiales técnicos para mejorar la calidad de la firma, así como imagen internacional.

Para localizar los prospectos idóneos para la asociación (en cualquiera de las formas mencionadas anteriormente) se puede acudir a los organismos internacionales del país en donde se pretenda. El país en donde se busque la asociación depende de las preferencias que se tengan, de los clientes que se busquen o del tipo de actividad que la firma teniendo incluso algún tipo de especialización. Como guía de dónde obtener información acerca de otras firmas puede buscarse en el Bowman Report que es una revista publicada en Estados Unidos en donde se encuentran varias firmas del país. Si la preferencia es en una firma en cualquier otro país se puede consultar al SUMIT International, o Kreston International Limited entre otras, los cuales contienen información sobre firmas de varios países.

Una vez consultada la información en una de las fuentes arriba mencionadas o cualquier otra, es recomendable escoger 5 prospectos viables que concuerden con las características de la firma, debe contactarse a través de su director general o equivalente, dependiendo del país. Es común que no todas las firmas deseen una asociación por diferentes factores pero existirá siempre alguna que demuestre interés.

Una vez que se contacta a las personas encargadas de las firmas y éstas se encuentren interesadas, entonces empieza la segunda etapa, en donde se envía información recíprocamente sobre la administración de la firma en general, lo que se piensa obtener de la asociación, etc., así como la visita a las instalaciones de ambas. Una vez que la información sea revisada y se llegue a un acuerdo de voluntades, entonces es cuando se establecen los lineamientos para la asociación. En estos lineamientos se exige una serie de políticas de estructuración, responsabilidades y requerimientos para el mejor aprovechamiento de la asociación.

A continuación se muestran algunos de los puntos que se pueden solicitar entre las firmas (obviamente iniciando por el Nombre de la firma):

1. Dirección, teléfonos y fax.

2. Socios:

Que contenga la siguiente información:

- Nombre.
- Edad.
- Áreas de interés profesional

3. Breve resumen de la historia de la firma.

4. Nombre del Director General.

5. Comité ejecutivo.

En caso de existir, decir quiénes lo integran.

6. Organigrama (anexar).

Donde se indiquen todas las funciones incluyendo a las personas que ocupan esos puestos.

7. Número del personal ocupado por función.

Se pide llenar el cuadro siguiente:

DESCRIPCIÓN	SOCIOS	STAFF	TOTAL
AUDITORÍA			
IMPUESTOS			
SERVICIOS			
OTRAS ACTIVIDADES			
ADMINISTRACIÓN			
TOTAL			

8. Número de Personal por nivel.

9. Número de Contadores Públicos Titulados.

10. Clasificación de la industria de los clientes más importantes.

Aquí se enlistan cinco de las industrias más significativas por orden de importancia.

11. Especializaciones de la firma.

Aquello que hace a la firma particular y mejor capacitada.

12. Publicaciones y manuales.

Se pide en caso de utilizar manuales para las siguientes actividades:

• Auditoría.

- Impuestos
- Mecnografía
- Auditoría
- Staff
- Administración
- Otros (Listar)
- Comunicaciones con clientes

13. Información de la contabilidad:

- Año fiscal.
- Base de la contabilidad (con base a ingresos recibidos en efectivo o ingresos devengados).

14. Estadísticas financieras:

- Volumen del último año en dólares.
- Volumen de operaciones en horas.
- Ingreso promedio por socio.
- Promedio de las horas cargables por socio.

15. Proceso de reclutamiento.

16. Programas de entrenamiento.

17. ¿Qué se espera obtener de la asociación?

18. Algunas áreas de interés o innovación.

19. Descripción de los métodos de control de calidad para las áreas de auditoría, impuestos y administración.

Todo lo mencionado anteriormente es una muestra de los aspectos que se pueden contemplar en el deseo de la asociación a fin de conocer mejor a la firma. Cabe mencionar que en este proceso los integrantes de la firma deben contar con el dominio del idioma de la firma con la que se quiera hacer la asociación.

2. LA REPRESENTACIÓN DIRECTA, LAS ASOCIACIONES Y REDES MUNDIALES

El asociacionismo es la conjunción armónica de las voluntades de esfuerzos de dos o más entidades para aprovechar sinérgicamente las fortalezas y contrarrestar las debilidades individuales. En el asociacionismo de tipo alianzas existe un interés común por ampliar el horizonte de progreso de las entidades aliadas para beneficio de todas ellas.

El asociacionismo comprende una gama muy amplia de factores positivos para el desarrollo sostenido, entre las que se encuentra el potencial de expansión, tanto geográfico como de servicios relacionados, el intercambio de conocimientos, el cual es el punto de partida para una mayor eficiencia tecnológica, productiva y comercial. Además, el asociacionismo diluye riesgos e incrementa la competitividad, tanto en el aspecto de anticiparse a las acciones de la competencia así como un frente común para combatirlas. La ventaja más importante es que la alianza genuina y proactiva obliga a pensar y actuar estratégicamente.

Hay varios tipos de asociacionismo:

- Alianzas internas: Es aquella que se puede dar entre los socios, asociados, relaciones interdepartamentales.
- Cadenas productivas: La firma con el exterior, aquí los principales actores son la firma y el cliente.
- Agrupaciones sinérgicas: Aquí existe una sinergia de poder, de complementariedad y tecnológica. Aquí entraría la asociación con otra firma o firmas.

Las alianzas internas involucran la convergencia de propósitos de todos los miembros de una organización por medio de capacitación e información. Aquí es donde son importantes las siguientes relaciones:

- a) Relación entre socios: Los socios se deben elegir por cualidades y habilidades más que por parentesco. Aquí la base de la relación es la fijación de objetivos con planes de acción bien definidos.

- a) Relación entre socios: Los socios se deben elegir por cualidades y habilidades más que por parentesco. Aquí la base de la relación es la fijación de objetivos con planes de acción bien definidos.
- b) Alianzas interdepartamentales: Estas relaciones se logran a través de capacitación, información compartida y compromisos mutuos.

En el caso de las cadenas productivas, se deben constituir con relaciones de lealtad, confianza, intercambio de información y beneficios compartidos. Las verdaderas alianzas son procesos lentos y demandantes cuyos beneficios se cosechan a largo plazo. En el caso de que se tengan clientes importantes la firma puede ser susceptible de ser sustituida en cualquier momento.

Para poder ejercer una buena alianza con un cliente es recomendable se seleccionen uno o dos, quienes no necesariamente son los más importantes, para iniciar con ellos un programa de alianza estratégica. Para vencer la resistencia tradicional hacia este tipo de relaciones las reuniones con el cliente deben basarse en:

- a) Investigar y evaluar al cliente: Analizar sus debilidades y fortalezas como fuente de oportunidades y no como plataforma de abuso.
- b) Demostrar que se pregona con el ejemplo.
- c) Describir en detalle el plan estratégico.
- d) Demostrar el interés en constituirse en una firma de contadores públicos que ofrece un valor agregado ayudándole a eficientarse.
- e) Proponer un periodo de prueba.

Las agrupaciones sinérgicas es la máxima expresión del asociacionismo y corresponde a la alianza de varias firmas (en este caso) para formar un grupo sinérgico, a través de las siguientes formas:

- a) Representación directa.

- b) Membresía a una asociación mundial.
- c) Membresía a una red mundial de firmas.

Una de las ventajas de este tipo de asociaciones es el proporcionar servicios a los cuales no podrían tener acceso individualmente por el impacto de los costos que esto significaría.

La representación directa es unilateral es decir, las dos se benefician pero una de las dos es la que tiene normas de calidad a seguir así como políticas, etc. El beneficio para la que solicita el cumplimiento de algunos requerimientos consiste en aumentar su enfoque y ofrecer a sus clientes un servicio de mayor cobertura, mientras que para la firma a la cual se piden ciertas normas su principal motor es de eficientar sus recursos internos aprovechando toda la información que le pueda ofrecer la otra firma, más que el allegarse de nuevos clientes.

Por lo mencionado en el párrafo anterior algunas veces es conveniente que una firma comience a internacionalizarse mediante una representación directa mientras alcanza un cierto nivel para poder relacionarse con otras con las que pueda compartir igualdad de circunstancias.

En el caso de la membresía a una asociación mundial se buscan beneficios internos, más que nada, en los que se optimiza la estructura de la firma, elevando estándares de calidad y mejorando los procedimientos actuales. A este tipo de asociaciones se inscriben varias firmas de todo el mundo en donde se comparte información entre sus integrantes de una manera recíproca, porque hay conciencia de que no son competencia. De esta forma se conocen las mejores prácticas desarrolladas en cada una de las firmas, estadísticas, etc., lo cual puede ayudar a que la firma efectúe su propio benchmarking. Adicionalmente cuentan con un directorio de talentos en donde cada firma reconoce a los expertos en cada área de servicio y tipo de industria, lo cual en caso de requerir información al respecto se puede acudir a ellos.

Además estos organismos han creado sus propios comités de contabilidad, auditoría, personal, mercadotecnia, etc. que están a disposición de todos sus miembros. De esta forma se reciben muchos beneficios dentro de los cuales podemos enunciar los siguientes: el cliente recibe un mejor servicio, a nivel local (firma) se está en constante aprendizaje y puede obtener nuevos clientes y a nivel internacional se pueden colocar servicios pues ahora la firma es un punto de referencia para todos los integrantes de esta asociación.

En el caso de la membresía a una red mundial de firmas básicamente el beneficio es externo, sin olvidar que aquí también hay optimización en la estructura interna, pero no es el principal objetivo. En este tipo de asociaciones se busca una presencia internacional cuyo fin primordial es con fines comerciales para la obtención de nuevos clientes referenciados directamente por la firma a la que se está representando. Se pretende crear una imagen similar a la de las firmas internacionales (5 Grandes) donde se tiene la misma filosofía de atención, con servicios similares y uniformidad en procedimientos, para lo cual se celebran conferencias y seminarios de temas en común. Por lo tanto, antes de aceptar a una firma en la red se analiza bien su estructura interna con el fin de evaluar su capacidad y verificar que se encuentra al mismo nivel que el resto de las firmas que conforman la red mundial.

Una característica principal de las asociaciones y las redes es que la firma se mantiene independiente y las cuotas que se pagan para afiliarse a ellas, son sólo de recuperación de gastos incurridos a nivel mundial debido a que no tienen fin de lucro, sino elevar la calidad de las firmas que lo integran.

Por último, es importante que cada firma interesada en establecer presencia internacional analice cómo pretende lograrlo de manera más eficiente con los elementos técnicos, materiales y humanos con que cuente. Con base a lo anterior elegir entre una representación, asociación o red mundial, depende de las necesidades y atributos propios. Cabe mencionar que el hecho de elegir entre una u otra no limita el elegir posteriormente otra opción.

CONCLUSIONES

1. En un mundo tan globalizado, en el que actualmente vivimos, es indispensable estar preparados para poder enfrentar a la competencia y la mejor forma de hacerlo es mediante una estrategia de crecimiento, la cual debe ser planeada y sustentada fijándose las metas a lograr a corto, mediano y largo plazos para que sean tomadas como líneas de acción, pero que tengan cierta flexibilidad a cambios externos.
2. En el proceso por ser más competitivos, la firma primero debe hacer un análisis interno para identificar el nivel en el que se encuentra, estudiando sus fuerzas y debilidades estableciendo sus necesidades a la vez de optimizar sus recursos. Con crecimiento no me refiero sólo a expansión física, sino también a la búsqueda de la eficiencia para prestar servicios de mayor calidad que proporcionen un valor agregado que marquen un elemento de diferenciación entre una firma y otra provocando la preferencia por los servicios de la firma.
3. Es necesario fijar medidas para que el control de calidad se vea reflejado en todos los procesos dentro de la firma desde su inicio hasta su finalización logrando, la reducción de costos y de tiempos muertos, a su vez garantizando la calidad propuesta. Una buena medida de control que requiere un gran esfuerzo es el desarrollo profesional de los asociados, desde que se eligen deben mostrar las capacidades y aptitudes afines con la filosofía de la firma, así como también es importante ofrecer la capacitación adecuada para mantenerlos actualizados.
4. Es importante en este proceso, el unificar criterios y el seguir ciertos estándares de calidad previamente establecidos, por lo que es determinante que los objetivos sean claros, congruentes y del conocimiento de todos los integrantes.

5. Una vez lograda una buena estructura interna puede haber cabida a una segunda etapa que es la nacionalización y la internacionalización, lo cual representa una buena medida para elevar los estándares de calidad al verse la firma obligada a cumplir una serie de requisitos y a su vez es una buena fuente de referencias al lograr un prestigio tanto nacional como internacional. La nacionalización se logrará a través de representaciones nacionales, corresponsalias y/o fusiones, mientras que la internacionalización a través de representaciones internacionales, asociaciones y/o redes mundiales. Dichas opciones deben ser bien analizadas antes de emprenderlas a través de un análisis introspectivo y en función de las necesidades de crecimiento según el plan previamente establecido.

6. Otro elemento a contemplar en el plan de crecimiento es la comercialización, entendida como un proceso en el que deben abocarse los esfuerzos de todos los integrantes de la firma para lograr colocar entre más clientes interesados los servicios que se ofrecen, considerando siempre las restricciones establecidas por el Código de Ética Profesional de México. De esta forma orientar la firma hacia los clientes, que finalmente son los que van a decidir si contratan los servicios con una firma u otra.

7. Con el afán de brindar un mejor servicio y debido a la complejidad y especialización de las industrias es importante que la firma cuente con elementos multidisciplinarios, en donde el contador público se auxilie de profesionistas con otras especialidades.

APÉNDICE

CUESTIONARIO DE LA FIRMA

Este es un cuestionario anónimo

¡ No escribas tu nombre!

Para ayudarnos a atender tus necesidades y mejorar las condiciones de la firma te pedimos contestes el siguiente cuestionario honestamente. Este cuestionario es anónimo, y no será examinado hasta que todos estén entregados. Para eficientar este proceso te pedimos lo llenes y entregues lo más pronto posible en el buzón "CONFIDENCIAL" ubicado en la oficina del gerente administrativo.

Esta información no se utilizará para identificar individuos. Sólo grupos de tres o más serán reportados. La información será presentada globalmente.

A. ESTOY UBICADO EN LA SIGUIENTE CATEGORÍA:

- Socio
- Gerente / Supervisor
- Encargado/ Ayudante
- Personal administrativo
- Otro

B.- REPORTO A:

- Socio director
- Otro socio
- Gerente
- Supervisor
- Encargado

C. LLEVO TRABAJANDO EN LA FIRMA _____ AÑOS

D. MI CARRERA PROFESIONAL LLEVA _____ AÑOS

E. TENGO / NO TENGO CONTACTO CON EL CLIENTE

F. POR FAVOR CONTESTA “SÍ” O “NO” EXPLICANDO POR QUÉ A LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:

1. En la entrevista inicial para ingresar a la firma, el entrevistado: te habló acerca de la firma y sus oportunidades. Por favor: describelas:
2. Cuando empezaste a trabajar con la firma, ¿sentiste que se te dio la correcta inducción y orientación?
3. Cuando se te asignan nuevos trabajos y responsabilidades, ¿se te explican correctamente?
4. Tu supervisor: ¿revisa adecuadamente tu trabajo? ¿hay retroalimentación de su parte? ¿te motiva?

5. Tus supervisores ¿son un ejemplo a seguir referente a sus hábitos de trabajo? ¿Por qué sí o por qué no?
6. ¿Te sientes motivado para ofrecer ideas y sugerencias?
7. ¿Qué tan seguido eres criticado en frente de otros empleados por tus superiores?
8. ¿Te sientes con la facilidad de discutir tus problemas con los supervisores? ¿Con los socios de la firma?
9. Cuando necesitas información o ayuda en cualquier problema difícil, ¿obtienes la ayuda que necesitas?
10. Describe las reuniones que atiendes ¿tienen algún beneficio?, ¿están bien organizadas? ¿cómo las mejorarías?
11. ¿Te dan el crédito por las sugerencias que implementas?
12. Describe tu entrenamiento y capacitación ¿fue bueno?, ¿tuvo buen ritmo?
13. ¿Cómo mejorarías los programas de entrenamiento?

14. En general, ¿ encuentras tu trabajo asignado interesante e importante?

15. En general, ¿ tu carga de trabajo es razonable?

16. ¿Piensas que es remunerado con justicia? ¿Por qué sí o no?

17. ¿ Qué actividades en la firma te agradan? ¿ Qué funciones te desagradan? ¿ Tienes algunas sugerencias para mejorar las funciones de la firma?, ¿ Qué eventos te gustaría que la firma agregara o desapareciera?

18. ¿ Crees que el boletín interno es una buena forma de comunicación?, ¿ Te gustaría escribir o contribuir de alguna forma en él?

19. Se te hacen satisfactorias las siguientes políticas:

Vacaciones	SÍ	NO
Días Festivos	SÍ	NO
Incapacidades	SÍ	NO
Horas Extras	SÍ	NO
Viáticos	SÍ	NO

Comentarios:

20. ¿ Qué cosas te agradan más de la firma?

21. ¿ Qué cosas te gustan menos de la firma?

22. ¿ En qué debería cambiar la firma, y cómo?

23. ¿ Qué se debería hacer para mejorar la firma?

24. ¿ Te sientes orgulloso cuando le dices a la gente para qué firma trabajas? ¿Por qué sí o por qué no?

25. Si volvieras a empezar, ¿ lo harías con esta firma? ¿ Por qué sí o por qué no?

G. POR FAVOR DA UNA CALIFICACIÓN GENERAL SOBRE LAS BASES DE 1 A 10 EN LOS SIGUIENTES ASPECTOS: (1 siendo lo más bajo y 10 lo más alto)

La moral de los colaboradores _____

Staff adecuado _____

Respeto entre los colaboradores _____

- Trato justo a todo el staff _____
- Alta calidad en el trabajo _____
- Se da apoyo _____
- Variedad de trabajo _____
- Seguridad _____
- Oportunidad para el desarrollo _____
- Políticas de promoción _____
- Ambiente _____
- Rotación del personal _____
- Me satisface profesionalmente _____
- Capacitación formal _____
- Capacitación sobre la marcha _____
- CALIFICACIÓN GENERAL:** _____

H. POR FAVOR CALIFICA TU PERSONA Y TU TRABAJO SOBRE LAS BASES DE
1 A 10 (siendo 1 lo más bajo y 10 lo más alto)

Trabajo interesante _____

Trabajo complejo _____

Trabajo bajo presión _____

Satisfacción del trabajo _____

Mi motivación _____

Mis principios _____

Mi éxito _____

Sueldo _____

Beneficios _____

Quiero quedarme _____

CALIFICACIÓN GENERAL _____

I. ¿RECOMENDARÍAS LA FIRMA A ALGÚN AMIGO? ¿POR QUÉ?

J. ¿LA RECOMENDARÍAS A UN COLABORADOR POTENCIAL? ¿POR QUÉ?

K. ¿LA RECOMENDARÍAS A UN CLIENTE POTENCIAL? ¿POR QUÉ?

L. ALGÚN OTRO COMENTARIO.

¡ MUCHAS GRACIAS!

RELACIONES CON LOS EMPLEADOS

SOCIOS: Por favor reflexionen sus respuestas:

1. ¿ Cómo puedo mejorar el ambiente de trabajo para mi staff? ¿ Cómo puedo hacer a la firma un mejor lugar para trabajar?
2. ¿Cómo se pueden mejorar los programas de capacitación?
3. ¿ Cómo se puede mejorar las oportunidades de crecimiento de cada miembro de la firma?
4. ¿ Cómo se puede mejorar la actitud de cada miembro?
5. ¿ Cómo puedo ser mejor yo?
6. ¿ Que piensa el personal técnico (contadores) de mí cuando me ven?

7. ¿Qué piensa el personal administrativo de mí cuando me ven?

8. ¿Cómo se relacionan mis subordinados conmigo, y cómo lo harán en el futuro considerando la forma en que los trato?

ANÁLISIS DE LOS MIEMBROS DE LA FIRMA

NOMBRE: _____ NIVEL: _____

SOCIO: _____ FECHA: _____

1. ¿Qué motiva a este empleado? (circular)

Autonomía	SÍ	NO
Seguridad	SÍ	NO
Independencia	SÍ	NO
Facilidad para administrar gente	SÍ	NO
Reto profesional	SÍ	NO

Comentarios:

2. Tiene las siguientes metas:

3. Recurre generalmente a los siguientes socios y/o gerentes como sus mentores:

4. Necesita cubrir los siguientes requerimientos profesionales:

5. Está interesado en los siguientes estudios (postgrados, actualizaciones, maestrías, etc.)

RESULTADOS:

(A) FUERZAS:

(B) DEBILIDADES:

RELACIÓN DEL EMPLEADO CON EL CLIENTE

1. ¿Qué harías si el cliente te pide que cometas un acto ilegal o no ético?
2. ¿Qué harías si el cliente te ofrece algún tipo de regalo?
3. ¿Qué harías si tienes un altercado con el cliente principal?
4. ¿Qué harías si tienes un altercado con un miembro del departamento de contabilidad del cliente?

EVALUACIÓN INTERNA DE LOS EMPLEADOS

SOCIOS: Por favor completar esto antes de las evaluaciones

POR FAVOR TODOS SUS COLABORADORES ENTRE ESTOS GRUPOS:

A) DEBO RETENER: El futuro de la firma

B) FUNCIONALES: Mantienen a la firma en desarrollo

C) MEDIOCRES: Empleados que necesitan ser removidos de la firma (se les tiene que dar la oportunidad de mejorar su desarrollo)

INFORMACIÓN ANTES DE DESPEDIRLO

1. _____ Socio que informará al empleado: _____
2. _____ ¿La firma lo referenciará con alguien más? Sí _____ No _____
3. _____ El escritorio será inventariado
4. _____ Compensaciones a entregar:

Sueldo: _____

Vacaciones y prima vacacional: _____

Prima de antigüedad _____

Indemnización _____

Otras _____

TOTAL: _____

REPORTE DE DESPIDO

_____ Ultimo día de trabajo: _____

_____ Finiquito completo y entregado

_____ Cartas de referencia entregadas

_____ Llaves recibidas

_____ Equipo recibido

_____ Otros:

REVISIÓN PARA DESPIDO DE UN EMPLEADO

1. _____ ¿Se le ha advertido al empleado de su mal desarrollo en ocasiones previas?

2. _____ ¿Las evaluaciones recientes han demostrado algún cambio favorable?

3. _____ ¿Se puede despedir sin que tenga contacto posterior con clientes y empleados?

Fecha propuesta: _____

4. _____ ¿ Lo reubicará la firma con otro cliente?

Sí _____ No _____

Comentarios:

5. _____ Se revisó su expediente. Problemas detectados:

6. _____ ¿ Hay alguna circunstancia en particular? Detalle:

7. _____ ¿Se necesitará asesoría jurídica? ¿Por qué?

8. _____ Razones a dar al empleado.

9. _____ Alguna otra razón para la terminación de la relación laboral

14. ¿Existe un sistema de autorización y procedimientos de registro de garantice un control razonable del activo, pasivo, los ingresos y los desembolsos?
15. ¿Son aparentemente adecuados los métodos de registro, ya sean electrónicos, mecánicos manuales?
16. ¿Son en general adecuados los informes a la gerencia? ¿ se preparan oportunamente y se aplican procedimientos que aseguren su corrección?
17. ¿Es en general competente el personal de la empresa y da la impresión de comprender el cumplimiento de las prácticas y políticas establecidas?
18. ¿Se dispone de auditores internos? o ¿ al menos empleados responsables revisan la observancia de los procedimientos y políticas, funcionarios independientes de quienes deban aplicar dichos procedimientos?

CONTABILIDAD

19. ¿Existe un catálogo de cuentas en uso?
20. Señalar clases de pólizas que se preparan y forma de archivo.
21. ¿Existe un sistema definido de costos?
22. En caso de ser afirmativa la pregunta anterior señalar brevemente qué clase de sistema se trata. ¿Y qué sistema de valuación y movimientos de inventarios se tiene establecidos?
23. ¿Se preparan mensualmente estados financieros?
24. ¿Se preparan relaciones analíticas de los auxiliares?
25. En caso de que el registro de las operaciones sea mecánico, indicar qué clase de máquina se utiliza y que labores de registro se realiza
26. ¿Cómo está integrado el personal de contabilidad?
27. Obtener del personal del depto de contabilidad y otro que intervenga en el registro de las operaciones de la empresa un detalle de las labores que realizan y formas que utiliza.

28. Listar las cuentas de bancos que maneja la compañía y su uso.

29. Señalar aproximadamente movimientos mensuales de :

- cheques
- pólizas de diario
- pólizas de ingresos
- facturas
- vales de entrada al almacén
- vales de salida de almacén
- facturas de proveedores o revisión
- notas de crédito
- pedidos por compras

30. Señalar número aproximado de:

- cuentas de clientes
- cuentas de documentos por cobrar
- otras cuentas por cobras

31. ¿Se descuentan o endosan los documentos por cobrar?

32. Existe un control adecuado sobre los documentos descontados o endosados ? ¿Cuál?

33. Señalar número aproximado de cuentas de:

- proveedores
- acreedores diversos
- documentos por pagar
- otras cuentas por pagar

34. ¿En que momento se registra el pasivo por facturas a revisión ?

35. ¿Existe un adecuado control sobre acumulaciones para efectos del I.S.R. ? Señalar el sistema

36. ¿Todo el personal se encuentra inscrito en el R.F.C., el I.M.S.S. y en AFORES?

37. Señalar fecha de:

- Últimas conciliaciones bancarias.
- Último recuento físico de mercancías.
- Último recuento físico de activos fijos.
- Últimas conciliaciones con sus principales cuentas de clientes y proveedores.

Opinión sobre la situación contable y administrativa _____

Problemas importantes observados. _____

¿Qué servicios profesionales son convenientes para la empresa?

Estimación del personal necesario para este trabajo _____

Estimación del tiempo anual necesario. _____

CUESTIONARIO PARA EFICIENTAR EL TIEMPO DE LOS SOCIOS Y LA ADMINISTRACIÓN DE LA FIRMA

NOMBRE DEL SOCIO: _____

1. No estoy satisfecho con la firma en las siguientes áreas:

2. Estoy satisfecho con estas áreas, y pienso se pueden mejorar de la siguiente forma:

3. *Quiero* delegar las siguientes actividades

Puedo delegar las siguientes actividades.

Necesito delegar las siguientes actividades

4. ¿Cómo se pueden mejorar las reuniones que llevo a cabo o intervengo?

5. ¿Cómo puedo mejorar el personal de la firma?

- Recepcionista
- Secretaria
- Jefe administrativo
- Mensajeros
- Otros (indicar)

6. ¿Cómo puedo mejorar la impresión que se lleva la gente a través del teléfono?

7. ¿Quién demuestra tener apatía a ciertas actividades en la firma?, ¿cómo se puede mejorar este problema?

8. ¿Qué tan automatizada está la firma?, ¿está actualizada?, ¿cómo se puede mejorar este aspecto?

BIBLIOGRAFÍA

- EL IMCP ANTE EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO EN MATERIA DE SERVICIOS DE CONTADURÍA PÚBLICA. Conferencia de C.P. Eduardo Argil Aguilar en el Encuentro de Estudiantes en el Colegio de Contadores Públicos de México realizado el 15, 16 y 17 de marzo de 1995.
- Entrevista al C.P. Eduardo Argil Aguilar. Socio del Despacho Cárdenas Dosal, S.C.
- Entrevista al C.P. Miguel Ángel Orozco Medina. Socio Director del Despacho Orozco Medina y Asociados, S.C. Miembros de Moore Stephens International Limited.
- CARTA DEL DIRECTOR (Lic. José Antonio Echenique García) DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN (FCA) EN LA UNAM. Febrero 1993. Revista Acontecer.
- Vicepresidencia de Legislación. ÚLTIMOS AVANCES DE LA COMISIÓN DE PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD. Agosto - Septiembre de 1995. Revista Nuestro Instituto del Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Comité Ejecutivo Nacional del I.M.C.P. POSICIÓN DEL IMCP ANTE EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO EN MATERIA DE SERVICIOS DE CONTADURÍA PÚBLICA.
- Nasba Annual Meeting. REGULATORS TAKE PROACTIVE STAND. Enero de 1994. Journal of Accountancy
- National Association of State Boards of Accountancy, Inc. Agenda Item 7a. INFORMATION FOR PROSPECTIVE CPA'S FROM OUTSIDE THE UNITED STATES.
- BOARD STUDYING EFFECTS OF FOREIGN RECIPROCITY. April 1993. Texas State Board Report. Austin, Texas. Vol 47.
- C.P. Marcelo de los Santos Fraga "EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO Y LA PROFESIÓN CONTABLE" Segunda parte. Revista Contaduría Pública No. 277 Septiembre 1995, México. IMCP.
- C.P. Rafael Gómez Eng. EL PROCESO DE HOMOLOGACIÓN DE NORMAS CONTABLES. Enero de 1995. Revista de Contaduría Pública del IMCP.

- C.P. y M.A. Rodolfo Cedillo. "LA CERTIFICACIÓN DEL CONTADOR PÚBLICO" Revista Contaduría Pública No. 307. Marzo 1998, México.
- Comisión de Apoyo al Ejercicio Independiente. MANUAL PARA ESTRUCTURAR Y ORGANIZAR PEQUEÑAS Y MEDIANAS FIRMAS DE CONTADORES PÚBLICOS. México, D.F. 1991
- James J. Stapleton. A COMPREHENSIVE GUIDE TO BUILDING A SUCCESSFUL ACCOUNTING FIRM. Santa Clara, California, 1993.
- Antonio Eroles G. LA PEQUEÑA EMPRESA EXPORTADORA. Panorama Editorial, S.A. de C.V. México, D.F. 1995
- Edna Sheedy. CÓMO HACER CRECER A SU EMPRESA. Primera Edición en español. Octubre de 1994. Panorama Editorial, S.A. de C.V.
- W.Gibb Dyer, Jr. LA EXPERIENCIA EMPRENDORA. Primera Edición en español. Junio de 1993. Editorial Del Verbo Empezar, S.A. de C.V.
- C.P. José Antonio Sánchez Botello. "LA EMPRESA MEDIANA ANTE EL RETO DE LA EXPORTACIÓN". Revista Contaduría Pública No. 303. Noviembre 1997, México.
- C.P. Roberto Danel Díaz. "EL CONTADOR PÚBLICO COMO ASESOR DE NEGOCIOS". Revista Contaduría Pública No. 303. Noviembre 1997, México.
- Centro de Investigación de la Contaduría Pública. ÉTICA PROFESIONAL COMPARADA. Primera Edición. Julio, 1995. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Ley del Impuesto sobre la Renta 2000.