

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

---

---

ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN

SANTO TOMAS

SEMINARIO:

La Proyección del Contador Público a Través de la Consultoría Fiscal

La Consultoría Fiscal Aplicada a la Industria Generadores de Vapor.

TRABAJO FINAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
CONTADOR PÚBLICO

RESENTAN:

Romualdo Antonio Celaya Gonzalez

Manuel Daniel Galindo Martinez

Raúl Galindo Martinez

Adriana Hernández Flores

Cesar Nicolás Muñoz Gallardo

Alejandro Neria Espinosa

Asesor C.P. Julio Huerta Rosales

México D.F. Junio-2009



Al I. P. N.

POR SER LA INSTITUCION QUE NOS DIO LA OPORTUNIDAD DE  
FORMARNOS COMO PROFESIONISTAS

A LA E.S.C.A

POR SER UNA EXCELENTE ESCUELA DE LA CUAL NOS SENTIMOS  
ORGULLOSOS, POR HABER ADQUIRIDO, A TRAVES DE SUS  
PROFESORES LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA EL  
DESARROLLO DE NUESTRA PROFESION

A DIOS:

POR DARME LA OPORTUNIDAD DE HABER CRECIDO Y APRENDIDO A CAMINAR POR EL CAMINO ÁSPERO Y AGUIJONEADO, EN EL CUAL YO APRENDÍ A SUPERAR RETOS Y DIFICULTADES POR LOS QUE USTED ME GUIO Y NUNCA ME ABANDONO, SON MI TESTIMONIO MI HISTORIA Y MI HERENCIA QUE USTED ME REGALO CON LA DEDICACIÓN Y LA FE.

A MIS PADRES:

JOSÉ MANUEL GALINDO LECHUGA

ORALIA MARTÍNEZ VARGAS

POR HABERME GUIADO CON SU APOYO, AMOR Y COMPRENSIÓN EN TODOS LOS ASPECTOS DE MI VIDA Y HABERME REGALADO LA FORTUNA DE VIVIR , CONTANDO LOS DÍAS Y NOCHES DE DESVELO QUE FUERON UN SACRIFICIO Y QUE HOY LES PUEDO DEMOSTRAR QUE NO FUE EN VANO ,POR FORJAR EN MI UN CARÁCTER FUERTE, DECISIVO Y CENTRADO .QUE NO ME ALCANZARA LA VIDA PARA PODER ENCONTRAR LA FORMA DE AGRADECERLES UNA VIDA ENTERA DE SACRIFICIO Y ESFUERZO CONSTANTE DE USTEDES QUE SI NO HUBIERA SIDO POR TODO ESTO; NUNCA HUBIERA LLEGADO A ESTE MOMENTO TAN CRUCIAL DE MI VIDA EN EL CUAL SE CULMINA UNA FASE ,UNA ETAPA ,LA CUAL FUE MUY HERMOSA AL IGUAL QUE LARGA DE DISFRUTAR QUE NUNCA PODRE DE OLVIDAR. SÉ QUE AUN ME FALTA MUCHO QUE RECORRER DE ESTE CAMINO TAN LARGO LLENO DE FRACASOS, PERO MÁS DE ÉXITOS QUE SIN USTEDES NO SERÍA POSIBLE ,LES PRESENTO UN TESTIMONIO DE MI GRATITUD ILIMITADA POR SU APOYO LES DEDICO EL PRESENTE CON MUCHO AMOR Y POR TODO EL TIEMPO QUE ME ENTREGARON MIL GRACIAS ,SU HIJO.

A MIS HERMANOS:

JOSÉ ANTONIO GALINDO MARTÍNEZ

POR APOYARME CUANDO LO NECESITE COMO UN HERMANO Y COMO UN AMIGO GRACIAS A TU AMOR.

RAÚL GALINDO MARTÍNEZ

POR ACOMPAÑARME LADO A LADO, HOMBRO CON HOMBRO, EN ESTA ETAPA TAN HERMOSA DE MI VIDA, QUE JUNTOS LOGRAMOS, POR DARME PALABRAS DE ALIENTO A CADA INSTANTE, POR APOYARME EN TODO SENTIDO Y POR ESPERARME EN ESTE SENDERO TAN DISTANTE QUE TANTO ANHELÁBAMOS .SU HERMANO.

A MI SOBRINO:

TERRY WILLIAM GALINDO SÁNCHEZ

POR MOSTRARME QUE NO ESTAMOS PRO ACCIDENTE EN ESTE MUNDO, QUE TODO SE PUEDE RESOLVER CON LA VERDAD Y JUSTICIA Y POR DEMOSTRARME CON TU INOCENCIA QUE CADA INSTANTE ES HERMOSO.

A MI NOVIA:

GLADYS CAROLINA GONZÁLEZ VEGA

POR APOYARME, COMPARTIENDO CADA INSTANTE DE NUESTRAS VIDAS CON SU AMOR Y DULZURA QUE ME HACÍAN TANTA FALTA. TÚ NOVIO

A MIS AMIGOS: POR AYUDARME A CREAR EN MI VIDA EL SENTIMIENTO DE LA AMISTAD YA QUE ME ACOMPAÑARON EN EL TRASCURSO DE ESTE SEMINARIO, LES AGRADEZCO SU APOYO Y TODOS LOS MOMENTOS QUE PARA MÍ FUERON HERMOSOS E IMPORTANTES. SU AMIGO CON AMOR Y RESPETO MANUEL DANIEL GALINDO MARTÍNEZ

A MIS PADRES:

GRACIAS POR EL APOYO Y EJEMPLO QUE EN CADA SENGUN DODE MI VIDA ME HA BRINDADO, POR SUS CUIDADOS, A MOR Y COMPRESION; POR SUS SABIOS CONSEJOS QUE ME ORIENTARION POR EL CAMINO RECTO DE LA VIDA PERO GRACIAS PRINCIPALMENTE POR TENER EN USTEDES A MIS MEJORES AMIGOS

A MIS HERMANOS:

SON MIS COMPAÑEROS DE LA VIDA QUE NUNCA NOS HEMOS DEJADO SOLOS Y SEGUIRMOS EN NUESTRA VIDA PROFECIONAL CON MUCHO CARIÑO.

A MI SOBRINO:

POR SER UNA CHISPA MUY IMPORTANTE EN MI FAMILIA Y AGRADESCO SU EXISTECIA EN MI VIDA NOS MOTIVAS A SEGUIR LUCHANDO

Y A TODOS Y CADA UNO DE LAS PERSONAS QUE ME ACOMPAÑA Y SIGUE CONMIGO ME AN APOYADO LE AGRADESCO POR HACER SER LA PERSONA QUE SOY

LOS AMO

RAUL

GRACIAS

A DIOS:

POR QUE ME A DADO LA OPORTUNIDAD DE EXISTIR Y GUIARME CON SU LUZ.

A MIS PADRES: DINA Y ANGEL

QUIERO QUE SEPAN QUE ESTE TRIUNFO ES EL FRUTO DE LO QUE SEMBRARON EN MI A TRAVÉS DE LOS AÑOS, POR QUE EL AMOR LA JUSTICIA Y EL VALOR SIEMPRE LOS ENCONTRÉ EN SU EJEMPLO. AUNQUE MÁS DE UNA VEZ LOS OBSTÁCULOS PARECIERON INFRANQUEABLES SIEMPRE RECORDÉ PALABRAS DE ALIENTO Y ESPERANZA QUE ME DIERON FUERZA PARA SEGUIR ADELANTE.

A FANY MI HIJA QUIEN ME HA PERMITIDO VIVIR LA TAREA MAS IMPORTANTE, Y ME HA ENSEÑADO UN CAMINO LLENO DE ALTERNATIVAS POR DESCUBRIR CON SU AMOR PACIENCIA Y COMPRENSIÓN.

A MIS HERMANOS

ANGEL QUIEN ME DIO LA OPORTUNIDAD DE CONOCER A UN ÁNGEL EN ESTE PLANO BRINDÁNDOME SU APOYO, AMOR, Y UNA MANO EN QUIEN APOYARME TE EXTRAÑO

CLAUDIA QUIEN CON SU ANIMO, AMOR Y APOYO ME HA IMPULSADO A MI CRECIMIENTO PERSONAL Y PROFESIONAL.

DINA POR SU APOYO Y COMPRENSIÓN.

DAVID PORQUE SE QUE A PESAR DE LA DISTANCIA SIEMPRE ESTAS CONMIGO.

VICENTE CON ESE GRAN AMOR QUE HA IDO CRECIENDO Y ME HA COBIJADO EN LOS MOMENTOS MAS DIFÍCILES EN LA FORMACIÓN DE MI VIDA PROFESIONAL Y PERSONAL GRACIAS POR SE ESE GUERRERO INCANSABLE

A MI QUERIDO PROFESOR JULIO HUERTA QUIEN ME MOSTRO UNA VIDA DIFERENTE, AYUDÁNDOME A SALIR DE ESA OSCURIDAD EN LA QUE ESTABA, Y DÁNDOME LOS CONSEJOS MAS ACERTADOS EN EL MOMENTO JUSTO GRACIAS POR EXISTIR

Y A TODOS MIS AMIGOS QUE CREYERON EN MÍ.

CON TODO MI AMOR Y RESPETO MIL GRACIAS ADRIANA HERNÁNDEZ FLORES

CESAR

A MIS PADRES

A MI MADRE MARICELA GALLARDO ARRIAGA

PORQUE ERES ESA CLASE DE PERSONAS QUE TODO LO COMPRENDEN Y DAN LO MEJOR DE SI MISMOS SIN ESPERAR NADA A CAMBIO... PORQUE SABES ESCUCHAR Y BRINDAR AYUDA CUANDO ES NECESARIO ... PORQUE TE HAZ GANADO EL CARIÑO, ADMIRACIÓN Y RESPETO DE TODO EL QUE TE CONOCE. SINCERAMENTE

A MI PADRE NICOLAS MUÑOZ PÉREZ

POR QUE GRACIAS A SU APOYO Y CONSEJO HE LLEGADO A REALIZAR LA AMS GRANDE DE MIS METAS, LA CUAL CONSTITUYE LA HERENCIA MAS VALIOSA QUE PUDIERA RECIBIR. CON ADMIRACIÓN Y RESPETO

A MIS HERMANOS :

QUIERO AGRADECER SU APOYO Y COMPRENSIÓN QUE TUVIERON A LO LARGO DE ESTE TIEMPO, RECORDÁNDOME DÍA A DÍA QUE DEBO ESFORZARME POR SER UNA MEJOR PERSONA Y UN EJEMPLO PARA ELLOS.



TOÑO

A MIS PADRES

PORQUE SOLO LA SUPERACIÓN DE MIS IDEALES, ME HAN PERMITIDO COMPRENDER CADA DÍA MÁS LA DIFÍCIL POSICIÓN DE SER PADRES, MIS CONCEPTOS, MIS VALORES MORALES Y MI SUPERACIÓN SE LAS DEBO A USTEDES: ESTO SERÁ LA MEJOR DE LAS HERENCIAS; LO RECONOZCO Y LO AGRADECERÉ ETERNAMENTE. EN ADELANTE PONDRÉ EN PRÁCTICA MIS CONOCIMIENTOS Y EL LUGAR QUE EN MI MUNDO OCUPARON LOS LIBROS, AHORA SERÁ DE USTEDES, ESTO POR TODO EL TIEMPO QUE LES ROBÉ PENSANDO EN MÍ. GRACIAS.

ALEJANDRO

A MIS PADRES

SABIDO QUE NO EXISTIRÁ UNA FORMA DE AGRADECER UNA VIDA DE SACRIFICIO Y ESFUERZO, QUIERO QUE SIENTAN QUE EL OBJETIVO LOGRADO TAMBIÉN ES DE USTEDES Y QUE LA FUERZA QUE ME AYUDO A CONSEGUIRLO FUE SU APOYO .

## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I GENERALALIDADES DE LA CONSULTORIA</b>	<b>3</b>
1.1 Antecedentes de la consultoría	
1.2 Definición	
1.3 Objetivo e importancia	
1.4 El profesionalismo y la ética en la consultoría	
<b>CAPITULO II CONTRATACIÓN DE LA CONSULTORIA</b>	<b>25</b>
2.1 Entrevista con el cliente	
2.2 Estudio preliminar	
2.3 Fijación de honorarios	
2.4 Carta propuesta y contrato de servicios profesionales	
<b>CAPITULO III DESARROLLO DE LA CONSULTORIA FISCAL</b>	<b>59</b>
3.1 Planeación	
3.2 Objetivos	
3.3 Manuales	
3.4 Programas	
3.5 Informes	
<b>CAPITULO IV GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA DE GENERADORES DE VAPOR</b>	<b>104</b>
4.1 Introducción	
4.2 Antecedentes	
4.3 Misión, Visión y Objetivo	
4.4 Marco Legal	
<b>CAPITULO V CASO PRÁCTICO</b>	<b>122</b>
5.1 Planteamiento	
5.2 Carta Propuesta	
5.3 Desarrollo	
5.4 Informe	
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>211</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>212</b>

## INTRODUCCIÓN

Debido a los constantes cambios que se han estado presentando en nuestro país durante los últimos años, de carácter político, social y sobre todo financieros así como el constante incremento de la competencia en el ámbito empresarial es de vital importancia llevar un mejor control e inversión de todos los recursos de las empresas.

Por lo cual la presente tesis pretende guiar y coadyuvar al crecimiento profesional de las empresas y su personal para que puedan desarrollar trabajos profesionales y sigan creciendo y compitiendo en un ámbito económico cada vez más difícil.

Ya que a través del crecimiento de estas se proyecta un crecimiento y oportunidades para superarse profesionalmente en todos los ámbitos, (empresariales y personales) de los trabajadores de dicha empresa.

Este trabajo tiene por objetivo poner de manifiesto la vital importancia del fortalecimiento de la rama industrial dedicada a las calderas y generadores de vapor, puesto que es una rama de gran arraigo y en crecimiento día con día.

Debido a este crecimiento es importante contar con una consultoría fiscal para que sus finanzas sean llevadas de la manera correcta y tengan un mejor control sobre todos sus activos y las contribuciones fiscales sean pagadas en la manera correcta y se pague lo que es justo, para que nuestro país siga desarrollándose económicamente.

A través del tiempo se ha observado que en la generalidad de las empresas existen situaciones problemáticas en la administración de las mismas, que repercuten directamente en distintas áreas del funcionamiento, en las cuales por la premura de la solución se eligen soluciones inmediatas sin ser analizadas.

Por lo cual s necesario llevar a cabo un estudio y análisis de la empresa, así como de sus métodos y/o sistemas de contabilización y control interno, para esto la consultoría fiscal tiene como finalidad elaborar guías y planes estratégicos que aprovechen al máximo las disposiciones y beneficios fiscales, además de mejorar sus procesos administrativos y lograr una optima restructuración y operación de la empresa.

# CAPITULO I

## GENERALIDADES DE LA CONSULTORÍA

### 1.1 Antecedentes de la Consultoría

Antes de adentrarnos en el tema de la consultoría es importante mencionar la necesidad de la información financiera de una entidad ya que esta se ha convertido en algo indispensable para la administración y el desarrollo de las entidades debido a que sirve de herramienta para la toma de decisiones.

Los cambios que se han presentado a nivel mundial a raíz del derrumbe del mercado de vendedores y el surgimiento del mercado de compradores, entre otros factores, provocaron el nacimiento de un efecto mundialmente conocido como la globalización, con ella surge por consecuencia la necesidad de buscar nuevas formas de organizarse en el trabajo para alcanzar la competitividad necesaria que permita sobrevivir a la empresa en esta nueva economía mundial.

Aunado a lo anterior, la actividad económica se encuentra en constante desarrollo por lo que el número de interesados en tener información de la entidad ha crecido considerablemente; este número ilimitado de posibles interesados da origen al concepto de usuario general de la información financiera.

Lo anterior hace indispensable la identificación de necesidades de información que sean comunes para los distintos tipos de usuarios, siendo la actividad económica el punto de partida. Los interesados primarios, son los inversionistas y acreedores y, en seguida, otros interesados internos y externos, que en las economías más evolucionadas o en desarrollo, es inherentemente el público en general.

La información financiera es una fuente primordial y, muchas veces, única para el usuario general de la misma. Al respecto, el emisor debe realizar una identificación de los intereses comunes entre los distintos usuarios de la información financiera, de manera tal que sirva de base para su toma de decisiones. Por otra parte, el usuario general evalúa, cada vez con mayor frecuencia, el grado en que la entidad satisface su responsabilidad social. La entidad, por consiguiente, adquiere con mayor medida un compromiso ante la sociedad de atender el bienestar de la comunidad. Los usuarios de la información financiera fundamentan su toma de decisiones económicas en el conocimiento de las entidades y su relación con éstas; de este modo, están potencialmente interesados en la información financiera suministrada por dichas entidades.

Por consiguiente, la entidad es responsable de planear, ejecutar, evaluar y controlar las operaciones, por ello es muy importante hablar de la administración de una entidad, ya que esta se define como un conjunto sistemático de reglas para llevar, con la máxima eficiencia, un organismo social a la realización de sus objetivos; La administración comprende la coordinación de hombres y recursos materiales para el logro de ciertos objetivos, se pueden identificar cuatro elementos básicos 1) dirección hacia objetivos, 2) a través de las personas, 3) mediante técnicas, y 4) dentro de una organización.

Las definiciones más representativas proponen que la administración es un proceso de planeación, organización y control de actividades. La administración es una actividad mental realizada por personas en un ámbito de organización.

Debemos reconocer que el cumplimiento de los objetivos es cada día más difícil de alcanzar en las entidades debido a que las operaciones de las entidades se tornan más complejas, cambian los métodos y elementos de producción, hay nuevas formas de distribución y la competencia es cada día más enérgica.

Debido a esto encontramos que en la actualidad numerosas empresas precisan transformar su estructura, actualizar sus políticas y sistemas e incorporar los adelantos de la administración científica. Se busca con interés nuevas herramientas que permitan al directivo mantener la productividad que demanda tanto a los accionistas como el país en general. Como respuesta a todos estos cambios y problemas surge la consultoría.

Es esta la forma ideal para utilizar los conocimientos especializados requeridos, ya que se obtiene el máximo beneficio a través de la experiencia del consultor y desde el punto de vista económico es la mejor solución a corto y largo plazo.

La dinámica de los últimos años en el mundo económico, la multiplicación de las herramientas de la administración, la complejidad de los problemas de los negocios, así como el surgimiento de una competencia comercial e industrial organizada, ha obligado al contador público a reforzar estudios y lo lleva a la necesidad de buscar la especificación, respecto a este tipo de servicios llamados de consultoría, obligándolo a formalizarlos, con todas sus repercusiones de preparación y especialización.

La consultoría de empresas tiene su origen en la revolución industrial, la aparición de la fábrica moderna y las transformaciones institucionales y sociales conexas. Sus raíces son idénticas a las de dirección o administración de empresas, como esferas separadas de la actividad humana y campo de aprendizaje, la consultoría en o por cuenta de una empresa se hizo posible cuando el proceso de generalización y estructuración de la experiencia gerencial alcanzo una etapa relativamente avanzada.

Entonces, fue preciso determinar y describir los métodos y los principios aplicables a diversas organizaciones y situaciones y los empresarios fueron inducidos y presionados para buscar una forma mejor de dirigir y controlar su negocio. Estas condiciones no se cumplieron hasta la segunda mitad del siglo XIX, periodo en el que se origino el movimiento de la organización científica del trabajo.

La reconstrucción de postguerra, la rápida expansión de las empresas unidas a la aceleración de los cambios tecnológicos, la aparición de nuevas economías en desarrollo y la intensificación de la internacionalización de la industria, el comercio y las finanzas mundiales crearon oportunidades particularmente favorables y demandas de servicios de consultoría de empresas.

Desde sus inicios, la consultoría ha sido vista por el directivo como una actividad natural ligada al contador público. En 1908 en los Estados Unidos de Norteamérica, se estableció un departamento de consultoría que estaba desligado de auditoría, pero no fue sino hasta después de la segunda guerra mundial que floreció esta actividad.

Se considera que los servicios de consultoría prestados por el contador público nacieron a la par con la profesión misma. En consecuencia, la prestación de servicios va avanzando en su desarrollo, en la misma medida en que la normatividad y técnicas base de la contaduría pública, se van incrementando.

Por ello para participar con éxito en esta actividad, el contador público consultor requiere especialización y capacitación permanente. Esto le permite proporcionar un servicio con el grado calidad que su ética profesional le exige, lo cual es definitivo para lograr el prestigio y la confianza del público usuario de sus servicios.

La relación profesional del contador público con los usuarios de sus servicios implica que los ejecutivos y empleados involucrados conozcan el alcance de su trabajo, entiendan que se va hacer, porque se hará, que resultados se esperan y cuando son esperados. Este conocimiento debe ir acompañado de una adecuada motivación que permita realizar una labor en conjunto, condición básica para el éxito del proyecto.



## **Antecedentes de los Servicios Fiscales.**

Para el debido control de las contribuciones a cargo de los contribuyentes, las autoridades fiscales imponen una serie de obligaciones al determinar la base gravable de los diferentes impuestos, las cuales contienen diversos tratamientos conectados con la técnica contable (deducciones, tratamiento del costo de ventas, amortizaciones, depreciaciones, valuación de inventarios, determinación del componente inflacionario, determinación de los impuestos diferidos, etc.), nuestra legislación fiscal es una de las más cambiantes en el mundo, esto requiere que el contador público tenga que estar preparado para conocer y adecuar las modificaciones fiscales anuales y resoluciones misceláneas. Por esta especialización, por excelencia, el contador público, es el profesional idóneo para aplicar los ordenamientos de carácter fiscal.

El contador público independiente coadyuva en la labor de verificación del correcto cumplimiento de las obligaciones fiscales de los contribuyentes, al institucionalizarse en el Código Fiscal de la Federación la legalidad del dictamen fiscal; en dicho ordenamiento, las autoridades presumen como ciertos los hechos observados en los documentos que son analizados por ellos, salvo que exista evidencia irrefutable en su trabajo.

Hablar de la materia impositiva significa hablar de cambios constantes de las leyes fiscales que afectan a los contribuyentes como sujetos pasivos de la relación tributaria, ello dificulta la aplicación de aquellas, cuando se trata de analizar un asunto sucedido en años pasados, pues habrá que conocer el texto de las disposiciones vigentes en determinada fecha, que seguramente será diferente a esa misma ley y ese mismo artículo en la actualidad. Por ejemplo, si una empresa depreció un bien en el año "X", considerando los estímulos fiscales vigentes a esa fecha, el tratamiento para efectos del impuesto sobre la renta es diferente si la adquisición del bien a depreciar ocurre en el año "Y".

Las disposiciones fiscales no sólo se refieren a impuestos y derechos, sino también a estímulos y otros lineamientos que, de una manera directa o indirecta, tienen relación con el área impositiva.

En nuestra legislación fiscal y especialmente en la Ley del Impuesto sobre la Renta, existen disposiciones que son de vigencia anual, así como reglamentos, circulares, oficios, criterios, etc., que son expedidos por las autoridades durante el año y no todos son publicados en el Diario Oficial de la Federación; por lo tanto, es necesario para el asesor fiscal independiente estar en constante comunicación con las autoridades fiscales, con asociaciones profesionales, colegas, organismos empresariales, etc., y además, tener un seguimiento de las resoluciones que el Tribunal Fiscal de la Federación, los Tribunales Colegiados de Circuito o la Suprema Corte de Justicia, dan a la interpretación de las disposiciones fiscales.

El artículo 1° del Código Fiscal de la Federación, dispone lo siguiente: Las personas físicas y las morales están obligadas a contribuir para los gastos públicos conforme a las leyes fiscales respectivas; las disposiciones de este Código se aplicarán en su defecto. Lo anterior significa que los impuestos se regulan por las leyes fiscales que los crean.

- ❖ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- ❖ Tratados Internacionales.
- ❖ Leyes orgánicas que regulan la estructura o funcionamiento de alguno de los órganos del estado. Ejemplo. Ley Orgánica de la Contaduría Mayor de Hacienda o la Ley Orgánica de la Tesorería Fiscal de la Federación
- ❖ Leyes reglamentarias, las que desarrollan en detalle algún precepto contenido en la Constitución. Ejemplo: Ley del Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público.
- ❖ Leyes Ordinarias: Son el simple resultado de una actividad del congreso autorizado por la Constitución. Todas son de la misma jerarquía.

- ❖ Misceláneas, criterios específicos, resoluciones, normatividad. Para efectos de planeación fiscal esta clasificación nos será de utilidad.

## 1.2 Definición

Existen numerosas definiciones del término consultoría y de su aplicación a situaciones y problemas empresariales, es decir, de la consultoría de empresas.

Según Fritz Steele define la consultoría como sigue: “Por proceso de consultoría entiendo cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o conjunto de tareas en el que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, si no ayuda a los que lo son.

Según Peter Block define que se actúa como consultor siempre que se trata de modificar o mejorar una situación, pero sin tener un control directo de la ejecución.

Según Larry Greiner y Robert Metzger define a la consultoría como sigue: “La consultoría de empresas un servicio de asesoramiento, contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de las soluciones.

Según Milan Kubr en su libro la consultoría de empresas define a la consultoría como: La consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar los objetivos y fines de la organización mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales, el descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios.

Consultoría: Es el servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con diferentes áreas , organización, procedimientos y métodos de trabajo de una organización y la recomendación de medidas apropiadas para su solución; y la prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones.

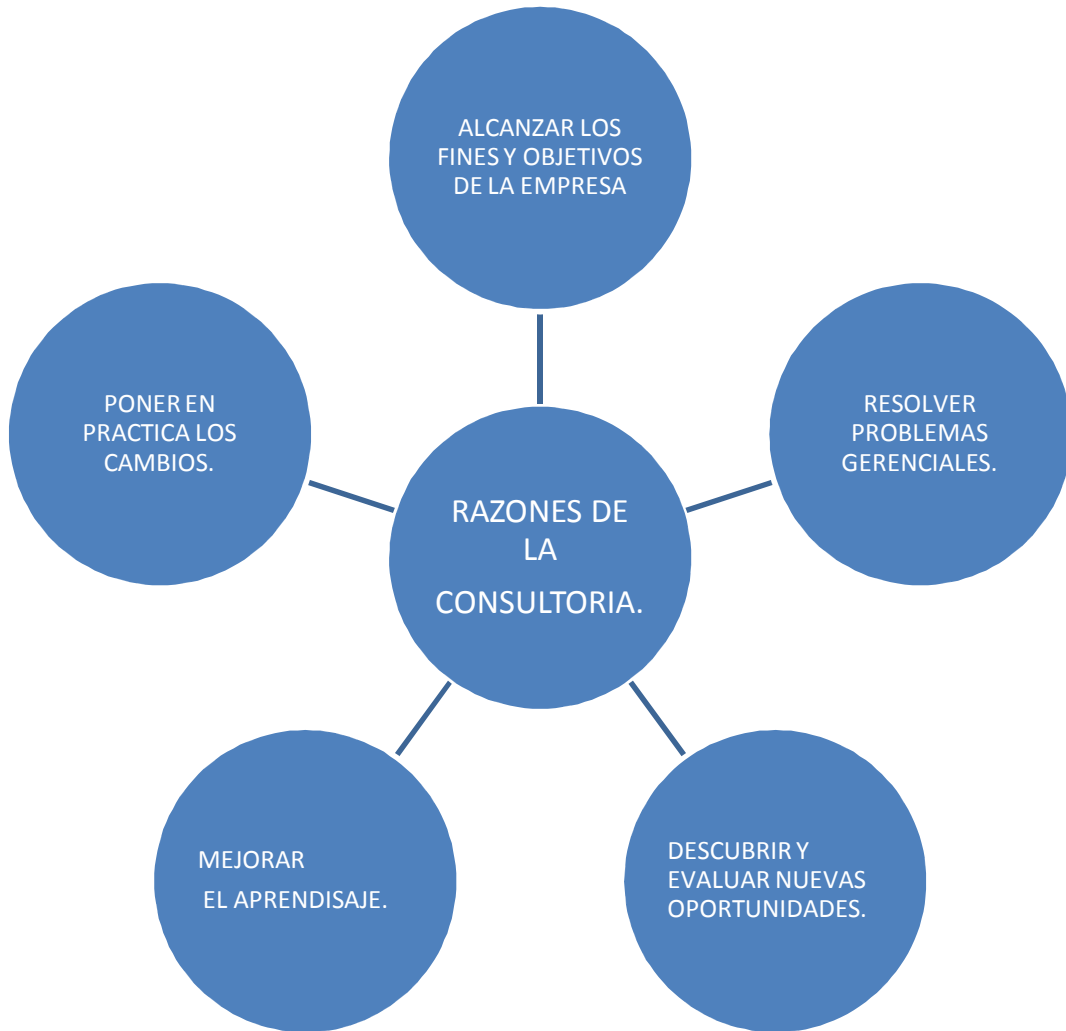
Durante el seminario se desarrollo un concepto de consultoría fiscal quedando como sigue; Es el servicio independiente que presta el contador público en forma independiente para identificar problemas relacionados con la planeación, objetivos. Políticas, programas y controles, con el fin de incrementar la eficiencia de la corporación mediante un plan interno de organización.

### **1.3 Objetivo e importancia**

El objetivo principal de una consultoría es diseñar e implementar sistemas y procedimientos para diagnosticar problemas y posteriormente diseñar soluciones con el propósito de detectar obstáculos en la eficiencia de la empresa, con el interés de pagar los impuestos que en justicia le corresponden.

Las razones de la consultoría se pueden considerar desde varios ángulos y describirse de diversas formas; Para ello utilizaremos las cinco razones más comunes que motivan a los clientes a recurrir a una consultoría:

- ❖ Alcanzar los fines y objetivos de la empresa.
- ❖ Resolver los problemas gerenciales y empresariales.
- ❖ Descubrir y evaluar nuevas oportunidades.
- ❖ Mejorar el aprendizaje.
- ❖ Poner en práctica los cambios



### **Alcanzar los Objetivos y Fines de la Organización.**

Consiste en ayudar a los clientes a alcanzar sus metas empresariales, sociales o de otra índole, estas metas pueden definirse de diversas formas: Papel de dirección del sector, ventajas competitivas, satisfacción de los clientes, calidad total, excelencia de la empresa, rentabilidad, eficacia y crecimiento. La consultoría tiene por finalidad

aumentar el valor de la organización del cliente, y este valor debería ser una aportación tangible y mensurable al logro de los principales del cliente.

Este objetivo global de la consultoría de empresas constituye el fundamento y da sentido a toda la labor de asesoramiento. ¿Qué sentido tendría el aprendizaje de la organización o unos cambios organizativos costosos y peligrosos si la organización (Cliente) no pudiera acercarse a sus metas principales?

El objetivo de alcanzar las metas de la organización parte del supuesto de que el cliente haya definido esas metas.

### **Solución de Problemas Gerenciales y Empresariales**

La tarea del consultor se describe como una ayuda profesional para poner al descubierto, diagnosticar y resolver problemas relacionados con diversas esferas y aspectos de la gestión y de la empresa. Se utiliza el término problema para describir una situación en la que existe una diferencia o discrepancia entre lo que sucede realmente o sucedería y lo que debería o podría suceder.

Con frecuencia, una situación actual de la organización se compara con una situación que existía en el pasado si ha habido un deterioro como una caída vertical de las ventas o los beneficios, el problema se define como la necesidad de restablecer la situación original. Por eso a los consultores se les llama a veces “Médicos de la compañía” o “Curanderos de la empresa”.

La consultoría cuyo objetivo se limita a medidas correctivas destinadas a restablecer una situación anterior o alcanzar una norma ya alcanzada por estas organizaciones puede producir importantes ventajas urgentemente requeridas. Se evitará una crisis, se frenará la evolución negativa y la empresa del cliente sobrevivirá. Con todo, regresar a una situación ya existente o ponerse a la altura de la competencia no garantiza al

cliente una ventaja competitiva ni una competencia y energía adicionales para hacer frente a nuevas situaciones y lograr un rendimiento superior en el futuro.

### **Descubrimiento y Evaluación de Nuevas Oportunidades.**

Por las razones arriba indicadas, los consultores no se sienten satisfechos de que se les considere remediadores de problemas.

Después de todo, si una empresa no tiene dificultades, no tiene motivos para recurrir a una persona con el fin de que se les resuelva. No obstante los consultores consideren que pueden ofrecer mucho más que una ayuda a las organizaciones para sacarles de dificultades.

Sin embargo, muchas sociedades mercantiles bien administradas, exitosas y ambiciosas prefieren a los consultores para descubrir nuevas oportunidades; consideran a las empresas de consultoría como una fuente de información y de ideas valiosas que pueden dar lugar a un amplio conjunto de iniciativas, innovaciones y mejoras en cualquier sector o función de la empresa.

### **Promoción del Aprendizaje**

Lyndon Urwick ha señalado que “El único trabajo que realmente vale la pena hacer como consultor es el que instruye, el que enseña a sus clientes y a su personal a administrar mejor su negocio”. En la concepción moderna de la consultoría, esta dimensión es trascendental.

El asesoramiento asume un cometido de enseñanza. Su finalidad es facultar al cliente aportando nuevas competencias a la organización y ayudando a los directores o gerentes y al personal a aprender de su propia experiencia y de la experiencia del consultor.



A menudo se destaca que de esta manera “Se ayuda a las organizaciones a ayudarse a sí mismas”, se trata de un intercambio de doble dirección, puesto que al ayudar a sus clientes a aprender de la experiencia el consultor acrecienta sus propios conocimientos y experiencia.

El efecto de aprendizaje de la consultoría es probablemente el más importante y duradero. La elección de los métodos de consultoría y el grado de participación del cliente pueden intensificar o atenuar ese efecto. Por consiguiente, prestaremos considerable atención a estas cuestiones en la presente guía.

### **Poner en Práctica los Cambios**

Este punto refleja otro objetivo general de la consultoría: Ayudar a las organizaciones a entender el cambio, adaptarse a él e introducir las innovaciones necesarias para sobrevivir y tener éxito en un entorno en donde el cambio continuo es la única constante.

La importancia de este objetivo de la consultoría ha aumentado de modo considerable en la actualidad debido a la complejidad del ritmo de las modificaciones ambientales, la necesidad de mantenerse informado acerca de los cambios que puede aceptar la organización y reflexionar constantemente sobre las repercusiones posibles, la rapidez con que las organizaciones tienen que adaptarse y las exigencias cada vez mayores de flexibilidad y capacidad del personal para hacer frente al cambio

Su importancia; inicialmente la consultoría fiscal se ejerció en forma individual , sin embargo con posterioridad se hizo patente la interdependencia de cada función fiscal con respecto a las demás , lo cual exigía la coordinación de los trabajos de asesoría de distintas personas , con capacidad y especialización en cada uno de los distintos campos de acción en una misma organización .

Hablar de materia impositiva, significa referirse a cambios constantes, que en una u otra forma, afectan a los contribuyentes como sujetos pasivos de la relación tributaria. Este dinamismo en materia fiscal, lógicamente orilla a una actualización permanente, a un razonamiento, a una explicación de los cambios y a un conocimiento profundo de las modificaciones, pero sin dejar al margen las disposiciones derogadas.

De esta forma, este dinamismo no solo induce a una actualización sino a una ampliación en el campo de conocimientos tributarios, lo que necesariamente orillara a la especialización de esta materia.

Otro aspecto relevante es precisamente, lo extenso de la propia materia lo que vienen a hacerla más compleja en su manejo. Esto se observa al remitirse al número de obligaciones tributarias que recaen en un buen número de contribuyentes, los cuales se diversifican en función del número y tipos de funciones desarrolladas o en que se involucre una persona.

Si además de todo lo anterior se agregan algunos conceptos que también tiene matices fiscales, toda vez que significan cargas impositivas para los particulares, como son las aportaciones al instituto para el Fondo Nacional de la Vivienda de los Trabajadores (INFONAVIT), Sistema de Ahorro para el Retiro de los Trabajadores (SAR) u demás obligaciones con ellas relacionadas, o las cuentas obrero-patronales al Instituto Mexicano del Seguro Social y todas las obligaciones inherentes, se hace evidente también, que estos conceptos contribuyen a la complejidad y amplitud del ámbito positivo, pues de una u otra forma y en grado mayor o menos, influyen dentro del mismo en virtud de sus mismas características.

Cuando la situación fiscal de un contribuyente se complica, se vuelve difícil de resolver por el mismo, mas aun si carece de los conocimientos especializados suficientes .En la generalidad de los casos, el contribuyente buscara o tendrá como

idea principal pagar el importe menor de impuestos posible, enfrentándose a algunas cuestiones jurídicas y contables.

La respuesta a estas preguntas puede ser estudiada e interpretada en códigos, leyes, reglamentos, misceláneas, sin embargo, resulta que un contribuyente común desconoce muchas de las veces la existencia de tantos elementos de juicio para la comprensión de su situación fiscal, lo árido del tema y lo poco práctico que resultaría para el ocuparse de tantos estudios, además de sus actividades, lo cual le induce a buscar un profesional en el área fiscal dispuesto a darle la solución más favorable a su problema minimizando su carga tributaria y evitándole incurrir en ilícito fiscales que pueden traerle graves consecuencias.

En vista de todo lo anterior, se puede observar la importancia de la consultoría fiscal, que radica principalmente en la necesidad de los contribuyentes de una buena asesoría para el cumplimiento de sus obligaciones fiscales, ante lo complejo, amplio, dinámico, e interpretativo de las mismas leyes impositivas.

En la actualidad, nuestro país, estos servicios son proporcionados por un gran número de firmas de contadores públicos y de contadores públicos independientes, especializados en el área fiscal.

#### **1.4 El Profesionalismo y la Ética en la Consultoría**

El personal que desarrollara el trabajo de consultoría reunirá ciertos puntos indispensables para poder llevarla a cabo, tales como:

- a) Características personales adecuadas.
- b) Conocimiento de la empresa
- c) Dominio de técnicas.

Las características personales que se requieren en un consultor son:

Conocimientos profesionales del contador público; existe un cuerpo definido de conocimientos propios de la profesión que se pueden adquirir mediante un sistema de enseñanza y capacitación profesional.

El nivel necesario de conocimientos profesionales no se alcanza sin ciertos números de años de experiencia práctica, además de una enseñanza superior completa, de preferencia con la orientación de miembros experimentados de la profesión. Además la práctica de la profesión mantiene constantemente al día los avances importantes en la teoría y la práctica.

El personal pone sus conocimientos teóricos y su experiencia a disposición a los clientes a los que presta servicios a cambio de una remuneración apropiada. Los verdaderos profesionales se caracterizan por “El espíritu de servicio”: Atienden a los intereses y necesidades de su cliente, a los que subordinan su propio interés.

Sin embargo, consideran el interés del cliente de una perspectiva social más amplia y tienen presentes las necesidades y los intereses sociales mientras prestan servicios a los clientes individuales.

Creatividad: ser creativo ya que en algunas áreas se va a requerir, además de conocimientos y experiencia, imaginación para crear o diseñar sistemas.

Intuición: tener la suficiente intuición para detectar en forma rápida y óptima cuellos de botella que estén originando problemas en la empresa en general o en un área en particular.

Personalidad: tener la suficiente personalidad que inspire al cliente, confianza, respeto y seguridad.

Visión de conjunto: poseer suficiente visión de conjunto, para analizar la empresa o área de estudio como un todo y atacar los problemas no en forma aislada, sino en conjunto.

Sentido práctico: tener el suficiente sentido común para tratar al cliente y atacar los problemas que se le presenten en el desarrollo de su trabajo.

Agresividad: ser lo suficientemente agresivo para emprender de manera dinámica los trabajos que se le asignen.

Estudios: ser una persona que está constantemente actualizada, mediante bibliografía, cursos, etc.

En general el Contador Público consultor, debe ser todo un profesional en la materia para poder desarrollar el trabajo con excelentes resultados y dejar una grata imagen en el cliente, para que este quede satisfecho con el trabajo.

### **Conocimientos de la Empresa**

El consultor, para poder desarrollar su trabajo, debe conocer la organización en la que prestara sus servicios mediante el estudio del organigrama de la compañía. Como información adicional puede obtener datos, tales como: fuerza de ventas, poder económico, productos, tecnología, etc.; todo esto para tener una visión general de lo que es la empresa y conocer, de una manera más fácil, el problema a atacar.

Dominar técnicas

1. Entrevistas
2. Preparación de graficas

## Entrevistas

El desarrollo de trabajo de consultoría depende en un alto grado de las entrevistas, ya que de la efectividad con que se lleven a cabo, dependerá la cantidad y calidad de la información que vamos a obtener para tomar decisiones en cuanto al trabajo que estamos realizando.

## Preparación de graficas.

Esta es una técnica muy empleada en consultoría que facilita al consultor, el entendimiento del área y/o procedimiento que se está analizando y la detección de los problemas en forma rápida.

Los diagramas de flujo consisten en captar, pasó por paso, el desarrollo de cada actividad en determinada área y plasmara gráficamente detallando operaciones, personal y formas utilizadas. Para auxiliarnos en esta técnica existen en el mercado plantillas diseñadas con figuras adaptables a cada operación.

## **La Ética en la Consultoría**

Existe un conjunto de normas éticas reconocidas, compartidas y aplicadas constantemente por los miembros de la profesión. Esas normas definen que es un comportamiento apropiado y cual no lo es en la prestación de servicios profesionales.

Exige más que el simple respeto de la ley: Un comportamiento perfectamente legal no siempre es considerado ético por las normas profesionales.

La comunidad en que el profesional actúa y la clientela a la que presta servicios reconocen el papel social, la situación jurídica y las normas éticas y de conducta de la profesión. El reconocimiento puede ser explícito. Este puede incluir definiciones de los niveles de instrucción y otros requeridos y los exámenes especiales que se han de aprobar, así como de las conductas consideradas como no profesionales e ilegales y las sanciones correspondientes.

Cuando presten servicios a clientes, un miembro de la profesión aplica la autodisciplina y el autocontrol al observar las normas de conducta profesionales. La profesión se organiza en una o varias instituciones a las que los miembros se adhieren voluntariamente (Asociaciones, Institutos, Cámaras, etc.) ejerciendo de esa manera la auto regulación y el autocontrol colectivos con respecto a la aplicación de un código deontológico<sup>1</sup> aceptado y al ejercicio de la profesión.

Un objetivo igualmente importante de esas instituciones profesionales consiste en defender los intereses colectivos de la profesión, al tratar con representantes de los clientes y de la comunidad.

<sup>1</sup>Código de ética profesional instituto de contadores públicos 7a edición

Las asociaciones profesionales de los consultores de empresas atribuyen suma importancia a los códigos de ética profesional (ética, deontología, práctica profesional), que utilizan como instrumentos básicos para establecer la profesión y proteger su integridad y para informar a los clientes acerca de las normas de comportamiento observadas por los consultores.

Consideran los códigos como declaraciones que suponen, por parte de los miembros una asunción voluntaria de la obligación de autodisciplina, que puede llevar más lejos que los requisitos de la ley.

### **Del Contador Público como profesional independiente**

**Artículo 2.03.<sup>1</sup>** “El Contador Público podrá asociarse con otros colegas o inclusive con miembros de otras profesiones formando una Firma, con el fin de estar en posibilidad de prestar mejores servicios a quien lo solicite ,por lo que podrá utilizar dentro de su propio Despacho , servicios de miembros de otras profesiones para llevar a cabo cualquier trabajo profesional y también para que por su intervención se obtenga evidencia comprobatoria suficiente y competente para suministrar una base objetiva para su opinión.

Esta asociación, con cualquier miembro de otra profesión, solo podrá formarse si el Contador Público ostenta su responsabilidad personal e ilimitada.

Cuando por la naturaleza del trabajo, el Contador Público deba recurrir a la asistencia de un especialista asumirá la responsabilidad respecto a la capacidad y competencia del profesionalista especialista y deberá informar claramente a su cliente las peculiaridades de esta situación”

### **Del Contador Público como consultor fiscal**



**Artículo 2.26.<sup>2</sup>** El Contador Público y/o la Firma cuando preste servicios de consultoría fiscal cuidarán de proponer la mejor posición a favor de su cliente, que no se obstruya de ninguna manera la integridad y objetividad, y sea según su opinión consistente con la Ley.

**Artículo 2.27.<sup>3</sup>** El Contador Público y/o la Firma no deberán dar a su cliente la seguridad de que la asesoría fiscal ofrecida, es incuestionable. Por el contrario, deberá asegurarse que el cliente se dé cuenta de las limitaciones y consecuencias inherentes, de modo tal, que no se malinterprete la expresión de una opinión como la afirmación de un hecho.

**Artículo 2.28.<sup>1</sup>** El Contador Público y/o la Firma deberán cuidar de documentar la consultoría fiscal que proporcione.

**Artículo 2.29.<sup>2</sup>** El Contador Público y/o la Firma deberán sustanciar sus interpretaciones de la ley y, cuando lo considere necesario, recomendar al usuario de sus servicios la asesoría de un profesional de otra rama.

### **Del Contador Público como consultor de negocios**

**Artículo 2.30.<sup>3</sup>** El Contador Público y/o firma que ofrezcan servicios de consultoría de tipo administrativo, financiero y/o de sistemas, deberá, basarse en normas y/o guía de actuación profesional reconocida por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. y contar con papeles de trabajo que sean la documentación soporte necesaria para sustentar sus conclusiones.

(1)(2)(3) código de ética profesional, instituto mexicano de contadoras públicos 7a edición

**Artículo 2.31.**<sup>4</sup> Los servicios que sean ofrecidos que pueden ser análisis críticos a la administración, finanzas o sistemas deberán ser útiles y representar una solución a los problemas o una mejora a la operación del cliente, haciendo notar las consecuencias y limitaciones inherentes, estableciendo claramente por escrito los límites y/o alcances de la consultoría que se proporcione y la participación y responsabilidad del cliente.

**Artículo 2.32.**<sup>5</sup> El Contador Público y/o la Firma deberá abstenerse de dar a su cliente la seguridad de que la asesoría ofrecida, puede o debe de considerarse como permanente ya que las condiciones del entorno y soluciones tecnológicas y de recursos asignables podrán ir cambiando en el tiempo.

**Artículo 2.33.**<sup>6</sup> El Contador Público y/o la firma deberá poder demostrar que según su leal y saber entender considero las alternativas más viables y lógicas que fueron comentadas con el cliente y que fue este ultimo conjuntamente con el consultor de negocios, quien tomo la decisión final ante las diversas opciones.

## **CAPITULO II**

### **CONTRATACIÓN DE LA CONSULTORÍA**

#### **2.1. Entrevista con el Cliente**

Los preparativos constituyen la fase inicial de todo proceso y contrato de consultoría. Mientras se están realizando el consultor y el cliente se reúnen, tratan de aprender lo más posible el uno del otro examinan y definen la razón por la que se ha recurrido al consultor y, a esa base, convienen en el alcance de la tarea asignada y en el enfoque que se ha de adoptar. Los resultados de estos contactos, conversaciones y exámenes iniciales y la planificación se refleja luego en el contrato de consultoría, cuya firma se considera como la terminación de esa fase inicial.

Los preparativos son en gran parte una etapa de adaptación. El cliente quiere asegurarse de que está tratando con el consultor adecuado y el consultor ha de estar convencido de que es la persona apropiada o de que se la suya es la organización de consultoría competente para abordar los problemas de ese cliente particular. Esa búsqueda de correspondencia pueda resultar difícil técnicamente, pero a veces existen otros problemas psicológico aun mas difíciles.

El cliente ha llamado al consultor, o accedido a tomar a consideración su oferta, y al hacerlo ciertamente perseguirá alguna finalidad. Puede ser que se haya dirigido al consultor con grandes esperanzas, o considerándolo como un como un último recurso de crisis. No obstante el consultor es una persona ajena a la organización del cliente. Puede haber desconfianza, incertidumbre e inquietud. El consultor se ha encontrado quizá en situaciones análogas antes. Sabe, no obstante, que sus éxitos del pasado con otros clientes no significan en modo alguno una garantía de que se repetirá el

éxito. Además el cliente, el cliente ha decidido hablar con varios consultores antes de elegir a uno para el cometido.

Por consiguiente, con los contratos o actividades que constituye la fase inicial del proceso de auditoría se ha de conseguir considerablemente más que la definición de contrato. la experiencia ha demostrado que el éxito de una misión se funda en que esta etapa inicial se establezcan una confianza mutua y una empatía, se acuerden plenamente <<reglas del juego>> y se dé comienzo al cometido con optimismo compartido y una precisión de lo que se puede conseguir.

Todo el conjunto de actividades iniciales de contacto descritas en el presente capítulo se refieren a nuevos encargos con nuevos clientes .si un consultor vuelve a una organización cliente conocida para hacerse cargo de otra tarea, los preparativos se simplificarán .no obstante, incluso en estos casos, no hay que olvidar que un nuevo cometido con un cliente anterior puede entrañar el esclarecimiento de nuevas entre personas.

## **Contactos iniciales**

### **El consultor establece el contacto**

Dirigirse al cliente potenciales sin que estos lo hayan solicitado es una de las formas de comercializar los servicios de consultoría. Un contrato en frío puede despertar el interés de un cliente y este quizá retendrá el nombre del consultor para el futuro. Es raro que un contacto de origen inmediatamente a la asignación de una tarea.

Si el consultor contacta a un cliente sobre el cual tiene suficiente información y puede mostrarle que conoce sus problemas e intenciones y que tiene algo muy apropiado que ofrecer, las posibilidades de que esa iniciativa conduzca a la asignación

de una tarea aumenta de forma considerable. Esto puede también ocurrir si el consultor es presentado por otro cliente para quien ha trabajado en el pasado.

Se da un caso especial cuando las autoridades públicas u otra organizaciones anuncian públicamente su intención de llevar a cabo un proyecto de consultoría e invitan a los consultores a manifestar su interés o a presentar propuestas .en esa situación es probable que el consultor no sea el único que ofrezca sus servicios.

### **El cliente establece el contacto.**

En la mayor parte de los casos, el cliente establecerá el primer contacto esto implica que capta la existencia de algunos problemas de gestión en su organización y la necesidad de contar con un asesoramiento independiente y por algún motivo decide recurrir a un consultor de empresas. Además el cliente debe tener alguna razón para recurrir a un consultor en particular:

- ❖ Ha oído hablar de la forma profesional del consultor
- ❖ Un empresario amigo quedo satisfecho con los servicios del consultor y se lo recomendó (muy frecuente);
- ❖ El cliente encuentra el nombre del consultor en un registro o repertorio (menos frecuente);
- ❖ Las publicaciones so intervenciones del consultor en conferencias sobre administración de empresas ha impresionado al cliente;
- ❖ Cliente puede recordar que el consultor lo había consultado con anterioridad;

- ❖ El cliente quiere volver a contar con un consultor que le dio plena satisfacción en el pasado (como sabemos, las asignaciones repetidas y tareas pueden ser muy importantes).

En cualquier caso el consultor deseara saber por qué el cliente lo ha elegido. Eso no será difícil.

El desarrollo de trabajo de consultoría depende en un alto grado de las entrevistas, ya que de la efectividad con que se lleven a cabo, dependerá la cantidad y calidad de la información que vamos a obtener para tomar decisiones en cuanto al trabajo que estamos realizando.

Conseguir una entrevista consiste en incorporarse a ese círculo, tener acceso a esos clientes a los que ahora no llega. Pero no son clientes que no sepan quién es usted. Usted va a encontrarse con dos enemigos ya conocidos: el primero es usted mismo que no ha asumido que el cliente se beneficia de tratar con usted mismo, segundo es el conformismo del cliente con la situación en la que se encuentra.

Usted debería tener pasión por dar a conocer su oferta, no se asuste, no estoy diciendo de tratar de imponer su oferta, tiene usted el deber de dar a conocer su oferta al mayor número posible de personas, y, si no lo hace así, su pereza, su timidez, o cualquiera que sea la causa por la que no la haga, estarán perjudicándole solamente a usted.

### **Pasos para concertar la primera entrevista;**

- ❖ Conocer y actuar de acuerdo con el posicionamiento que trata de conseguir su empresa del mercado.

- ❖ Ser recibido por los clientes a los que pide audiencia, porque aunque no los conozcan personalmente, tiene noticia de lo que usted desea presentarles y están más predispuestos a escucharle.
- ❖ Si usted tiene en cuenta las acciones sabe que el mercado competitivo actual desperdiciar una ventaja, por pequeña que sea, es algo así como cometer un suicidio profesional.
- ❖ Tiene que actuar con mucha profesionalidad en este punto, si busca clientes cuyo perfil no está de acuerdo con el posicionamiento que quiere alcanzar la empresa que representa, su esfuerzo tiene muchas probabilidades de resultar estéril.
- ❖ Es bastante frustrante, como pueden usted ver, no ser creído, y comprobar cuán infructuosas resulten sus repetidos intentos de aproximación de los clientes mal elegidos.
- ❖ Tener que solicitar la entrevista con el cliente pensando en lo que desea, incorporar un nuevo cliente en su cartera. Si usted adopta esta actitud sus probabilidades de éxito se incrementarían de forma tal que estará sorprendido.

### **Primeras reuniones.**

Nunca se insistirá lo bastante en la importancia del comportamiento y el desempeño de un consultor durante las primeras reuniones con el cliente. El realidad, cuando se reúne con un cliente para negociar una tarea concreta, el consultor sigue estando en la fase de comercialización de sus servicios y no está seguro de que se concrete la firma de un contrato en la primera reunión debe considerarse,

Por tanto, como una breve oportunidad para conquistar la confianza del cliente y causarle una impresión favorable.

Es decir, la persona que no solo está técnicamente interesada en su cometido, si no de que también puede autorizar la realización de un estudio preliminar de diagnóstico y que vera por que se facilite los recursos necesarios para realizar la tarea si un ejecutivo de categoría superior (director gerente o administrador general) de una organización importante está de acuerdo en reunirse con el consultor, la organización de consultoría debe enviar a un representante de buen nivel la cuestión desde de saber quién debe asistir a la primera reunión con el cliente puede plantear a un problema si una organización de consultoría utiliza a un grupo de consultores (por regla generala asociados o miembros de muy alta categoría).

Para negociar los contratos y a otros grupos (que incluyen funcionarios de categoría superior de subalterna) para ejecutar las tareas. Algunos clientes conocen esta modalidad de organizar los servicios y no se oponen a ella. A muchos clientes no les gusta .insisten, con razón, en que la relación fructífera entre consultor y el cliente comiencen con la primeras reuniones y los estudios preliminares y en ese momento cuando deciden si quieren trabajar no solo con una organización de consultoría, si no con determinadas personas de ella. Toman también a un mal método que consiste en que los mejores elementos representan a la organización de consultoría el comienzo para impresionar a los clientes, pero la realización de las tareas que se deja en manos de profesional de menor capacidad.

### **Objetivo de la reunión**

La reunión es la forma de entrevista de investigación en la que cada parte trata de conocer a la otra .el consultor debe estimular al cliente a que lleve la voz cantante: quiere que el cliente hable de su empresa su dificultades esperanzas y expectativas.es



igualmente conveniente que la conversación pase de la situación general a lo particular y que se concrete al final en la cuestión real.

Al escuchar y al formular sus propias preguntas, el consultor evalúa las necesidades del cliente en lo que respecta una práctica gerencial atinada, sus intereses personales, su percepción de la consultoría y el grado en que está dispuesto a colaborar con los consultores asumiendo tipos diferentes de funciones el consultor decide cual es la mejor manera de describir la naturaleza y el método de consultoría que se ha de aplicar a la organización cliente. Debe asegurarse que el cliente entiende cuáles serán sus propias funciones y responsabilidades.

El objetivo fundamental del consultor en las reuniones será convencer a el cliente de que esta eligiendo lo que le conviene <<a menos de que sus cualidades sean realmente excepcionales, los profesionales nunca son contratados debido a sus capacidades técnicas .las capacidades excelentes son fundamentales para pasar a formar parte del grupo final para que sea tomada en consideración, pero son otros factores los que determinan las contrataciones>>.

La persona que invita al consultor a la organización puede no ser el <<cliente de contacto>>ni el <<cliente principal>>, es decir, la persona a la que <<atañe el problema>> y que se desempeña el principal papel en su solución. con suma frecuencia, la alta dirección pide al consultor que actúe con un asesor de algún empleado de categoría inferior de la jerarquía de la organización, este <<cliente>> puede no sentir la necesidad y hasta tomar a mal que sus superiores le obliguen aceptar un cometido de consultoría, es posible que el consultor tenga que dedicar cierto tiempo a aclarar estas relaciones obviamente, es preciso identificar de una manera concreta a el cliente que va a trabajar con el consultor y que se establezca una relación entre ellos.

El cliente quizás desee examinar el trabajo con otros clientes de consultor, anteriores y actuales, y es posible que pida referencias, este puede suceder en cualquier momento en la fase inicial al dar nombres, el consultor debe recordar el carácter de confidencial de su trabajo y citar solo los cliente que han accedido a dar referencias.

En lo que respecta a los honorarios, el cliente puede saber cuánto cobran los consultores por sus intervenciones y estar al tanto de las tarifas aplicadas .en caso contrario, el consultor tendrá que examinar en que etapa de fase inicial debe proporcionar estas información al cliente, con algunos clientes prefieren preguntar cuales son los honorarios normales y otros gastos desde el comienzo; otros esperan a formular estas preguntas hasta que el consultor haya presentado su propuesta y hecho una oferta a el cliente.

El cliente suele estar deseoso de iniciar la tarea sin ningún diagnostico y planificación preliminares o, por el contrario, puede dudar antes de decidirse, pese a que tenga obviamente problemas que el consultor ayudaría a resolver. El consultor debe de dar propuestas de cautela y paciencia de tratar de explicar y persuadir, y atenerse sobre todo a los beneficios potenciales que se derivan para el cliente. El hecho de ejercerse presión para que se adopten una decisión inmediata no es una buena táctica; puede echar todo a perder. Tampoco es conveniente de que el cliente saque la impresión de que el consultor está muy necesitado de obtener la misión por que no tiene bastante trabajo.

El consultor no debe mostrarse insistente si a todas luces no está en la misma longitud de onda del cliente si el cliente tiene ideas firmes sobre cómo debe actuar el consultor y el consultor no está de acuerdo con ellas, es preferible iniciar el trabajo. Esto lo puede sugerir el consultor al cliente.

## 2.2 Estudio Preliminar

El objetivo de diagnóstico preliminar del problema no consiste en proponer medidas para resolverla, sino en definir y planificar una misión o proyecto de consultoría que produzca ese efecto. El diagnóstico preliminar limita su alcance en una reunión y análisis rápido de información esencial, según experiencia y el buen juicio del consultor se necesita para entender el problema correctamente, encuadrarlo en el marco más amplio de las actividades, los logros y otros problemas gerenciales y de dirección existentes o potenciales del cliente y evaluar de manera realista las posibilidades de ayudar a el cliente.

La amplitud de este diagnóstico preliminar depende mucho de la índole del problema. Los problemas muy concretos y más bien técnicos no suelen requerir un estudio global de toda la organización del cliente. Por otro lado, un consultor experimentado sabe que debe evitar la trampa de aceptar una definición estrecha del cliente de un problema técnico si examina personalmente las restricciones y tendencias que deben imposibilitar la solución de ese problema, lo que puede mostrar que el problema es mucho más o mucho menos grave de lo que el cliente supone. Por consiguiente incluso si el problema reside en una única esfera funcional, o guarda relación con la aplicación de unas técnicas específicas, por un consultor de empresas auténticamente profesional siempre se interesará por las características más generales y globales de la organización cliente.

Si se recurre a el consultor para que se ocupe de un problema general, como el de resultados financieros de la incapacidad de mantener el mismo ritmo de innovación de los competidores, es esencial efectuar un diagnóstico general y completo o un estudio de gestión de la organización cliente.

El tiempo dedicado a el diagnóstico preliminar del problema es relativamente breve por regla general se necesitan de uno a cuatro días. Cuando se trata de convenios

más difíciles que relativos de diversos aspectos de la empresa del cliente, puede requerirse de 5 a 10 días.

Si hace falta un diagnóstico amplio (por ejemplo, para preparar cambios radicales de la compañía, de organizaciones importantes, adquisiciones de participaciones en empresas, acciones, o por cualquier otro motivo), ya no se trate de un diagnóstico preliminar, sino, un de un estudio o diagnóstico a fondo.

Un esbozo de un estudio gerencial incluye una lista de verificación de los aspectos que se han de examinar en diversas esferas de la gestión.

#### Algunas pautas metodológicas

El diagnóstico preliminar de los problemas siguen las mismas normas y procedimientos básicos y utiliza algunas técnicas de análisis de cualquier diagnóstico de un problema. Esta se examina de manera pormenorizada, además, los consultores de empresas han elaborado ciertos métodos y pautas para efectuar una rápida evaluación de las empresas de los clientes.

El diagnóstico incluye la reunión y análisis de información sobre, las actividades, rendimiento y perspectivas del cliente .incluye así mismo decisiones con determinados directores y otros empleados esenciales y ,en algunos casos, también con personas ajenas a la organización cliente.

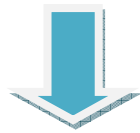
En lo esencial, el consultor no está interesado en los detalles, sino que busca las tendencias mencionadas y proporciones principales. No obstante , un consultor experimentado mantiene sus ojos abiertos y puede detectar problemas potenciales detrás de detalles manifiestos que escapan a otro observador: cómo se hablan los empleados entre si y como hablan uno de otros ,el respecto de las relaciones

jerárquicas, la limpieza de los talleres y las oficinas, la manipulación de la información confidencial, amabilidad del recepcionista, etc.

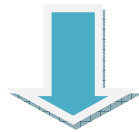
Es esencial adaptar una visión dinámica y global de la organización y su medio ambiente, recursos, metas, actividades y logros.

Dinamismo significa en este contexto examinar las realizaciones y acontecimientos esenciales en la vida de la organización y las tendencias futuras probables.

Situación del negocio del cliente en el  
pasado presente y futuro



Mejoras posibles,  
oportunidades



Medidas necesarias  
y ayuda propuesta

## Preparación de graficas.

Esta es una técnica muy empleada en consultoría que facilita al consultor, el entendimiento del área y/o procedimiento que se está analizando y la detección de los problemas en forma rápida.

Los diagramas de flujo consisten en captar, pasó por paso, el desarrollo de cada actividad en determinada área y plasmara gráficamente detallando operaciones, personal y formas utilizadas. Para auxiliarnos en esta técnica existen en el mercado plantillas diseñadas con figuras adaptables a cada operación.

## Fase de calendario

La dimensión temporal del plan de trabajo es un elemento esencial de la estrategia. ¿Que el ritmo de trabajo se debe de adoptar la urgencia de las necesidades de clientes? es principalmente determinante, pero se ha de adoptar en consideración otros aspectos:

- ❖ Las capacidades técnicas, de personal y financieras del cliente y del consultor;
- ❖ La posibilidad y el ritmo optimo del cambio;
- ❖ La convivencia de adoptar un enfoque gradual de la puesta en práctica (comenzando en una sección o dependencia que este mejor dispuesta para el cambio y deseosa de cooperar, introduciendo el nuevo plan de trabajo sobre una base experimental primeramente, etc.)

## Definición de las funciones

Esta es otra dimensión estratégica de la planificación del trabajo. El consultor sugerirá el estilo o modalidad de la consultoría que considera más apropiados con respecto a la índole del problema y a la motivación y capacidades de personal del cliente. Una definición general de la modalidad que se va utilizar no basta, se ha de proponer disposiciones precisas en las que se especifiquen:

- ❖ Que actividades van a realizar el cliente y el consultor.
- ❖ Que datos y documentos se prepararan y por quien.
- ❖ Que reuniones, grupos de trabajo y proyectos y otras formas de trabajo en grupo se utilizaran y quien participara en ellos.
- ❖ Que actividades de capacitación especial e información se llevaran a cabo.

Puede resultar posible y conveniente y prever un cambio de funciones durante la realización de la tarea. Por ejemplo, una capacitación intensiva del personal de cliente en la materia abarcada y en metodologías de solución de problemas e introducción de cambios ,realizada durante la primera etapa del cometido ,puede dar la posibilidad de sugerir la reducción de su presencia y el cambio de su papel durante las fases siguiente.

La falta de precisión en la definición de los papeles revistos para cada fase del cometido provoca numerosos equívocos y desacuerdos. Como ya se ha mencionado esto sucede frecuentemente en la puesta en práctica.

- ❖ ¿Es el objetivo del consultor diseñan un nuevo plan de trabajo y presentarlo en un informe o ayudar a el cliente o ponerlo en práctica?
- ❖ ¿Quién es el responsable de qué?



- ❖ ¿De dónde acaba la responsabilidad del consultor?
- ❖ ¿Qué quiere realmente el cliente?
- ❖ ¿Qué otro informe o está realmente interesado en efectuar cambios?

Para que una labor de consultoría resulte eficaz, es preciso no dejar sin respuesta esas preguntas.

Después de una definición detallada de funciones, el consultor puede considerar los recursos necesarios para revisar el cometido en cada fase, recursos que comprenden los que ponen a disposición:

- ❖ El consultor (tiempo del consultor, material, apoyo administrativo, servicios especiales de computarización, investigaciones, asesoramiento jurídico y otros servicios) con especificación del costo.
- ❖ El cliente (tiempo de la elección y del personal, disposición de enlace, apoyo administrativo, instalaciones de oficina, recursos para efectuar pruebas de trabajo, experimentar y computarizado) obviamente, el cliente desea saber que recursos proporcionados por el consultor habrá que utilizar y pagar. Por asaduría, el cliente participará también y las aportaciones requeridas de su organización pueden ser elevadas. No se determinarán de maneras más exacta posible, se podrá producir considerables dificultades una vez que el trabajo ha comenzado y el cliente se entera, con gran sorpresa, de que supuestamente ha de hacerse algo que no se creía verse obligado hacérselo en absoluto.

Puede ser difícil al cliente en esta etapa cuanto costará la puesta en práctica: en la fase de planificación de las medidas es en donde se podrá darse cifras exactas. No

obstante, en todos los cometidos que es probable que se propongan cambios costosos por ejemplo,(nuevas inversiones o la indemnización del personal que cuyo servicio se va prescindir ) se debe hacer una evaluación preliminar. El cliente debe tener la posibilidad de examinar las probables repercusiones financieras, antes de decidir si desea iniciar esa misión.

### **2.3 Fijación de Honorarios**

Las reglas que regulan la conducta ética de los Contadores estipulan que todos los honorarios deben ser "razonables". Junto con honorarios justos y competitivos, los abogados se esfuerzan en prestar servicios con tarifas en proporción con la habilidad que se les requiere y los resultados que se obtienen.

Los tres métodos comunes para determinar honorarios son tiempo (usualmente se basa en tarifas por hora), contingencia (se basa en el resultado del caso) y honorarios nivelados (para una acción específica, tal como el manejo de un cierre inmobiliario). Estos arreglos típicos de honorarios se explican en la siguiente sección.

Aunque usualmente no se pueden determinar tarifas exactas con anticipación, los factores que se ven involucrados en el cálculo de cargos son bastante convencionales. Estos factores incluyen:

- ❖ El tiempo invertido en un problema en particular. El tiempo es un elemento básico en la determinación de honorarios profesionales. Para muchos asuntos, se convendrá en un acuerdo de honorarios por hora en jornada normal. Abogados diferentes valoran su tiempo en tarifas diferentes, debido a las variaciones en experiencia, capacitación, destrezas y gastos del bufete. La mayoría de abogados llevan registros precisos del tiempo invertido en cada aspecto. La asistencia de otros abogados, ayuda legal y personal de oficina también afectan los costos.

- ❖ La cantidad que se cobra en una localidad por servicios legales similares. Los abogados facturan usualmente por consultas y reuniones, llamadas telefónicas, preparación de documentos, representación del cliente ante el tribunal, investigación de asuntos legales y por otro trabajo que se relacione directamente con el caso. Estos cargos se le deben detallar por rubro o explicar. Los servicios legales, a diferencia de servicios médicos o dentales, se realizan con frecuencia cuando el cliente no se encuentra presente. Los documentos y la asesoría son a menudo el producto de muchas horas de análisis, investigación y preparación.
- ❖ La habilidad, la experiencia y la reputación. Es de esperarse que se pague más por un abogado con habilidades comprobadas cuyo conocimiento y experiencia en un área específica del derecho se encuentre en demanda. Algunas veces, las circunstancias o problemas únicos requieren de servicios especiales. Un abogado que tenga una reputación de "experto" o que concentre su práctica en un área particular del derecho puede cobrar honorarios más altos que alguien que tenga menos experiencia. Algunas veces, este abogado puede estar en capacidad de manejar asuntos en un tiempo considerablemente menor, lo que da como resultado un honorario total más bajo.
- ❖ Los gastos fijos y los gastos de operación. Cuando se contrata a un abogado, usted contrata los recursos de un bufete para que trabaje en su nombre. Para un bufete específico, los gastos fijos y los costos de operación (que incluyen rubros tales como alquiler y servicios públicos, personal profesional y de apoyo, bibliotecas especializadas en derecho, equipo y suministros, impuestos y seguro) pueden constituir del 35 al 60 por ciento (o más) del honorario legal.
- ❖ Los resultados obtenidos. En algunos casos, el resultado y el monto involucrado pueden determinar un honorario. Un ejemplo lo constituye un acuerdo de "honorario de contingencia", que se utiliza con frecuencia en casos de lesiones

personales o cobros de deudas. (Consulte Acuerdos de honorarios, que aparece más adelante.) Ningún abogado puede garantizar los resultados de un proceso de tribunales. Si no se ha convenido en ningún honorario de contingencia, el abogado esperará a que se le pague, ya sea que el cliente resulte victorioso o pierda el caso.

- ❖ Limitaciones de tiempo impuestas por el cliente o por la circunstancia del asunto.
- ❖ La seriedad o complejidad del problema legal. Si el problema implica principios legales establecidos que requieren habilidades y atención rutinarias, puede ser apropiado un honorario de jornada normal. No obstante, si el problema implica el surgimiento de dificultades o cuestiones novedosas, pueden ser válidos honorarios mayores.
- ❖ La capacidad de pago de un cliente. Algunas veces, se pueden realizar arreglos de planes de pago, o bien, podría haber disponibilidad de ayuda legal. Discuta estos aspectos antes de contratar a un abogado.
- ❖ Otros factores. También debe considerarse la relación abogado-cliente. Al tener una relación continua, el cobro de un asunto en particular puede ser menor a que si se contrata los servicios del abogado por un solo caso.

Un cliente también debe tener en cuenta que la contratación para su caso puede imposibilitar a un abogado y a sus asociados para aceptar otra representación que entraría en conflicto con los intereses del cliente.

Normalmente, los honorarios de los consultores Individuales se determinan por:

**a) Complejidad del trabajo a realizar.** Considera, por ejemplo, el impacto en el país y el grado de independencia al efectuar el trabajo.

**b) Especialidad del Consultor.** Hay especialidades que por su demanda son remuneradas mejor que otras. Por ejemplo, actualmente aquellas relacionadas con el medio ambiente y la microeconomía.

**c) Experiencia profesional.** Hay relación directa entre el monto de los honorarios y la experiencia profesional.

**d) Duración del contrato.** Generalmente, se paga más por hora o por día cuando el contrato es de menor duración. El mismo consultor posiblemente recibirá una suma menor por día si su contrato es significativamente más prolongado. En el caso de contratos de corta duración, generalmente, los honorarios del consultor son pagados a razón de cinco días por semana. No obstante, un consultor puede ser pagado, en casos especiales y debidamente justificados, a razón de seis o siete días de trabajo por semana cuando la intensidad del trabajo así lo requiera.

**e) Modalidad del Contrato.** Los honorarios pueden establecerse de acuerdo a una de estas modalidades:

- ❖ **Contra entrega de un servicio**, mediante un contrato de pago por suma global o alzada.
- ❖ **Por un período de tiempo establecido**, que puede ser por hora, por día
- ❖ **Por mes**

Cuando se trate de contratos de suma global o alzada, los mismos se pueden efectuar en base a pagos periódicos o porcentajes condicionados a la entrega de productos específicos. En estos casos, el último pago debe depender de la preparación del producto o informe final y de su aprobación de parte del banco y no representa, necesariamente, un porcentaje específico del monto del contrato.

Si un consultor provee documentación comprobatoria de su contratación anterior por otros organismos internacionales o empresas en el último año, los honorarios recibidos de dichos organismos o empresas pueden ser utilizados para justificar el honorario requerido para el servicio objeto de la respectiva contratación.

**Consultores Internacionales y Locales.** Normalmente, los consultores perciben mayores honorarios por consultorías realizadas internacionalmente que por consultorías locales, pues incurren en costos, riesgos y responsabilidades adicionales al asumir la obligación de prestar servicios fuera de su país de residencia y quedar distanciado de su sede de negocios y familia.

Para determinar los honorarios del consultor nacional deben considerarse las condiciones del mercado local y los antecedentes salariales del experto.

En el caso de Consultorías altamente especializadas, particularmente las de corta duración, la complejidad y requerimientos del servicio prestado localmente pueden ser iguales a los exigidos para una consultoría internacional que tuviera el mismo objetivo; en estos casos, se puede justificar que los honorarios del consultor para la consultoría local y la internacional sean similares.

## **Gastos**

**Pasajes.** Normalmente se reconocen los viajes en clase económica.

**Viáticos Internacionales.** Los viáticos del Consultor son autorizados por el prestatario o beneficiario de acuerdo con su política. Se podrían pagar hasta dos (2) días de viáticos adicionales (por viaje internacional) para cubrir gastos tales como visas, taxis, manejo de equipaje, impuestos de aeropuerto, etc., medida ésta que permite eliminar la necesidad de presentación de un estado de gastos.

## **Propuesta de honorarios**

Un procedimiento práctico para calcular las cuotas por hora, de cada uno de los miembros del despacho, es el siguiente:

- ❖ Elaborar el calendario de horas estándar, por quincena y por mes, de todo el año. En este calendario se tomarán las horas hábiles que hay en cada quincena. Es conveniente cerrar cada quincena al día 14 y penúltimo de cada mes. En semanas de 40 horas, el total de horas al año será aproximadamente de 2000.
- ❖ Desarrollar como un pronóstico la asignación de horas “no cargables” a clientes y restándolas de las horas estándar determinadas, se determinan las horas “cargables” a clientes es decir, las horas susceptibles de ser trabajadas para el cliente todo el año.
- ❖ Presupuesto para la compensación de cada persona. La tercera etapa de este procedimiento consistirá en presupuestar cuál será la compensación 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.

Los ingresos se basan en la estimación, cotización y cobro de los honorarios.

Para realizar una estimación se necesita tener como base cuotas por hora de acuerdo a la categoría del personal, para esto se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- ❖ Costo real de los sueldos incluyendo bonos y/o gratificaciones.
- ❖ Características del servicio que se va a prestar.

- ❖ Habilidad y experiencia que debe tener el personal que se asigne a cada trabajo.
- ❖ Gastos generales del despacho.
- ❖ Margen de la utilidad.

### **Calculo de cuotas por hora**

Elabora calendario de horas estándar por quincena o por mes.

### **Cotización de honorarios**

Para realizar una estimación puede tenerse como base, Cuotas por hora, determinadas tomando en cuenta la categoría del personal (socio, gerente, supervisor, etcétera).

El importe correspondiente a cada una de estas cuotas, será determinado por el o los socios del despacho, considerando ciertas circunstancias, como pueden ser:

- ❖ Costo real de los sueldos, incluyendo bonos y/o gratificaciones, por cada una de las personas que integran el despacho.
- ❖ Características del servicio que se va a prestar.
- ❖ Habilidad y experiencia que debe tener el personal que se asigne a cada trabajo, a fin de que el servicio sea prestado eficientemente.
- ❖ Gastos generales del despacho.
- ❖ Margen de utilidad razonable en donde se pueda obtener



- ❖ Una utilidad razonable a los socios.
- ❖ Una mayor capacidad técnica y económica a los miembros del despacho.

### **Honorarios fijos.**

Aplicables en casos en que se tenga un conocimiento completo de la empresa de forma tal que estemos seguros que se va obtener al final de nuestro trabajo el margen de utilidad deseado.

Aplicable en aquellos casos donde se tenga conocimiento completo de la empresa, de tal forma que estemos seguros de obtener al término de nuestro trabajo, el margen de utilidad deseado.

Honorarios que se basen en un máximo y un mínimo. Permite de cualquier imprevisto que no pudiera haber sido tomado en cuenta para nuestra estimación, por tener conocimiento completo de la empresa.

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

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

Honorarios referidos a trabajos fiscales sujetos al Código de Ética Profesional. Los honorarios referidos a trabajos fiscales deberían sujetarse al Código de Ética Profesional, el cual en su sección 2.3, Artículo 1, 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 tiene y al grado de especialización requerido.

Siendo más precisos y basándonos en la guía de conducta ética para el ejercicio profesional en asuntos fiscales, emitida por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, podemos decir que una parte de la retribución en trabajos fiscales, puede fijarse en relación con los resultados que se obtengan mediante la intervención del Contador Público, siempre y cuando, la determinación de dichos resultados que no quedan a cargo del propio profesional.

Similar al punto anterior pero permite cubrirnos de cualquier imprevisto que no hubiera podido ser tomado en cuenta para nuestra estimación por no tener conocimiento completo de la empresa.

Al obtener la retribución por el servicio prestado, está deberá relacionarse con la naturaleza del trabajo, señalando las limitaciones y el alcance del compromiso adquirido para eliminar el riesgo de que se impute al contador público alguna responsabilidad no contraída, derivada de asuntos ajenos a su conocimiento.

### **Honorarios basados en el tiempo empleado.**

Consiste en proporcionar al cliente un análisis de las horas que se estima serán empleadas en nuestro servicio y se tiene como beneficio los siguientes puntos.

- ❖ Un menor margen de error en el cálculo de honorarios.
- ❖ Ayuda por parte del cliente quien cuida el tiempo del personal de Auditoria.
  
- ❖ Eficiencia por parte del auditor al saber que el honorario está basado en horas.
  
- ❖ El monto de los honorarios que percibe el auditor debe 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.

### **Cobro de honorarios**

Existen dos formas para realizar el cobro de los honorarios:

- ❖ Cobros parciales al comenzar el trabajo durante el periodo de trabajo y al finalizar.
- ❖ Por iguales mensuales.

### **Esquema de carta convenio**

- ❖ Fecha
- ❖ Al contratante
- ❖ Texto de confirmación de servicios de auditoria
- ❖ Texto de redacción de el servicio que se va a prestar sobre estados financieros y situación fiscal
- ❖ Ofrecimiento de cualquier otro servicio
- ❖ Programación del trabajo
- ❖ Informes a presentar
- ❖ Honorarios
- ❖ Despedida y agradecimiento

- ❖ Firma de contadores

## **2.4 Carta Propuesta y Contrato de Servicios Profesionales**

Por regla general, el cometido propuesto se describirá en un documento que se somete a la decisión y aprobación del cliente .ese documento puede tener diferente nombres:

- ❖ Informe sobre el estudio.
- ❖ Propuesta técnica
- ❖ Documento de proyecto
- ❖ Plan de proyecto
- ❖ Propuesta de contrato, etc.

Algunos clientes exigen que el consultor presenta las propuestas de una forma predeterminada eso facilita el estudio de su cliente y su evaluación de las diferentes propuestas enviadas de diversos consultores .además, la forma de lo propuesta podrá corresponder a la forma del contrato del consultoría que se va a firmar.

Toda propuesta presentada a un cliente es un documento de venta importante. No obstante con el consultor tenga u a idea clara de cómo ejecutar la tarea para obtener un éxito total; debe de poder describir esa idea por escrito de manera de resulte clara de entender para otras personas pueden figurar algunas con quienes no se reúnen la primera vez que visito la organización cliente, y que formularan sus opiniones exclusivamente sobre la base de la propuesta escrita.

El cliente debe quedar impresionado por la calidad técnica de la propuesta y satisfecho por su presentación practica .la redacción de propuestas es un arte que ningún consultor se puede permitir el lujo de ignorar.

Dentro de los aspectos importantes en los que tenemos que poner atención a la elaboración de la carta propuesta son:

Un proyecto que incluye el propósito y los recursos humanos, técnicos y materiales:

- a) El tiempo requerido.
- b) El dinero de que se dispone.

El proyecto implicara una responsabilidad compartida entre el cliente y el consultor. De esta relación se deriva que, los funcionarios y subordinados involucrados conozcan y entiendan la actividad que se va a realizar, por que se va hacer, el plazo disponible para su realización, el alcance de la actividad y los objetivos que se persiguen; esto representara evitar desperdicios y aprovechar mejor el uso que se está haciendo de sus recursos.

Por eso, una buena relación cliente-consultor deberá redundar en una mejor operación al área en que se haya intervenido.

Una adecuada relación implicará una estrecha colaboración entre el consultor y la empresa para la resolución de los problemas planteados.

Uno de los factores más importantes para el trabajo del consultor y del cual depende su éxito, es que el personal participante esté capacitado para prestar el servicio, ya que, cuando este es el adecuado para el cliente, se utilizara la consultoría en nuevas áreas, provocando una extensión del contrato

El procedimiento para la elaboración del proyecto, se cita a continuación:

- a) Establecimiento del objetivo perseguido. El consultor deberá colaborar con la empresa para su formulación, el cual, será por escrito para determinar solo cosas factibles. Este paso se derivara de un estudio preliminar, el cual permitirá

considerar alternativas de solución y pensar en las técnicas administrativas requeridas.

- b) Planeación de las operaciones, que presenta la determinación de los recursos requeridos y su orden de aplicación en cada una de las actividades del proyecto, así como la elaboración de un programa, al que tendrán que ajustarse en función de los objetivos y tiempo de duración.
- c) Elaboración de la carta propuesta, que es el documento formal mediante el cual el consultor propone los términos en que prestara sus servicios a la empresa o cliente. Deberá contener los siguientes puntos:
  - ❖ Antecedentes y definición del problema, de acuerdo con el estudio preliminar
  - ❖ Objetivos y beneficios esperados del servicio
  - ❖ Programación y alcance del trabajo del consultor
  - ❖ La colaboración o participación del personal de la empresa
  - ❖ Honorarios y la forma en que se cobrarán

### **Presentación de la propuesta**

Dichos consultores prefieren no limitarse a enviar por correo la propuesta, si no entregársela en la mano a el cliente en una reunión que comienza en una breve introducción oral (y visual si procede) del resumen de informe. El consultor está dispuesto en contestar preguntas acerca del comienzo y existen obvias ventajas en hacerlo mientras dura el entusiasmo y los contactos establecidos están vivos en la memoria .sin embargo una fecha inmediata puede no ser fácil de aceptar debido a los compromisos existentes.

Aun que el consultor obviamente desearía que se adopte una decisión antes del final de la reunión el cliente puede tener buenos motivos para no tomarla. No se lo

debe presionar. Un consultor profesional sabe si su desempeño es lo suficientemente bueno y no puede sino mostrar paciencia con respecto a lo mostrado.

Si el cliente requiere leer la propuesta antes de la presentación oral, el consultor debe entregarle el informe sin insistir en que debe celebrarse una reunión.

## **Reacción del cliente**

Un cliente es un selecto público suele estar sujeto a reglas que especifican un número mínimo de ofertas un procedimiento de evaluación interno antes de conocer un contrato. Por otro lado, los clientes del sector privado pueden utilizar así mismo un procedimiento de selección basado en la evaluación de diferentes propuestas, en particular con respecto encargados importantes y difíciles. En estos casos quizás pasen varias semanas o meses antes de que el cliente esté en condiciones de comunicar su decisión.

El consultor deseara saber con criterio como se le va a juzgar. Por regla general el cliente le comunica esos criterios en la invitación para presentar propuestas. En la mayor parte de los casos, el cliente indicara también los nombres de los competidores. El consultor debe conocer la importancia relativa que se asignara a los diversos aspectos de sus propuestas en el procedimiento de selección. Por ejemplo, el banco mundial recomienda a sus prestatarios que le atribuyan una importancia de un 10% a un 20% de importancia general a la experiencia de las empresas consultoras, del 25% al 40% del plan de trabajo y del 40% al 60% al personal esencial puesto para el cometido. De ese modo incluso una firma consultora altamente competente tiene escasas posibilidades en un procedimiento de selección si no propone a consultores de calidad adecuada.

## **Negociación de la propuesta**

El cliente puede estar interesado los servicios del consultor, pero quizás no le satisfaga algunos aspectos de la propuesta. Por ejemplo, considera que puede desempeñar un papel más activo del previsto por el consultor y ocuparse personalmente de diversas tareas que no requiere el empleo de un experto externo costoso, o desea sugerir un calendario distinto, es normal revisar esos y otros aspectos técnicos análogos de la propuesta y hacer cambios si el consultor está en condiciones de modificar su enfoque.

En lo referente a los honorarios muchos consultores insisten en que sus honorarios presentan un precio justo por un servicio profesional de alta calidad y que por lo tanto no son negociables. A veces se acepta un margen mínimo de negociación en los países donde esta es la forma habitual de proceder.

### **Contrato de consultoría**

Se considera que la fase inicial del proceso de consultoría ha quedado terminada con éxito si el consultor o cliente concretan un contrato en el cual acuerden trabajar juntos en un cometido o proyecto ¿Cuál es la forma usual de ese contrato? ¿Qué podemos recomendar a nuestros lectores?

Las prácticas contractuales consideradas normales y aconsejables dependen mucho del sistema jurídico y de las formas habituales comerciales de cada país. Un consultor neófito debe solicitar asesoramiento jurídico con respecto a la forma de contrato autorizada por la legislación nacional y preferencias por las organizaciones mercantiles y por la administración pública.

Además puede obtener asesoramiento de la asociación nacional de consultores y de colegas profesionales. Cuando se admite diversas formas de contrato, la elección de una o más dependerá de la política y criterio de la organización consultiva con respecto a cuál es la manera más eficaz de tratar con cada cliente en particular.la



forma elegida debe garantizar que se asumirá y respetará compromisos mutuos y que se evitara malas interpretaciones por ambas partes.

Las practicas contractuales de los servicios profesionales están bastante bien definidas y se dispone de suficiente bibliografía al respecto en otros países no sucede así por ese motivo, un consultor que lleva su labor al extranjero debe buscar una solución de transacción entre lo que es habitual en su país de origen y lo que exige en la ley y practica del país cliente.

Las tres formas principales de concertar un contrato son el acuerdo verbal, carta de acuerdo y el contrato escrito.

### **Contrato escrito**

Son diversos los motivos que justifican el empleo de un contrato escrito de consultoría debidamente firmado por las partes. La ley o el propio reglamento del cliente pueden imponer el contrato escrito para utilizar servicios externos (así sucede en casi todas las organizaciones públicas y de organismos internacionales y en muchas empresas privadas).

A menudo es la mejor forma de elegir, si el consultor y el cliente procede en medios jurídicos y mercantiles diferentes podrán fácilmente interpretar mal sus intenciones y actitudes reciprocas. Es aconsejable, aun que no absolutamente necesario en el caso de cometidos importantes y difíciles que entrañan a muchas personas diferentes, en tanto del lado del cliente como del lado del consultor la práctica del cliente puede ser utilizada una forma uniforme de contrato. La mayor parte de consultores de empresas son bastante flexibles y aceptan diversas formas de contrato. Sin embargo, no deben subestimar la necesidad de consultar a su abogado si un cliente les propone una nueva forma y poco habitual de contrato.

Por lo general el consultor sabe de antemano han de firmar un contrato en regla. Debe obtener el modelo normal del cliente mostrárselo a su abogado recordarlo al preparar sus propuestas con respecto a su misión. de esa manera , podrán formar propuestas que se puedan incluir directamente a el cuerpo del contrato , o adjuntarlas a él sin que tenga que introducir ninguna modificación sustancial.

Una oficina de consultoría debe tener también su modelo de contrato que se utiliza con clientes que no tengan un modelo propio y Que esperan que el consultor les proponga una.

### **Contrato de servicios profesionales**

Es evidente que para algunas empresas contar con personal altamente calificado se convierte en una carga económica difícil de soportar, motivo por el cual la administración opta por buscar apoyo de servicios que le puedan rendir un resultado similar sin convertirse en un problema presupuestario para la empresa.

Es frecuente que en las empresas medianas y pequeñas se contrate algún personal permanente y que, como apoyo, se contrate, a nivel de asesoría, personal con fortalezas profesionales mucho mayores, que complementen cualquier debilidad de conocimiento o de capacidad del personal permanente de la empresa.

Esta condición permite a la empresa mantener un personal de planta relativamente barato, y apoyo con el conocimiento de expertos altamente capacitados, que como conjunto pueden producirle resultados de gran fortaleza y satisfacer adecuadamente las necesidades de información.

Aunque al principio la solución propuesta muestra muchas ventajas, el adecuado control en estos procesos de apoyo es importante para obtener los resultados deseados.

Es frecuente que por su poca disponibilidad de tiempo, y por el alto costo de la hora profesional, el especialista altamente calificado sea contratado por tiempos muy cortos que no por cortos están destinados a ser ineficientes.

Es precisamente en la realización del contrato de servicios profesionales donde deben identificarse las condiciones de control que regirán el contrato y que asegurarán a la empresa que recibirá el servicio óptimo por el precio que está pagando.

El encargado de contratar al consultor debe de comprobar que antes de contratar servicios de asesoría, se han identificado con claridad las áreas en que se necesita apoyo y se definen con suficiente nivel de detalle cada uno de los aspectos que regirá el contrato respectivo.

El contrato debe de contener cláusulas sobre los servicios que el especialista se obliga a brindar a la empresa y sobre la garantía de la calidad de tales servicios que el especialista se compromete a estar disponible o visitar a la empresa por periodos establecidos, con la regularidad que se determine necesaria, sea semanal, quincenal, mensual o cualquier otra.

El contrato de servicios profesionales es un documento que debe contener:

- a) La identificación de ambas partes.
- b) El objetivo del contrato.
- c) Obligaciones de las partes.
- d) Plazo para su cumplimiento.
- e) Valor y forma de pago.

- f) Lugar y fecha.
- g) Firma de las partes.

Adicionalmente se puede hacer alguna indicación en las que ambas partes tengan especial interés y que no se haya especificado ampliamente en algún punto del contrato.

Una vez firmado el contrato, se inicia el trabajo detallado de las áreas comprendidas en el proyecto. Durante el desarrollo de la consultoría, el contador público podrá ir anticipando recomendaciones y realizando informes periódicos, donde se resuman las actividades realizadas, las dificultades que se presenten, las modificaciones respecto al programa inicial, las próximas actividades a realizar y cualquier otro tipo de información que interese a la dirección de la empresa.

Cuando termina esta fase del proyecto, generalmente se prepara un informe final, donde se mencionan las conclusiones, recomendaciones, etc., para ser discutido primero con los funcionarios involucrados, posteriormente con la dirección de la empresa; asimismo, se evalúan los resultados obtenidos y en función de esto, se procede a desarrollar las recomendaciones dadas por el consultor; aunque el valor real de esas recomendaciones, únicamente se podrá determinar en el momento en que empiecen a producir beneficios de la empresa.

## CAPITULO III

### DESARROLLO DE LA CONSULTORIA FISCAL

#### 3.1 Planeación

Antes de iniciar una acción administrativa, es imprescindible determinar los resultados que pretende alcanzar el grupo social (la consultoría), así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que este funcione eficientemente.

La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La eficiencia en la actuación depende en gran parte de una buena planeación.

#### Concepto de Planeación

##### Agustín Reyes Ponce

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.

##### José Antonio Fernández Arena

Es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define el problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas.

##### Bort K. Scanlan

Sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias.

##### Ernest Dale

Determinación del conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro y de los pasos necesarios para alcanzarlos, a través de técnicas y procedimientos definidos.

George R. Terry

Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados.

Leonard J. Kazmier

Consiste en determinar objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos.

Robert Murdick Y Joel Ross

Es el pensamiento que precede a la acción, comprende el desarrollo de las alternativas y la relación entre ellas, como medida necesaria de acción para lograr un objetivo.

Robert N. Anthony

Es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro. Generalmente el proceso de planeación consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cuál de ellas es la mejor.

Henry Sisk Y Mario Sverdlik

Análisis de información relevante del presente y del pasado y una ponderación de probables desarrollos futuros, de tal manera que pueda determinarse un curso de acción que posibilite a la organización lograr sus objetivos.

## Elementos Del Concepto de Planeación

- ❖ Objetivo: resultados deseados.

Cursos alternos de acción: diversos caminos, formas de acción o estrategias.

- ❖ Elección: determinación, análisis y la selección, la decisión más adecuada.
- ❖ Futuro: prever situaciones futuras, anticipar hechos inciertos, prepararse para contingencias y trazar actividades futuras. Podemos decir que la planeación es la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

## Importancia de la Planeación

- ❖ Propicia el desarrollo de la consultoría al establecer métodos de utilización racional de los recursos. Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro.
- ❖ Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- ❖ Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- ❖ Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismos. Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.

- ❖ La moral se eleva sustancialmente, ya que todos los miembros de la consultoría conocen hacia donde se dirigen sus esfuerzos.
- ❖ Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la consultoría.

### Principios de la Planeación

- ❖ Factibilidad: debe ser realizable, adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas.
- ❖ Objetividad y cuantificación: basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios (precisión) expresada en tiempo y dinero.
- ❖ Flexibilidad: es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que puedan proporcionar otros cursos de acción a seguir.
- ❖ Unidad: todos los planes deben integrarse a un plan general y al logro de los propósitos y objetivos generales.
- ❖ Del cambio de estrategias: cuando un plan se extiende, será necesario rehacerlo completamente. La empresa tendrá que modificar los cursos de acción (estrategias) y consecuentemente las políticas, programas, procedimientos y presupuestos para lograrlos.

### Pasos de la Planeación

1. Detección de la oportunidad de acuerdo con:



El mercado  
La competencia  
Lo que desean los clientes  
Nuestras fuerzas  
Nuestras debilidades

2. Establecimiento de objetivos y metas:

Donde se desea estar, que se quiere lograr y cuando.

3. Consideración de las premisas de planeación:

En qué ambiente (interno o externo) operarán nuestros planes.

4. Identificación alternativas:

Cuáles son las alternativas más prometedoras para alcanzar nuestros objetivos.

5. Comparación de alternativas:

Que alternativa proporcionará la mejor posibilidad de cumplir las metas con el costo más bajo y las mayores utilidades.

6. Elección de una alternativa:

Selección del curso de acción a seguir.

7. Elaboración de planes de apoyo, como los planes para:

Comprar equipo

Contratación de personal para capacitar a nuestros colaboradores  
Contratar trabajadores de todos los niveles

8. Expresión numérica de los planes mediante la elaboración de presupuestos tales como:

Volumen de clientes al que se puede atender  
Gastos de operación necesarios para los planes  
Gastos para equipos de capital.  
Etapas de la planeación

### **Misión o Propósito**

Es la declaración duradera de objetivos que distinguen a una organización de otras similares. ¿Cuál es nuestro negocio? Describe el propósito, los clientes, los productos o servicios, los mercados, la filosofía y la tecnología básica de una empresa.

Definir que es la organización y lo que aspira a ser.

Ser lo suficientemente específica para auxiliar ciertas actividades y lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo. Distinguir a una organización de todas las demás.

Servir como marco para evaluar las actividades presentes y futuras.

Ser formulada en términos tan claros que se puedan entender en toda la empresa.

### **Objetivos**

Los objetivos deben ser perfectamente conocidos y entendidos por todos los miembros de la organización. Deben ser estables; los cambios continuos en los objetivos originan conflictos y confusiones. Representan los resultados que la empresa

espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

Características:

- ❖ Deben establecerse a un tiempo específico.
- ❖ Se determinan cuantitativamente.
- ❖ Lineamientos:
- ❖ Deben de asentarse por escrito.
- ❖ No deben confundirse con los medios o estrategias para alcanzarlos. al determinarlos, debemos recordar las seis preguntas clave de la administración (qué, cómo, dónde, cuándo, quién, porqué)

## **Estrategias**

Son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones ventajosas. Un área clave de resultados es una actividad básica dentro de una empresa, que está relacionada con el desarrollo total de la misma.

El punto de partida es conocido, o puede determinarse evaluando la posición, los recursos y las capacidades actuales del consultor.

Esto no es muy difícil si existe la voluntad de ver la realidad como es y no de color de rosa.

El futuro es otro asunto. Las preguntas básicas que sean de contestar son: ¿qué queremos lograr, cual es nuestra meta básica y cuando queremos alcanzar esta meta? Estas preguntas no se pueden contestar haciendo una labor analítica y extrapolando simplemente las tendencias del pasado.

La extrapolación puede ser muy engañosa si el ambiente y los mercados cambian a gran velocidad. Lo que se necesita una visión del futuro, que es algo distinto de una evaluación o de una proyección de la demanda y de las posibilidades en la concepción del consultor de lo que será la empresa en el futuro.

Es un reflejo no solo de ambición e imaginación, sino también de una evaluación realista de las posibilidades y de las virtudes y de los defectos de la empresa.

Para determinar sus metas y objetivos desde un punto de vista profesional tratando de responder a preguntas como las siguientes:

- ❖ ¿Qué tipo de empresa profesional queremos ser?
- ❖ ¿Cuál será nuestra cultura, nuestros principios básicos y nuestra función en la solución de los problemas de los clientes, en la ayuda a estos para que alcancen altos niveles de rendimiento y en la promoción de sus capacidades de aprendizaje y de solución de problemas?
- ❖ ¿Queremos convertirnos en dirigentes en términos técnicos, es decir en consultores que están siempre a la cabeza del progreso en la tecnología y los métodos de gestión, y que sean los primeros en ofrecer nueva información y nuevos servicios a sus clientes?
- ❖ ¿Nos limitaremos estrictamente a la consultoría en materia de gestión o ampliaremos el campo de nuestros principios profesionales?
- ❖ ¿Qué servicios debemos agregar para ser más útiles a nuestros clientes?
- ❖ ¿Qué nuevos servicios podemos permitirnos incorporar en nuestra cartera sin perder nuestra identidad y sin extendernos a esferas que quedan fuera de nuestra competencia?

La segunda dimensión estratégica es la de una actividad empresarial.

Entre las preguntas básicas que cabe formular están las siguientes:

- ❖ ¿Qué quiere conseguir en el plano mercantil nuestra empresa consultora?
- ❖ ¿Debe nuestra estrategia garantizar la simple supervivencia o un crecimiento moderado o rápido?
- ❖ ¿Cuál es la situación en el mercado con respecto a los servicios de consultoría que queremos prestar?
- ❖ ¿Qué garantías y beneficios se deben obtener?
- ❖ ¿Qué fuerza financiera e independencia debe tener nuestra empresa?

Nunca se insistirá lo bastante en la unidad de estas dos dimensiones centrarse con exclusividad en las metas comerciales puede matar a la empresa profesionalmente. Ignorar el lado comercial de la estrategia socavaría la salud financiera de la empresa e impediría que se alcanzara las estrategias profesionales propuestas.

Son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones ventajosas. Un área clave de resultados es una actividad básica dentro de una empresa, que está relacionada con el desarrollo total de la misma.

### **Lineamientos:**

- ❖ Asegurarse de que sean consistentes y contribuyan al logro de los objetivos.
- ❖ Determinadas con claridad
- ❖ No confundir las estrategias con las tácticas, ya que éstas últimas combinan la acción con los medios para alcanzar el objetivo.
- ❖ Considerar las experiencias pasadas para su establecimiento; esto permitirá sugerir un mayor número de cursos de acción.

- ❖ Analizar las consecuencias que pudieran presentarse al momento de aplicarlas
- ❖ Al establecerlas, auxiliarse de técnicas de investigación y de planeación

### **Características:**

- ❖ Se avienen al concepto tradicional militar, al incluir consideraciones competitivas
- ❖ Su vigencia está estrechamente vinculada a la del objetivo u objetivos para los que fueron diseñadas; una vez alcanzados, a la par del establecimiento de unos nuevos, es necesario formular nuevas estrategias.
- ❖ Debido a la dinámica del medio ambiente, una estrategia que en su momento fue útil, puede ser, en otro tiempo, la menos indicada para lograr el mismo objetivo.
- ❖ Para cada área clave es necesario establecer una estrategia específica. Es decir, que una estrategia establecida para un área clave, por ejemplo: productividad, no podrá aplicarse para penetración de mercado.
- ❖ Se establecen en los niveles jerárquicos más altos.

### **Políticas**

Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.

Las políticas son imprescindibles para el éxito del plan debido a que:

- ❖ Facilitan la delegación de autoridad
- ❖ Motivan y estimulan al personal, al dejar a su libre albedrío ciertas decisiones.
- ❖ Evitan pérdidas de tiempo a los superiores, al minimizar las consultas innecesarias que pueden hacer sus subordinados
- ❖ Otorgan un margen de libertad para tomar decisiones en determinadas actividades.
- ❖ Contribuyen a lograr los objetivos de la empresa
- ❖ Proporcionan estabilidad y uniformidad en las decisiones
- ❖ Indican al personal como debe actuar en sus operaciones
- ❖ Facilitan la inducción del nuevo personal

Lineamientos de las políticas:

- ❖ Establecerse por escrito para darles validez.
- ❖ Redactarse claramente y con precisión.
- ❖ Darse a conocer en todos los niveles donde se van a interpretar y aplicar
- ❖ Coordinarse con las demás políticas.
- ❖ Revisarse periódicamente.

- ❖ Ser razonable y aplicable a la práctica.
- ❖ Estar acorde con los objetivos de la empresa.
- ❖ Debe ser estable en su formulación.
- ❖ Ser flexible.

#### Programas:

Un esquema en donde se establecen: la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

La importancia de los programas es que:

- ❖ Suministran información e indican el estado de avance de las actividades.
- ❖ Mantienen en orden las actividades, sirviendo como herramienta de control  
Identifica a las personas responsables de llevarlos a cabo, ya que se determina un programa para cada centro de responsabilidad.
- ❖ Determinan los recursos que necesitan.
- ❖ Disminuyen los costos
- ❖ Orientan a los trabajadores sobre las actividades que deben realizarse específicamente
- ❖ Determinan el tiempo de iniciación terminación de actividades



- ❖ Se incluyen únicamente las actividades que son necesarias
- ❖ Evitan la duplicidad de esfuerzos

Lineamientos de los programas:

- ❖ Deben participar en su formulación: tanto el responsable del programa, como aquellos que intervendrán en la ejecución.
- ❖ La determinación de los recursos y el periodo para completarlo, deben estar relacionados con las posibilidades de la empresa
- ❖ La aprobación del desarrollo y ejecución del programa, debe comunicarse a todos aquellos que estén involucrados en el mismo
- ❖ Ser factibles
- ❖ Evitar que los programas se contrapongan entre sí
- ❖ Deben establecerse por escrito, graficarse y ser precisos y de fácil comprensión
- ❖ El programa debe ser adaptable a las modificaciones o cambios que se presenten, así mismo, debe considerarse las consecuencias que operarán en el futuro.

Presupuestos:

Es un esquema escrito de todas o algunas de las fases de actividad de la empresa expresado en términos económicos (monetarios), junto con la comprobación subsiguiente de las realizaciones de dicho plan.

Características:

- ❖ Es un esquema, pues, se elabora en un documento formal, ordenado sistemáticamente
- ❖ Está expresado en términos cuantitativos
- ❖ Es general porque debe establecerse para toda la empresa
- ❖ Es específico porque puede referirse a cada una de las áreas de la organización
- ❖ Es diseñado para un periodo determinado

### **3.2 Objetivos**

Un objetivo implica la idea de algo lo cual se lanzan o dirigen nuestra acciones. Suele conocerse con el nombre de meta, pero no es lo mismo.

Un objetivo, dice Terry “representa lo que se espera alcanzar en el futuro como resultado del proceso administrativo”.

Los objetivos indican los resultados o fines deseados por la empresa logrados en un tiempo determinado, proporcionando las pautas o directrices básicas, para dirigir los esfuerzos y recursos hacia donde sea necesario.

Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

Para que exista un sentido de satisfacción, debe existir un objeto. Esto da propósito al esfuerzo y logro para realizarlo.

Para establecer objetivos, como mínimo debe haber un propósito normalmente aceptables para la sociedad, responsabilidad para lograrlo y medición del desempeño para evaluar el grado en que se ha satisfecho dicho propósito.

Los objetivos tienen a perderse en el farrago de la actividad administrativa sus identidades se oscurecen, la actividad se confunde con la realización y el precedente o hábito que da importancia al quehacer, opaca por completo lo que debe cumplirse, es decir, lo urgente no deja tiempo para lo importante.

Un objetivo es una meta que requiere de un campo de acción definido y sugiere la orientación para los esfuerzos de un dirigente. Desde un punto de vista práctico, el radio de acción o la amplitud del objetivo buscado se incluye en su significado. La dirección está limitada por el objetivo que cubre los resultados a satisfacer, separándolos de la gran masa de objetivos posibles.

Antes de que se pueda utilizar inteligentemente el trabajo físico, debe haberse definido un propósito o meta. Los objetivos poseen facultades inherentes en sí mismas para estimular la acción. Cuando son conocidos o están definidos, ayudan a identificar lo que debe hacerse y reducen al mínimo los olvidos o falsas interpretaciones.

La falta de objetivos, o no tenerlos claramente definidos hace la tarea administrativa innecesariamente difícil. Con demasiada frecuencia se desperdician los esfuerzos debido a que se usan las energías hacia diferentes enfoques inciertos y mezclan

con conflictos interpersonales .Lo que necesitan la mayoría de las empresas ,es una sola meta o varias principales hacia cuales todos los miembros están impelidos y motivados con la a máxima velocidad y precisión

La importancia de los objetivos está ampliamente aceptada por la mayoría de los administradores. La dificultad se encuentra en saber identificarlos y usarlos con eficacia en su trabajo administrativo. Con demasiada frecuencia no se enuncian los objetivos ,se descuidan, se olvidan o ignorar .Es común en un gerente encontrar que los detalles de una operación inmediata han ocupado tanto su tiempo a tal grado de perder de vista el objetivo general básico del principal problema a la mano .Una útil sugestión para cualquier gerente es dedicarse periódicamente a reiterar sus objetivos y luego determinar si efectivamente está trabajando hacia tales metas

Los objetivos básicos en la administración, son un prerequisite para determinar cualquier curso de acción; debe ser definidos con claridad para que los comprueban todos los miembros de una empresa a quienes afectan.

Al fijar y satisfacer los objetivos, deben identificarse las necesidades, ganarse confianza reunir los escasos recursos, mantener el progreso y eliminar los obstáculos .Para vencer estas dificultades se representan problemas. En otras palabras ,el gerente encuentra situaciones dilatorias ,interrupciones que impiden llegar al objetivo estipulado .Para combatir este estado de inconveniencias ,debe aplicarse la acción correctiva de manera necesaria y oportuna.

Para determinar esta acción, el gerente recurre a sus antecedentes, experiencia conocimientos y técnicas administrativas. Estos son aplicados al problema por medio de las capacidades esenciales de la mente humana, o sea, por medio de la concentración para reconocer mejor el problema y otro: por la memoria ,ejercer un recordatorio selectivo, por razonamiento, obtener datos significativos de la información disponible y mediante criterio ,elegir y evaluar adecuadamente .

## Estableciendo objetivos

Cada una de las disciplinas que rodean el mundo empresarial siempre buscan lo mismo: maximizar la rentabilidad de la inversión.

En un mundo donde lo más importante son los resultados, tienen poca cabida los titubeos y dudas frente a una decisión.

Ahora tenemos marketing lateral, después será circular o espiral, más tarde, en trópico y al final, conocer esta disciplina a fondo desde nuestra silla de oficina es excesivamente complicado y lleva demasiado tiempo para los ajenos al mundo del marketing.

Una vez más, aconsejamos siempre lo sencillo, fácil y entendible, lo que seguro que nos permite controlar lo que estamos haciendo, alejados de términos que desconocemos.

Bueno, este perfeccionamiento de la técnica se produce en cualquier disciplina del conocimiento humano y sigue su evolución. Sin embargo, la aplicación real de las diferentes técnicas existentes debe tener en cuenta, si queremos tener éxito, el nivel de la empresa donde se van a aplicar.

## Definiendo objetivos operativos

Claro y ¿cuáles son los objetivos? Nuestra experiencia nos demuestra que la mayoría de las empresas que atendemos con los más variados problemas tienen un punto en común: saben dónde está su meta (conocen el objetivo), pero no tienen definido el camino para llegar a ese objetivo.

En cualquier implantación de un programa informático de gestión, preguntamos a los directores de las empresas qué es lo que pretenden mejorar en su empresa con el cambio que supone la implantación de un software de gestión. La mayoría de las ocasiones recibimos unos objetivos generales y difusos. Lógicamente, con esos objetivos generalistas del tipo: "Por parte de la gerencia pretendemos tener control a tiempo real de la empresa en toda su extensión" poco podemos hacer. Necesitamos conocer los objetivos específicos, mediables y cuantificables, que puedan darnos datos referidos a la evolución en el tiempo de las actividades que se realizan para acercarnos al objetivo.

El responsable de calidad exige "Hacer más fácil y eficientes los procedimientos". Sabemos dónde queremos ir, pero ¿cómo?

Por su parte el departamento comercial nos habla del "seguimiento de las ofertas". No sabemos si tenemos que poner a una persona siguiendo cada uno de los presupuestos a ver por dónde se mueven como un galgo detrás de una liebre.

Cambiando esos objetivos generalistas por otros del tipo: "Queremos conocer el número de reclamaciones en tiempo real." "Queremos saber en tiempo real las desviaciones que se producen en cada uno de los proyectos que acometemos." "Queremos saber cuántas ofertas se pasan a diario, y de ellas, cuántas resultan aprobadas." "Queremos saber el tiempo que tarda un cliente en aprobarnos un presupuesto." "Queremos saber cuántas modificaciones se realizan a los presupuestos hasta que nos los aprueban." "Queremos saber cuántas facturas no las cobramos por incidencias en la propia facturación".

Ese cambio de objetivos generales a objetivos operativos son como la hoja de ruta de nuestra empresa, pues nos indicarán en qué parte del camino vamos, y, si vamos por el camino hacia el éxito o nos estamos desviando.

Como en otras empresas y organizaciones, la estrategia en la consultoría consiste en elegir una guía que conduzca de una situación (la presente) a otra diferente (el futuro). El punto de partida es conocido, o puede determinarse evaluando la posición, los recursos y las capacidades actuales del consultor.

Esto no es muy difícil si existe la voluntad de ver la realidad como es y no de color de rosa.

El futuro es otro asunto. Las preguntas básicas que se han de contestar son: ¿qué queremos lograr, cuál es nuestra meta básica y cuándo queremos alcanzar esta meta? Estas preguntas no se pueden contestar haciendo una labor analítica y extrapolando simplemente las tendencias del pasado.

La extrapolación puede ser muy engañosa si el ambiente y los mercados cambian a gran velocidad. Lo que se necesita es una visión del futuro, que es algo distinto de una evaluación o de una proyección de la demanda y de las posibilidades en la concepción del consultor de lo que será la empresa en el futuro. Es un reflejo no solo de ambición e imaginación, sino también de una evaluación realista de las posibilidades y de las virtudes y de los defectos de la empresa.

### **3.3 Manuales**

En las empresas consultivas asentadas, gran parte de la experiencia y los conocimientos prácticos acumulados está recogida en manuales, guías, listas de verificación y otros materiales relativos a diversos aspectos de las prácticas y procedimientos de la empresa.

Algunos de estos materiales se prepararon para un cliente, pero pueden tener un interés más general. Deben estar adecuadamente registrados y mantenidos en el

centro de información para que los puedan obtener fácilmente los consultores operativos y de la empresa que pueden tener interés para los consultores operativos que participan en la capacidad del personal del cliente o que buscan materiales para continuar su formación.

Un manual es la expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector, es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo.

La finalidad de emplear los manuales consiste, en actuar de modo que las operaciones de naturaleza repetitiva se realicen siempre en la misma forma. De ahí que la necesidad de garantizar una rígida uniformidad de tratamiento de las transacciones periódicas tiene su razón de ser en algunos motivos fundamentales como son:

- ❖ Asegurar de que sean constantemente respetadas las políticas empresariales
- ❖ Reducir los errores operativos
- ❖ Reducir el periodo de adiestramiento de los nuevos empleado, facilitar la introducción de los empleados en los nuevos trabajos
- ❖ Evitar que los cambios del sistema sean consecuencia de decisiones demasiado rápidas
- ❖ Facilita el mantenimiento de un buen nivel organizativo

Un manual es el instrumento operativo; por lo tanto debe ser formulado, escrito y encuadernado en función de las específicas exigencias de los destinatarios, un manual



complicado o incompleto, pierde en el momento mismo de nacer, cualquier valor como documento de referencia para resolver dudas o incertidumbre y está destinado a terminar su existencia en el fondo de un archivo.

Un manual es la figura de un instrumento de control sobre la actuación de cada uno de los empleados. Pues ofrece la posibilidad de dar una fisonomía más definida a la estructura administrativa de la empresa, es decir, son la manifestación concreta de una mentalidad orientada hacia la realización sistemática de las diversas actividades.

La redacción de un manual requiere un conocimiento detallado del tema tratado (los procedimientos y políticas) debe por tanto ir precedido de un minucioso trabajo de análisis que conduzca a la identificación de cada fase del proceso en cuestión.

La preparación de los manuales es una operación característica por su extrema delicadeza la idea de poner por escrito los procedimientos que componen el trabajo que puede parecer, a primera vista, bastante sencilla.

Un manual no debe de ser contener, más que los elementos estrictamente necesarios para el logro de los objetivos previstos, y para el mantenimiento de los controles indispensables no debe estar sobrecargado de elementos superfluos que reduzcan considerablemente su valor operativo: en otros términos, la sencillez y profundidad deben ser los caracteres que impiden programación.

Los elementos que deben aparecer en los manuales:

- ❖ El tema de la descripción
- ❖ El número de procedimientos
- ❖ Fecha
- ❖ La indicación de si la descripción sustituye anteriores dispersiones
- ❖ Los destinatarios
- ❖ Las aprobaciones

- ❖ La numeración de las páginas
- ❖ La descripción de los procedimientos.
- ❖ Los impresos empleados.
- ❖ Los impresos eliminados.

El núcleo de un manual lo constituye la descripción de las operaciones tratadas en el mismo y, encuentra su verdadera y definitiva razón de ser en la descripción de los procedimientos, parece que ello lógico por la redacción de este se le dedique la mayor atención y se intente hallar alguna regla a este propósito.

Los objetivos que persiguen al formalizar por escrito la realización de las operaciones son:

- ❖ La reducción de costos de adiestramiento, y
- ❖ El mantenimiento de un buen nivel de organización

Los manuales representan además, el sello de garantía a la estructura organizativa existente. Para asegurarse de ello, solo basta considerar el perfecto funcionamiento de un sistema, si se apoya en una estructura organizativa que incorpore una clara definición de las líneas de autoridad y de responsabilidad.

El manual fija el procedimiento en forma inequívoca, sin posibilidad de falsas interpretaciones y obliga a quien lo emplea a adaptarse escrupulosamente a las instrucciones contenidas en el mismo. Debido ser el manual un instrumento para adiestrar al personal y una guía para mejor comprensión de la estructura organizativa de la empresa. Se puede deducir que deberá poseer las siguientes cualidades:

- ❖ Sencillez
- ❖ Perfección
- ❖ Equilibrio

La sencillez es un requisito fundamental, específicamente si se pretende realizar con el manual una acción de adiestramiento. Se considera que la sencillez posee por lo menos tres virtudes:

- ❖ Facilita la lectura de las instrucciones.
- ❖ Elimina la posibilidad de interpretaciones erróneas
- ❖ Reduce la dispersión de esfuerzos.

Naturalmente, la sencillez debe encontrar su necesario complemento en la perfección y el equilibrio; la perfección significa que no ha sido omitido ningún aspecto del problema examinado y que ha sido plenamente cumplida la función informativa del manual el equilibrio quiere decir, que no existen desproporciones entre las diversas partes del manual y que los criterios de redacción de sus diversas secciones son siempre los mismos.

Por otro lado, considerando la importancia merecida a estas tres características que deben inspirar siempre la redacción de un manual, falta por ver cuáles son los otros factores que determinan su aspecto exterior. Los cuales se refieren a:

Tipo de encuadernación.

El procedimiento de reproducción de las diversas copias

El tipo de ordenación de las hojas.

### **3.4 Programas**

La real academia española define *Programa* como una previa declaración de lo que piensa hacer en alguna materia u ocasión, sin embargo para efectos de desarrollar este tema entenderemos como programas lo siguiente; los programas son un esquema en donde se establece la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse

para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos involucrados en su consecución.

Aunque las empresas consultivas no lo utilicen con amplitud los programas sobre el flujo de trabajo tienen la posibilidad de ser útiles en muchas de las esferas administrativas de la actividad consultiva. Estos programas se suelen utilizar junto con el tratamiento de textos, el correo electrónico y el procesamiento de imágenes. La técnica permite la automatización de los procedimientos administrativos que se han de aplicar en el área de apoyo. Entre otros ejemplos de sectores en los que organizaciones públicas y privadas ya están utilizando el flujo de trabajo, y en las que las empresas consultivas podrían obtener ventajas, figuran las siguientes:

- ❖ Personal (gestión de solicitudes de empleo;
- ❖ Contratos (verificación de cláusulas de contratos y establecimientos del contrato);
- ❖ Producción y aprobación de informes.
- ❖ Aprobación de gastos.

La tecnología descansa en la existencia de una infraestructura de oficina eficaz, dado que solo agrupar elementos como el tratamiento de textos y el de formularios, y explota el correo electrónico para las transferencias entre los usuarios. Su introducción esta, por tanto, estrechamente vinculada con la existencia de terminales de computadoras personales y de redes eficaces.

Cada programa tiene una estructura propia y puede ser fin en sí mismo, o bien, puede ser parte de una serie de actividades dentro de un programa más general.

La elaboración técnica de un programa debe apegarse al siguiente procedimiento:

- ❖ Identificar y determinar las actividades comprendidas

- ❖ Ordenar cronológicamente la realización de las actividades
- ❖ Interrelacionar las actividades, es decir, determinar qué actividad debe realizarse antes de otra, que actividades se dan simultáneamente, y por último, que actividades deben efectuarse posteriormente
- ❖ Asignar a cada actividad la unidad de tiempo de su duración.

La gráfica más comúnmente utilizada para un programa, es la gráfica de Gantt; su uso e interpretación estará de acuerdo con el criterio que se utilice, con el grado de profundidad, y con el tipo de actividad a que se refiera.

El éxito de un programa es directamente proporcional a la habilidad de jerarquizar las actividades de acuerdo con su grado de importancia y a su ejecución en cuanto a la fecha de inicio y terminación de cada actividad.

Los programas los podemos clasificar en Tácticos y Operativos.

Los programas tácticos son aquellos que se establecen únicamente para un área de actividad, su función consiste en establecer el programa, así como de coordinar y supervisar que se realice de acuerdo con lo establecido.

Y los programas son aquellos que se establecen en cada una de las unidades o secciones de las que consta un área de actividad, siendo más específico que el táctico. Los programas dentro de una consultoría son de suma importancia ya que nos ayudan a tener un control sobre lo que se va a realizar, sin embargo las principales ventajas que nos dan los programas son los siguientes:

- ❖ Suministran información e indican el estado de avance de actividades.

- ❖ Mantienen en orden las actividades, sirviendo como herramienta de control
- ❖ Identifican a las personas responsables de llevarlos a cabo, ya que se determina un programa para cada centro de responsabilidad
- ❖ Determinan los recursos que se necesitan
- ❖ Disminuyen los costos
- ❖ Orientan a los trabajadores sobre las actividades que deben realizar específicamente
- ❖ Determinan el tiempo de iniciación y terminación de actividades
- ❖ Se incluyen únicamente las actividades que son necesarias
- ❖ Evitan la duplicidad de esfuerzos
- ❖ Promueve la eficacia y la eficiencia.

Los principales aspectos que debemos de cuidar al realizar un programa son los siguientes:

- ❖ Deben participar en su formulación, tanto el responsable del programa como aquellos que intervendrán en la ejecución
- ❖ La determinación de los recursos y el período para completarlo, deben estar relacionados con las posibilidades de la empresa

- ❖ La aprobación del desarrollo y ejecución del programa, debe comunicarse a todos aquellos que estén involucrados en él
- ❖ Debe ser factible
- ❖ Evitar que los programas se interpongan entre sí
- ❖ Deben establecerse por escrito, graficarse, y ser precisos y de fácil comprensión
- ❖ El programa debe ser adaptable a las modificaciones o cambios que se presenten; así mismo, debe considerar las consecuencias que operarán en el futuro

La presentación gráfica de la situación actual o de las labores a desarrollar por cualquier organismo social, puede estar contenida en un diagrama de flujo, que servirá de auxiliar en la construcción de planes. Este tipo de diagramas puede ser considerado desde un punto de vista mecánico, que corresponde a lo que se va a hacer; y desde un punto dinámico, cómo se está haciendo.

La gráfica de flujo, es la representación pictórica o simbólica de un procedimiento administrativo. Debido a su extenso uso, ésta gráfica ha tenido diversas variaciones en su uso con objeto de adaptarse a problemas especiales, siendo las más usuales:

- ❖ La gráfica de flujo de operaciones.
- ❖ La gráfica de flujo de formas
- ❖ La gráfica esquemática de flujo de diagramas

Otra técnica conocida es la Gráfica de Gantt, y esta es un diagrama o gráfica de barras que se usa cuando es necesario representar la ejecución o la producción total,

ésta muestra la ocurrencia de actividades en paralelo o en serie en un determinado período de tiempo.

El gráfico de Gantt permite identificar la actividad en que se estará utilizando cada uno de los recursos y la duración de esa utilización, de tal modo que puedan evitarse periodos ociosos innecesarios y se dé también al administrador una visión completa de la utilización de los recursos que se encuentran bajo su supervisión, por ello la consideramos como una técnica de mucha utilidad. Los cronogramas de barras o “gráficos de Gantt” fueron concebidos por el ingeniero norteamericano Henry L. Gantt, uno de los precursores de la ingeniería industrial contemporánea de Taylor.

Gantt procuro resolver el problema de la programación de actividades, es decir, su distribución conforme a un calendario, de manera tal que se pudiese visualizar el periodo de duración de cada actividad, sus fechas de iniciación y terminación e igualmente el tiempo total requerido para la ejecución de un trabajo. El instrumento que desarrolló permite también que se siga el curso de cada actividad, al proporcionar información del porcentaje ejecutado de cada una de ellas, así como el grado de adelanto o atraso con respecto al plazo previsto.

Este gráfico consiste simplemente en un sistema de coordenadas en que se indica:  
En el eje Horizontal: un calendario, o escala de tiempo definido en términos de la unidad más adecuada al trabajo que se va a ejecutar: hora, día, semana, mes, etc., en el eje Vertical: Las actividades que constituyen el trabajo a ejecutar. A cada actividad se hace corresponder una línea horizontal cuya longitud es proporcional a su duración en la cual la medición efectúa con relación a la escala definida en el eje horizontal conforme se ilustra.

Símbolos Convencionales: En la elaboración del gráfico de Gantt se acostumbra utilizar determinados símbolos, aunque pueden diseñarse muchos otros para atender las necesidades específicas del usuario.



Los símbolos básicos son los siguientes:

- ❖ Iniciación de una actividad.
- ❖ Término de una actividad
- ❖ Línea fina que conecta las dos “L” invertidas. Indica la duración prevista de la actividad.
- ❖ Línea gruesa. Indica la fracción ya realizada de la actividad, en términos de porcentaje. Debe trazarse debajo de la línea fina que representa el plazo previsto.
- ❖ Plazo durante el cual no puede realizarse la actividad. Corresponde al tiempo improductivo puede anotarse encima del símbolo utilizando una abreviatura.
- ❖ Indica la fecha en que se procedió a la última actualización del gráfico, es decir, en que se hizo la comparación entre las actividades previstas y las efectivamente realizadas

La ventaja principal del gráfico de Gantt radica en que su trazado requiere un nivel mínimo de planificación, es decir, es necesario que haya un plan que ha de representarse en forma de gráfico

Los gráficos de Gantt se revelan muy eficaces en las etapas iniciales de la planificación. Sin embargo, después de iniciada la ejecución de la actividad y cuando comienza a efectuarse modificaciones, el gráfico tiende a volverse confuso. Por eso se utiliza mucho la representación gráfica del plan, en tanto que los ajustes (re planificación) requieren por lo general de la formulación de un nuevo gráfico.

Para superar esa deficiencia se crearon dispositivos mecánicos, tales como cuadros magnéticos, fichas, cuerdas, etc., que permite una mayor flexibilidad en las actualizaciones. Aún en términos de planificación, existe todavía una limitación bastante grande en lo que se refiere a la representación de planes de cierta complejidad. El Gráfico de Gantt no ofrece condiciones para el análisis de opciones, ni toma en cuenta factores como el costo. Es fundamentalmente una técnica de pruebas y errores. No permite, tampoco, la visualización de la relación entre las actividades cuando el número de éstas es grande.

En resumen, para la planificación de actividades relativamente simples, el gráfico de Gantt representa un instrumento de bajo costo y extrema simplicidad en su utilización.

### **3.5 Informes**

En escritura, un informe es el documento caracterizado por contener información u otra materia reflejando el resultado de una investigación.

Dictamen elaborado por un técnico o un experto en la materia de que se trate. Es el documento final del trabajo encomendado a una comisión para el estudio de una ley.

En el trabajo de consultoría la comunicación escrita complementa la comunicación oral, pero en algunos casos particulares el informe escrito puede ser el canal de comunicación principal o único. Además de resumir y transmitir información y estimular al cliente a actuar, los informes a los clientes cumplen otras funciones importantes. Contribuyen por su calidad y presentación al impacto que el consultor produce durante el cometido. Incluyen así mismo en la reputación general del consultor. Cuando los contactos personales entre el consultor y el cliente son limitados (por ejemplo, si el cliente obtiene propuestas por escrito de diversos consultores y elige uno sobre la base

de esas propuestas), la persuasión puede ser una característica esencial de un informe.

Para que un informe de consultoría sea excelente ha de cumplir tres criterios básicos:

- ❖ En primer lugar tener en cuenta al lector. Su estructura, estilo, terminología, argumentos utilizados y cuales quiera otras características se deben elegir teniendo en cuenta los conocimientos básicos, necesidades y preferencias del cliente.

La pregunta clave es ya siguiente: ¿Qué tipo de informe prestara mejor servicio al cliente y podrá leer y entender con la facilidad el cliente? Y no: ¿Qué tipo de informe nos gustaría preparar para nuestra empresa? Como es obvio, en muchos casos el cliente no tendrá ninguna preferencia particular y dejara la opción al consultor. Con todo, se debe formular la pregunta y examinarla directamente con el cliente: será muy útil.

- ❖ En segundo lugar debe ser fácil de redactar para el consultor. La facilidad de redacción origina la facilidad de lectura.

Además, ahorra tiempo y dinero al cliente el cual pagara por el cliente dedicado al autor por el consultor a la redacción del informe y utilizara su propio tiempo para estudiarlo.

En un caso extremo, un informe mal redactado puede desalentar al cliente y lograr el efecto contrario del previsto.

- ❖ En tercer lugar, y esto tiene suma importancia, el objetivo de todo informe es transmitir un mensaje particular. Este mensaje (o finalidad) tiene que estar claro antes de la redacción del informe. Ello ayudara a estructurar el informe, a elegir un estilo adecuado y a organizar los hechos y la información en apoyo del mensaje que se transmite al cliente.

A título de comprobación, el consultor debe preguntarse acerca de la necesidad y el objetivo de cualquier informe que se proponga a elaborar:

- ❖ ¿Por qué es necesario el informe?
- ❖ ¿Cuál es el mensaje?
- ❖ ¿Qué se conseguirá con él?
- ❖ ¿Existe una mejor manera de conseguir ese objetivo?
- ❖ ¿Es ahora el momento oportuno para presentarlo?
- ❖ ¿Quién es probable que lo lea y lo utilice?

No carece de sentido tratar de redactar una introducción más o menos así:

“El propósito del presente informe es...” Si se tropieza con dificultades para acabar la frase, cabe concebir dudas acerca de la necesidad del informe.

El tiempo transcurrido desde el último informe no importa, siempre que el contenido haya avanzado satisfactoriamente entre tanto y el cliente lo sepa.

Conviene hacer las preguntas más arriba mencionadas incluso si el informe parece ser obligatorio por haberse previsto su presentación en el contrato de consultoría la situación puede haber cambiado, el momento quizás no sea el adecuado, es posible que ya no sea necesario ningún tipo particular de informe, etc.

Como cuestión de principio, los informes de consultoría no repiten información obtenida del cliente o de la que éste está al tanto, ni la información general sobre la información general sobre la situación precedente con excepción de la información que justifica las conclusiones o que documenta el trabajo realizado.

La esencia de la información es la noticia. Por consiguiente el contenido de la información de los informes debe versar sobre:

- ❖ Los hechos descubiertos por primera vez por el consultor;
- ❖ La importancia recién descubierta de hechos conocidos;
- ❖ Las conexiones recién descubiertas entre los efectos conocidos hasta ahora desconocidas;
- ❖ Las soluciones a los problemas y su justificación;
- ❖ Los hechos que muestran al cliente que necesita adoptar medida y cualquier otro hecho que traiga la atención del cliente.

## Contenido del informe

El contenido tiene que ordenarse en el mejor orden posible teniendo en cuenta la índole y el propósito del informe y la reacción que se desea producir. Esto puede resultar difícil.

El autor puede estar tentado de descubrir todo el contenido y el proceso analítico y teórico del equipo de consultoría, pero el cliente busca resultados y propuestas que porten mejoras tangibles a su negocio. Aunque el autor confíe en que el lector empiece por el principio y lo lea hasta el final, no existe seguridad alguna de que así lo haga.

Este es uno de los riesgos de la comunicación escrita. La persuasión exige una elaboración meticulosa según orden razonado. Que el lector opte por no seguir.

Una solución a este problema podría consistir en un resumen bien presentado al comienzo del informe que se circunscriba a su mensaje principal y a la información de apoyo esencial. Muchos ejecutivos atareados leerán el informe para tener una orientación general de su estructura y conclusiones principales aunque no lean todos

los capítulos toman como base el resumen, podrán optar por examinar algunas partes del informe con más atención.

El índice es esencial (salvo en informes muy breves); es muy lamentable que muchos informes no lo tengan. El mejor lugar para colocarlo es el comienzo del informe, es decir, antes de la introducción, el prefacio, el resumen o cualquier otra sección. En algunos países por ejemplo Francia es habitual introducir el índice al final.

El cuerpo del informe se debe planificar meticulosamente. Contendrá ciertas ideas y temas principales, algunas de las cuales tendrá subdivisiones.

Es útil redactar encabezamientos y hacer un esbozo del tema en hojas o tarjetas separadas. Las hojas pueden en ese caso clasificarse en ese mejor orden para decidir el esbozo y para la redacción.

La ordenación del cuerpo de un informe siguiendo una estructura lógica se ve facilitada si se dispone de un sistema oficial de números y letras para los principales epígrafes, subepígrafes, etc.

La redacción que sigue a cada número puede mecanografiarse o imprimirse en un estilo diferente cabe utilizar un sistema decimal, como el ejemplo de la izquierda o números y letras como el ejemplo de la derecha

1. Encabezamiento principal  
1.1 Sección  
1.1.1 Subsección

1. Encabezamiento principal  
1. Sección  
A. Subsección

i) párrafo numerado.

ii) párrafo numerado

La ventaja de ese plan es que obliga al redactor a pensar en sus prioridades y determina que temas son suscepciones de otros. Promueve la organización ordenada de la estructura y señala la forma de economizar la exposición y de evitar repeticiones.

Un informe de consultoría no es un documento de investigación pero transmite un mensaje que debe estimular y orientar la acción. Todo depende de las prioridades, las ponderaciones, el equilibrio y el objetivo; un plan de ordenación ayuda a clasificarlos los apéndices son útiles para extraer del cuerpo de un informe descripciones detalladas, enumeradas, cuadros, gráficos, diagramas, etc.; que rompiaran la continuidad de la lectura y resulta difíciles de insertar. El cuerpo del informe está destinado en lo esencial a la lectura y un rápido examen de los datos resumidos.

Los apéndices pueden resumirse a temas aunque constituyan una aportación, exigen un examen más extenso. Es preciso incluir unas expresiones de reconocimiento, especialmente de los informes definitivos sobre consultoría. Esto puede requerir cierto tacto.

Si se menciona nombres, no debe omisiones patentes: a toda persona que ha prestado ayuda me gusta que su nombre figure en la lista al mismo tiempo incluir a alguien que ha constituido un obstáculo más que una ayuda y que lo sabe puede causar impresiones contradictorias en general.

Si la lista va hacer demasiado larga, es preferible abandonar la idea de incluir una expresión general de agradecimiento y la observación de que “resultaría imposible mencionar a todos los que”

Los informes varían mucho en cuanto a su extensión y estructura, de acuerdo con la práctica de la organización para lo cual se elaboran. Pero, básicamente, todos se ajustan a un contenido común que comprende:

Propósito: todo informe contiene una exposición declarada del propósito o finalidad con que se expresa (¿Para qué?).

Método o procedimiento: Explica la forma, procedimiento, técnica o método empleado en la recolección de datos o en la investigación, para que el lector juzgue la exactitud veracidad o grado de confiabilidad en la información que se le proporciona (¿Cómo?).

Hechos: Incluye también una descripción o narración de los hechos encontrados, en forma objetiva, lógica, clara y analítica (¿Qué?).

Análisis y discusión: La información que se proporciona debe ser analizada y evaluada con el criterio del informante, para que su destinatario decida sobre su valor.

Conducciones, recomendaciones o solicitudes: El informe concluye con la opinión o el punto de vista del autor; o con una recomendación al lector para asociarlo en la decisión; o a veces concluye con una solicitud o pedido de normas para actuar (¿Qué debe hacerse?).

## Tipos de Informes

Existen muchos tipos de informes según la función que se les da. Los principales son:

- ❖ Informe formal: tiene un contenido amplio y detallado, y se usa en casos y plazos ya establecidos por la empresa o institución (Preliminar, en marcha, final, diario, semanal, mensual, trimestral, semestral, anual)
- ❖ Monografía: Es un informe sobre un asunto limitado que se ha investigado académicamente según un método científico o técnico, es la expresión del resultado de esa investigación. Se usa en las escuelas y especialmente en las Universidades. (Al ser un informe complejo, la monografía tiene sus propias reglas y estructura que lo diferencia de los demás ejemplos. Posee sus propios pasos, presentación, tipo de letras y márgenes, etc.)
- ❖ Tesis: Designa la proposición que se mantiene con razonamiento para llegar a una conclusión válida, fundada.



- ❖ Orales: Finalmente cabe decir que los informes de todo tipo pueden ser escritos, pero también pueden ser orales.
- ❖ Informe sobre el estudio de diagnóstico, en el cual se propuso la tarea de consultoría.
- ❖ Informe sobre el avance de los trabajos, y en los cuales pueden haberse propuesto modificaciones de la definición del problema y los planes para la realización de la tarea.

Cuando el consultor concluye su tarea y se retira de la empresa, siempre hay un informe final que haya sido la estructura de los informes provisionales. Además, la empresa consultora necesita informes, que serán ante todo, de utilidad para sus miembros encargados de tareas análogas en el futuro.

#### Redacción del informe

Cuando está redactando el informe, al consultor le puede resultar difícil reconocer que el esbozo inicialmente elegido para el informe no es el mejor.

No tiene sentido aferrarse a un esbozo ineficaz. No obstante, si el cliente se mostró de acuerdo a ese esbozo de antemano, se le debe también pedir que de su acuerdo a un esbozo modificado para evitar cualquier equivocación posible al presentar el informe.

Si el informe es el resultado de un trabajo colectivo y se sabe que los coautores tienen estilos personales diferentes, se debe prever una revisión final. La coherencia y la homogeneidad son características esenciales de los informes excelentes

## Principios de una redacción clara

Reducir el informe lo más posible.

- ❖ Tener en cuenta al lector, sus puntos de vista y su experiencia.
- ❖ Redactar para expresar, no para impresionar.
- ❖ Redactar con naturalidad: el estilo que fluye fácilmente y que no atrae la atención es el más eficaz.
- ❖ Escribir frases breves, de extensión variada pero que no excedan de las 20 palabras.
- ❖ Evitar frases completas y mezclar meticulosamente palabras cortas y largas.
- ❖ Utilizar palabras familiares o términos raros o rebuscados.
- ❖ Evitar la jerga a menos que se tenga la seguridad de que el lector esté familiarizado en ella y sabe lo que significa.
- ❖ Evitar palabras innecesarias que den una impresión de relleno.
- ❖ Utilizar términos que el lector pueda imaginarse; llamar a una grúa una grúa y no una instalación de elevación.
- ❖ Usar verbos activos, utilizar la fuerza de la voz activa, recurrir a la voz pasiva para variar el estilo.
- ❖ Asegurarse de que cada párrafo de un informe es pertinente para su objetivo.

- ❖ Velar porque el índice incluya todos los aspectos necesarios para el objetivo.
- ❖ Mantener el equilibrio adecuado dando espacio y énfasis a cada párrafo según su importancia.
- ❖ Mantener un “tono” serio, como es adecuado a un objetivo serio; no pretender que el lector lea entre líneas, de lo contrario se está a merced de su imaginación.
- ❖ Ser parco en el empleo de cifras ya que estas suelen distraer la atención, decidir cuando unos valores absolutos tienen más significación que los porcentajes y las razones y viceversa, cuando se citan cifras de otras fuentes hay que ser exactos al efectuar cálculos, sea de tomar en consideración el orden de precisión y redondear las cifras en consecuencia.
- ❖ Si se citan otras fuentes dar referencias exactas y completas.

El informe debe tener un aspecto profesional en todos los sentidos. Su tapa y encuadernación deben dar una excelente impresión, sin parecer lujosas. Dentro, la disposición de texto debe prever un amplio margen para la encuadernación y las notas que pueda introducir el lector, estar impecablemente impreso en una impresora láser u otra análoga y estar libres de marcas o alteraciones extrañas. Los gráficos y diagramas deben estar bien dibujados y ajustarse a todos los sentidos al texto mecanografiado.

La empresa de consultoría debe tener su propia forma de presentación que no solo caracterice a sus informe si no que entienda a las necesidades de archivado y control en su biblioteca de informes.

En la parte anterior de las etapas el cuerpo del informe debe tener también una disposición uniforme en lo que respecta a las divisiones y secciones del índice que se puedan utilizar si no están en contradicción con el objetivo de un informe particular.

La producción de informes sea facilitado de modo considerable mediante el empleo racional del empleo racional de textos la mayoría de los consultores prepararan sus informes, o sus contribuciones a informes colectivos, en sus computadores personales, a menudo en los locales de los clientes.

Todos los coautores deben respetar estrictamente una forma de presentación común de esta manera el autor o el redactor del informe puede introducir fácilmente correcciones y modificaciones.

Es posible que un cliente desee recibir el informe en disquete o por medio del correo electrónico además, o el lugar de, obtener unos ejemplares impresos. Se debe de tener en cuenta la compatibilidad de los sistemas, ya que las conversiones perfectas de documentos son raras.

#### Redacción del informe

Cuando está redactando el informe, al consultor le puede resultar difícil reconocer que el esbozo inicialmente elegido para el informe no es el mejor.

No tiene sentido aferrarse a un esbozo ineficaz. No obstante, si el cliente se mostró de acuerdo a ese esbozo de antemano, se le debe también pedir que de su acuerdo a un esbozo modificado para evitar cualquier equivocación posible al presentar el informe.

Si el informe es el resultado de un trabajo colectivo y se sabe que los coautores tienen estilos personales diferentes, se debe prever una revisión final. La coherencia y la homogeneidad son características esenciales de los informes excelentes

#### Principios de una redacción clara:

- ❖ Reducir el informe lo más posible.

- ❖ Tener en cuenta al lector, sus puntos de vista y su experiencia.
- ❖ Redactar para expresar, no para impresionar.
- ❖ Redactar con naturalidad: el estilo que fluye fácilmente y que no atrae la atención es el más eficaz.
- ❖ Escribir frases breves, de extensión variada pero que no excedan de las 20 palabras.
- ❖ Evitar frases completas y mezclar meticulosamente palabras cortas y largas.
- ❖ Utilizar palabras familiares o términos raros o rebuscados.
- ❖ Evitar la jerga a menos que se tenga la seguridad de que el lector esté familiarizado en ella y sabe lo que significa.
- ❖ Evitar palabras innecesarias que den una impresión de relleno.
- ❖ Utilizar términos que el lector pueda imaginarse; llamar a una grúa una grúa y no una instalación de elevación.
- ❖ Usar verbos activos, utilizar la fuerza de la voz activa, recurrir a la voz pasiva para variar el estilo.
- ❖ Asegurarse de que cada párrafo de un informe es pertinente para su objetivo.
- ❖ Velar porque el índice incluya todos los aspectos necesarios para el objetivo.

- ❖ Mantener el equilibrio adecuado dando espacio y énfasis a cada párrafo según su importancia.
- ❖ Mantener un “tono” serio, como es adecuado a un objetivo serio; no pretender que el lector lea entre líneas, de lo contrario se está a merced de su imaginación.
- ❖ Ser parco en el empleo de cifras ya que estas suelen distraer la atención, decidir cuando unos valores absolutos tienen más significación que los porcentajes y las razones y viceversa, cuando se citan cifras de otras fuentes hay que ser exactos al efectuar cálculos, sea de tomar en consideración el orden de precisión y redondear las cifras en consecuencia.
- ❖ Si se citan otras fuentes dar referencias exactas y completas.

El informe debe tener un aspecto profesional en todos los sentidos. Su tapa y encuadernación deben dar una excelente impresión, sin parecer lujosas. Dentro, la disposición de texto debe prever un amplio margen para la encuadernación y las notas que pueda introducir el lector, estar impecablemente impreso en una impresora láser u otra análoga y estar libres de marcas o alteraciones extrañas.

Los gráficos y diagramas deben estar bien dibujados y ajustarse a todos los sentidos al texto mecanografiado.

La empresa de consultoría debe tener su propia forma de presentación que no solo caracterice a sus informe si no que entienda a las necesidades de archivado y control en su biblioteca de informes.

En la parte anterior de las etapas el cuerpo del informe debe tener también una disposición uniforme en lo que respecta a las divisiones y secciones del índice que se puedan utilizar si no están en contradicción con el objetivo de un informe particular.

La producción de informes sea facilitado de modo considerable mediante el empleo racional del empleo racional de textos la mayoría de los consultores prepararan sus informes, o sus contribuciones a informes colectivos, en sus computadores personales, a menudo en los locales de los clientes.

Todos los coautores deben respetar estrictamente una forma de presentación común de esta manera el autor o el redactor del informe puede introducir fácilmente correcciones y modificaciones.

Es posible que un cliente desee recibir el informe en disquete o por medio del correo electrónico además, o el lugar de, obtener unos ejemplares impresos. Se debe de tener en cuenta la compatibilidad de los sistemas, ya que las conversiones perfectas de documentos son raras.

El informe final es el trabajo en el cual manifiesta a quien se dirige, de mi consideración Datos Generales, los objetivos, observaciones, conclusiones, análisis y resultados de la consultoría. Como ejemplo el siguiente informe:

## INFORME FINAL DE CONSULTORIA

Sr.

Director/Coordinador de..... (Responsable de la aprobación de los productos)

Entidad/Institución/Unidad

Presente.-

De mi mayor consideración:

Por medio de la presente, cumplo con presentar el Informe Final de Consultoría, según lo indicado en los Términos de Referencia, correspondiente al período....., el mismo que detallo a continuación.

A. DATOS GENERALES

COMPONENTE :  
 SUBCOMPONENTE :  
 ACTIVIDAD :  
 TAREA :  
 ENTIDAD / UNIDAD RESPONSABLE :  
 OBJETO DE LA CONSULTORIA :

B. OBJETIVOS PROPUESTOS

GENERAL
ESPECÍFICOS (si los hubiera)

C. ANÁLISIS Y RESULTADOS

D. CONCLUSIONES, SUGERENCIAS Y/O RECOMENDACIONES.

Es todo cuanto tengo que informar.

Atentamente,

Muñoz.....

En el informe final quedan consignadas, además de un examen breve pero completo de la labor realizada, las situaciones especiales encontradas durante el estudio, los análisis practicados y su ponderación, una indicación de los beneficios que realmente se obtienen de la aplicación de las propuestas, así como las conclusiones a que se llego al igual que una serie de sugerencias al cliente sobre lo que sería conveniente hacer o evitar en el futuro.



1. Facilitar la comprensión de las situaciones encontradas durante el estudio, mediante la presentación y explicación de todos los hechos.
2. Motivar la implantación de las soluciones de tal forma que se logre el beneficio total del trabajo.
3. Informar las bases sobre las que se desarrollaron las conclusiones, de tal forma que pueda obtener beneficios al aplicar estas bases a la resolución de futuros problemas que presenten.
4. Servir como guía para que se pueda conocer lo que se ha hecho, así como medir y evaluar la forma en que se cumplieron los objetivos señalados al iniciar el trabajo.

En el informe final se incluye una parte llamada evaluación de los beneficios, siempre que el consultor deje la organización cliente después de un período de aplicación que presta la evaluación.

Mediante la evaluación de los beneficios reales, el consultor demuestra el acierto y la exactitud tanto de la evaluación preliminar, como de la evaluación de posibles soluciones.

Evidentemente, para que una evaluación de los beneficios obtenidos proporcione información objetiva es necesario que el proceso de aplicación haya avanzado suficientemente y que el uso de la nueva técnica o del nuevo sistema que se haya normalizado y estabilizado. El consultor subrayará los beneficios directos obtenidos como resultado de la tarea y dejará la consideración de los beneficios indirectos al juicio del cliente.

## **CAPITULO IV**

### **GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA DE GENERADORES DE VAPOR**

#### **4.1 Introducción**

Mucho se ha escrito y comentado sobre el desarrollo industrial en nuestro país, pero no siempre se le concede la debida importancia al aspecto de equipamiento en materia de vapor y agua caliente.

Resulta común que grandes plantas industriales o complejos de diversos géneros, no le otorguen la gran importancia que tiene el suministro de vapor y agua caliente, dejando a un lado el cuarto de máquinas, perdiendo de vista que se trata del centro neurálgico en materia de suministro de servicios.

A lo largo de más de 50 años, el vapor ha tenido una importancia crítica, en casi todos los procesos industriales de manufactura, servicios y abastecimientos.

De la mano con lo anterior, el agua caliente se ha especializado, logrando proporcionar calor en configuraciones agua – agua y no como anteriormente se acostumbrada que a partir del vapor se calentaban los fluidos.

A partir de las crisis en energéticos y la constante volatilidad de los hidrocarburos, la eficiencia térmica, ha venido cobrando, cada vez, más importancia, al grado de que la eficiencia real de cada equipo es un factor decisorio, para el cálculo de la tasa interna de retorno del mismo.

Ya no podemos seguir pensando como en el pasado, en que el valor de la oferta consistía en simplemente en evaluar el precio del equipo. Actualmente los beneficios y gastos directos e indirectos juegan un papel realmente clave.

La evolución económica y los cambios geopolíticos han impactado profundamente al medio industrial, sus requerimientos y especificaciones, por lo que es menester, comprender que el uso del vapor al igual que la economía han ido evolucionando como una espiral ascendente, desde aplicaciones directas y muy simples, hasta complejas instalaciones con equipos dedicados y mezclas agua – agua, agua – vapor, vapor – agua, intercambiadores de calor inmersos en procesos físico químicos o bien configuraciones multifactoriales controladas desde sedes remotas y totalmente automatizadas.

Sin embargo, el aspecto más dramático, repercute en los combustibles, mismos que se encuentran en plena y franca evolución, cruzando la barrera de gas, diesel y combustóleo hasta mantecas vegetales o animales, los llamados biocombustibles y glicerinas sintéticas.

Este veloz recorrido se remarca aún más, cuando los equipos además de operar con carburantes no ordinarios, lo hacen a partir de complejos sistemas de modulación electrónicamente operada y controlada quirúrgicamente a partir de servomotores de segunda generación, mismos que dosifican la mezcla de aire-combustible en el interior de la cámara de combustión.

## **4.2 Antecedentes**

El 2 de enero de 1959, Tomás Valladares reconocido por su liderazgo, tenacidad y gran visión, fue nombrado representante de Clayton Manufacturing Company para México y América Latina, y también fue aprobado su proyecto de establecer una empresa dedicada a la promoción de ventas y Servicios Clayton.

En ese mismo año el 16 de Marzo se constituye Clayton de México, S.A. de C.V., "CLAYMEX", subsidiaria de Clayton Manufacturing Co., como coordinadora de ventas y promotora de servicio técnico de fábrica directo a clientes y es designado al Sr. Valladares como Gerente General de la misma.

En 1968 inició una etapa de auge para Clayton con las obras e instalaciones realizadas para las Olimpiadas en México, además de contar con una gran apertura por parte del Sector Gobierno. Para esta fecha Clayton de México ya contaba con 95 empleados directos, por lo que en febrero de 1974 se tuvo otro cambio a la nueva planta en Carrizo No. 54 (ahora Manuel Stampa) con una superficie de 7,000 m2 con instalaciones modernas para la fabricación de generadores de vapor y agua caliente, compuesto químicos y otros productos.

Clayton de México abrió sus puertas por primera vez, en una casa habitación de la Col. Anzures Anáhuac, la cual, se habilitó para que algunas de sus habitaciones se utilizaran para aspectos administrativos, el patio al fondo de la casa se acondicionó para fabricación de algunos detergentes como el "Kermeed" y el "Kerful" preparados específicamente para uso en las lavadoras de vapor para limpieza automotriz e industrial y para la producción del "Karbonoff", un líquido para limpieza de carburadores, que tuvo enorme aceptación en el mercado automotriz a nivel nacional.

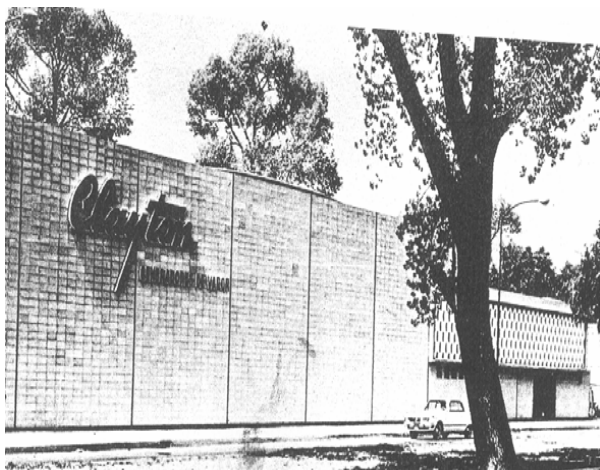


En el garaje de ese inmueble se probaban las lavadoras de vapor y se reparaban las que enviaban los clientes, incluyendo un pequeño inyector de vapor denominado "Hydro". Fue aquí donde se ensamblaron y probaron los primeros Generadores de Vapor Modelos WO-50, poco antes de mudarnos a las nuevas instalaciones en Calzada Vallejo 846 de la zona industrial Vallejo.

Se trataba de un nuevo edificio con una construcción debidamente diseñada y excelente ubicación. En sus oficinas del 2º piso se podía trabajar con luz del día, pues tenían grandes ventanales hacia el exterior, la planta de fabricación contaba con gran espacio para ensamble, almacenes, elaboración de productos químicos, taller y oficinas de servicio, salas de capacitación y demostración de dinamómetros, en fin todo lo que requiere una empresa bien formada.



En esos días, el depto. del D.F., decidió ampliar la Calzada Vallejo pues empezaba a ser insuficiente para el ingreso y salida al Estado de México y carreteras al interior del país. Fue así como el moderno edificio de Clayton de México se vio afectado en aproximadamente una tercera parte de su construcción, que hubo de ser derribada para dar paso a la nueva calzada de cuatro carriles separados por amplios camellones.



Durante este lapso, el personal de oficinas que ya había aumentado cuantiosamente, fue confinado a trabajar en lo que era la bodega de producto terminado mientras se agilizaban las adaptaciones y adiciones de la construcción restante a las nuevas dimensiones.

Finalmente, nos readaptamos al reacomodo y afortunadamente los negocios continuaron en marcha y se empezaron a desenvolver con mayor celeridad.

El notable auge en la venta de generadores, lavadoras y servicios, además de productos químicos hizo evidente que el inmueble poco a poco iba siendo insuficiente para estar a tono con los planes de desarrollo de la empresa.



De esta manera, se consideró la necesidad de buscar terreno para construir una nueva fábrica, misma que se localizó en la entonces naciente Colonia Nueva Industrial Vallejo, casi colindante con la industrial Vallejo donde estábamos ubicados.

El terreno elegido, con área de unos 7000 m<sup>2</sup> fue construido con rapidez y para febrero de 1974, Clayton de México estrenaba confortables oficinas y una muy moderna planta de fabricación en su nueva ubicación de la calle de Carrizo actualmente Manuel L. Stampa 54, Delegación Gustavo A. Madero, D. F.

### **4.3 Misión, Visión y Objetivo**

#### Misión

Es proveer equipos y servicios especializados con alto valor agregado y de gran calidad, que satisfagan eficientemente los requerimientos de los clientes.

Ser el NÚMERO UNO en atención y servicio a los cliente.  
Seguir desarrollando la tecnología y los diseños característicos de Clayton añadiendo valor para el cliente.

Respetar la dignidad personal de todos los colaboradores de Claymex, promover su capacitación, compensar de acuerdo a sus resultados y contribuir a su desarrollo personal.

Trabajar dentro del marco de valores establecidos por la cultura Clayton promoviendo el bienestar común y participar en la protección del medio ambiente.

Generar utilidades que contribuyan al crecimiento y fortalecimiento de la Compañía y de la Corporación, retribuir a nuestros accionistas, compartir con nuestros colaboradores y mantener una fuente estable y segura de empleos

#### Visión

“Ser una empresa de clase mundial”



## Objetivo

Asegurar el cumplimiento óptimo de los objetivos y propósitos empresariales y mantener a Clayton de México a la vanguardia en el mercado de Calderas.

### 4.4 Marco Legal

Cualquier persona interesada en hacer negocios se preguntará: ¿En términos legales, en realidad qué puedo hacer?, ¿Lo que se quiere y pretende realizar es en realidad un acto de comercio?, ¿Se puede realizar?, ¿Quiénes sí pueden y quiénes no?, ¿Qué tipo de sociedad me conviene?, ¿Qué se necesita para establecerla?

- ❖ Formas o modalidades legales para operar
- ❖ Licencias y permisos para iniciar operaciones

#### FORMAS O MODALIDADES LEGALES PARA OPERAR.

Posiblemente el marco legal sea un tema que presente una situación especial, pues las leyes suelen interpretarse como un conjunto de restricciones al quehacer de las empresas, en tanto su formulación, desde los planteamientos de los constituyentes, obedece más a la necesidad de encauzar el delineamiento de un proyecto, en este caso, del desarrollo económico y social del país.

El código de comercio, la ley de impuesto sobre la renta, la ley federal del trabajo, al igual que el resto de reglamentos ligados a las empresas prestadoras de servicios o productivas, en sus primeros artículos nos presentan un conjunto de preceptos que tienen por objeto ayudar a la creación de un ente activo que es la empresa y, a través de ella, constituir las bases del crecimiento económico y social de la nación.

La empresa se ve como un lugar formativo de los trabajadores, es el medio para aprender o perfeccionar técnicas y procesos que permiten la elaboración de bienes y el otorgamiento de servicios. De conformidad con las leyes, es en la empresa donde se encuentra el mejor apoyo de los trabajadores, pues aparte de recibir su sueldo, tienen acceso a otros medios como la seguridad social, que se ha ido formando gracias al concurso de las empresas, los propios trabajadores y el gobierno.

Así mismo, los trabajadores tienen posibilidades de permanencia en el trabajo, o sea que es una fuente de ingresos permanente y duradera y por ese conducto se les ayuda a la formación de su patrimonio familiar, como la vivienda. También son un sitio de superación constante, en especial para quien quiere dominar un mayor número de conocimientos. Por ello en las empresas deben actualizarse permanentemente los programas de capacitación al personal con el objeto de conocer bien lo que en ella se hace y cómo debe llevarse a cabo.

La empresa es también un motor activo del país que requiere a su vez de varios conjuntos de servicios como el agua, el drenaje, la energía eléctrica, la seguridad, las vías de comunicación, el transporte, los cuales deben abastecerse ininterrumpidamente y tienen un costo por el que deben contribuir los usuarios, ciudadanos y empresas. Las entidades mercantiles pasan a constituir, por lo tanto, el principal contribuyente al erario del país, siendo, por su parte, el mayor beneficiario de la infraestructura y de los servicios. Las leyes nos ayudan a normar estos procedimientos, a la vez que nos sugieren el rumbo a seguir para el conjunto de los actores en estos procesos que conforman el mundo de las empresas.

Bajo esta óptica, se presentan las leyes de mayor trascendencia para echar a andar una empresa y para operarla exitosamente después.

Un negocio, para que exista como tal, realiza cotidianamente actos de comercio, entendiéndolos, no como la simple compra-venta, sino como una gama infinita de posibilidades, las cuales se encuentran establecidas en el Código de Comercio.

Una vez que han sido señalados los conceptos que la legislación mercantil considera como actos de comercio, es conveniente conocer lo que el Código Fiscal de la Federación establece como actividades empresariales, las cuales, como se podrá apreciar, no difieren sustancialmente del Código de Comercio.

Se entenderá por actividades empresariales, las siguientes:

1. Las comerciales que son las que de conformidad con las leyes federales tienen ese carácter.
2. Las industriales, entendidas como la extracción, conservación o transformación de materias primas, acabado de productos y la elaboración de satisfactores.
3. Las agrícolas que comprenden las actividades de siembra, cultivo, cosecha y la primera enajenación de los productos obtenidos, que no haya sido objeto de transformación industrial.
4. Las ganaderas que son las consistentes en la cría y engorda de ganado, aves de corral y animales, así como la primera enajenación de sus productos, que no hayan sido objeto de transformación industrial.
5. Las de pesca, que incluyen la cría, cultivo, fomento y cuidado de la reproducción de toda clase de especies marinas y de agua dulce, así como la captura y extracción de las mismas y la primera enajenación de esos productos, que no hayan sido objetos de transformación industrial.

6. Las silvícolas, que son cultivo de los bosques o montes; así como la cría, conservación restauración de los mismos, que no hayan sido objeto de transformación industrial.

Se considera empresas para efectos fiscales a la persona física o moral que realice las actividades antes mencionadas.

### Personas morales

Nombre	Mínimo de		Capital representado por	Obligaciones de los accionistas	Tipo de administración legal
	Accionistas	Capital social			
Sociedad Anónima (S.A.)	Dos	\$50,000.00	Acciones	Únicamente el pago de sus acciones.	Administrador único o consejo de administración, pudiendo ser socios o personas extrañas a la sociedad.
Sociedad en Nombre Colectivo (S.N.C.)	Sin mínimos legales	Sin mínimos legales	Acciones	Los socios responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente de las obligaciones de la sociedad.	Uno o varios administradores, pudiendo ser socios o personas extrañas a la sociedad.
Sociedad en Comandita Simple (S.C.S.)	Uno o varios socios	Sin mínimo legal	Partes sociales	Igual a la anterior y adicionalmente a las obligaciones de los comanditarios que están obligados únicamente al pago de sus aportaciones.	Los socios (comanditarios) no pueden ejercer la administración de la sociedad.
Sociedad de Responsabilidad Limitada (S. de R.L.)	No más de 50 socios	\$3,000.00	Partes sociales	Únicamente el pago de sus aportaciones.	Uno o más gerentes, socios o extraños a la sociedad.
Sociedad en Comandita por Acciones (S.C.A.)	Uno o varios socios	Sin mínimo legal	Acciones	Igual a sociedad en comandita simple.	Igual a sociedad en comandita simple.
Sociedad Cooperativa (S.C.)	Mínimo de 5 socios	Lo que aporten los socios, donativos que reciban y rendimientos de la sociedad.	Por las operaciones sociales	Procurar el mejoramiento social y económico de los asociados y repartir sus rendimientos a prorrata.	Asamblea general, consejo de administración, consejo de vigilancia y demás comisiones de designe la asamblea general.

Existen varias clases de personas morales: aquellas que están reguladas por la ley general de sociedades mercantiles, las que prevé la ley general de sociedades cooperativa. reguladas por la Ley General de Sociedades Mercantiles, las que prevé la Ley General de Sociedades Cooperativas y otras más que aparecen en el Código Civil para el Distrito Federal y cada uno de los códigos civiles de las entidades federativas Sociedades mercantiles De las previstas en la Ley General s Mercantiles. En el cuadro siguiente, se presentan sus principales características. Todas las sociedades a que hace mención dicho cuadro tienen como requisitos: generales

Todas las sociedades a que hace mención dicho cuadro tienen como requisitos generales para su constitución los siguientes puntos:

1. Los nombres, nacionalidades y domicilio de las personas físicas o morales que constituyan la sociedad.
2. El objeto de la sociedad.
3. Su razón social o denominación.
4. Su duración.
5. El importe del capital social.
6. La expresión de lo que cada socio aporte en dinero o en otros bienes; el valor atribuido a éstos y el criterio seguido para su valorización. Cuando el capital sea variable, así se expresará, indicándose el mínimo que se fije.
7. El domicilio de la sociedad.

8. La manera conforme a la cual ha de administrar la sociedad y las facultades de los administradores.
9. El nombramiento de los administradores y la designación de los que han de llevar la firma social.
10. La manera de ejercer la distribución de las utilidades y pérdidas entre los miembros de la sociedad.
11. El importe del fondo de reserva.
12. Los casos en que la sociedad ha de disolverse con anticipación.
13. Las bases para practicar la liquidación de la sociedad y el modo de proceder a la elección de los liquidadores, cuando no han sido designados con anticipación.

Todos los requisitos anteriores y las demás reglas que se establecen en la escritura sobre organización y funcionamiento de la sociedad, constituyen los estatutos de la misma.

## LICENCIAS Y PERMISOS PARA INICIAR OPERACIONES

El establecimiento o constitución de un negocio o empresa requiere el cumplimiento de ciertos requisitos y trámites legales ante autoridades gubernamentales, privadas y sociales. A continuación se enumeran algunas de las dependencias a las que deberá acudir y los trámites que deben realizarse:

Secretaría de Relaciones Exteriores (en el caso de sociedades)

La secretaría de relaciones exteriores (SRE), por medio de la dirección general de permisos, artículo 27 constitucional, autoriza la constitución de una sociedad. Aquí la SER resuelve si la denominación o razón social no está registrada con anterioridad y autoriza la determinación del objeto social.

Notario Público/Registro Público de Comercio (en el caso de sociedades)

La constitución de la sociedad se formaliza mediante un contrato social denominado escritura constitutiva, que establece los requisitos y reglas a partir de las cuales habrá de funcionar la sociedad. Entre otras cosas contienen:

1. Datos generales de los socios.
2. Objeto social.
3. Denominación o razón social.
4. Duración de la sociedad.
5. Importe del capital social.
6. Domicilio social.
7. Órgano de administración.
8. Vigilancia.
9. Bases para la liquidación.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público

Dentro del mes siguiente a:

- Su constitución, las sociedades (personas morales).
- Haber realizado situaciones jurídicas que de hecho den lugar a presentación de declaraciones periódicas (apertura), las personas físicas con actividades empresariales y las personas morales residentes en el extranjero deben solicitar su inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (forma HRFC-1, en original y cinco copias), donde reciben una clave que les identifica en lo subsecuente ante la autoridad fiscal.

También la SHCP mantiene el padrón de proveedores de la administración pública federal, al que deben registrarse las empresas o personas que deseen efectuar transacciones comerciales con las diferentes dependencias de la administración pública.

#### Secretaría de Salud

Las actividades relacionadas con la salud humana requieren obtener, en un plazo no mayor de 30 días, de la Secretaría de Salud o de los gobiernos estatales, una autorización que podrá tener la forma de: Licencia Sanitaria, Permiso Sanitario, Registro Sanitario, Tarjetas de Control Sanitario. Esta licencia tiene por lo general una vigencia de dos años y debe revalidarse 30 días antes de su vencimiento.

#### Instituto Mexicano del Seguro Social

El patrón (la empresa o persona física con actividades empresariales) y los trabajadores deben inscribirse en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), dentro de un plazo no mayor de cinco días de iniciadas las actividades. Al patrón se le clasificará de acuerdo con el Reglamento de Clasificación de Empresas y denominación del Grado de Riesgo del Seguro del Trabajo, base para fijar las cuotas que deberá cubrir.

#### Institución Bancaria

En el banco seleccionado se abre la cuenta de cheques y se recurre a solicitar financiamiento, se paga todo tipo de impuestos (al igual que servicios tales como electricidad, teléfonos y gas entre otros) y se presentan declaraciones, aun cuando no originen pago.

De igual manera, el patrón y los trabajadores deben inscribirse ante el Sistema de Ahorro para el Retiro (subcuentas IMSS e INFONAVIT, forma SAR-01-1, SAR-01-2,



SAR-04-1 o sus equivalentes en medios magnéticos). En el banco, más adelante se depositarán en forma bimestral las aportaciones correspondientes.

#### Sistema de Información Empresarial Mexicano

De acuerdo con la Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones, todas las tiendas, comercios, fábricas, talleres o negocios deben registrarse en el Sistema Empresarial Mexicano (SIEM) con lo cual tendrán la oportunidad de aumentar sus ventas, acceder a información de proveedores y clientes potenciales, obtener información sobre los programas de apoyo a empresas y conocer sobre las licitaciones y programas de compras del gobierno.

#### Coparmex

En forma opcional, el patrón puede inscribirse en la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex).

#### Sindicato

Aun cuando no existe obligación legal de afiliar a los trabajadores ante algún sindicato, los trabajadores pueden constituirse en sindicato cuando se conjunten más de veinte trabajadores en activo. En la práctica los diferentes sindicatos, reconocidos por las autoridades del trabajo en el ámbito federal o local, buscan forzar la contratación colectiva de los trabajadores y su respectiva afiliación, por lo que es conveniente entablar pláticas con alguna central obrera antes de constituirse, y así no tener que negociar bajo presión.

#### Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática

Al iniciar operaciones y posteriormente cada año, se debe dar aviso de manifestación estadística ante la Dirección General de Estadística, dependiente del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI).

## Secretaría de Economía

Esta secretaría (SE) debe verificar y autorizar todos los instrumentos de medidas y pesas que se usen como base u objeto de alguna transacción comercial. Reglamenta y registra las Normas Oficiales Mexicanas (NOM) que son obligatorias para ciertos productos (instrumentos de medición y prueba, ropa y calzado, salud, contaminantes, entre otros). También existen normas opcionales, cuya adopción permite la autorización para el uso del sello oficial de garantía, siempre y cuando se cumplan con las especificaciones de un sistema de control de calidad. Asimismo puede emitir, a petición y según previa comprobación, un certificado oficial de calidad. La Secretaría (SE) estipula y controla los registros de las marcas, nombres comerciales, patentes y otras formas de propiedad industrial.

Cuando la empresa tiene accionistas o socios extranjeros se deberá inscribir en el Registro Nacional de Inversión Extranjera que se lleva en la SE. Por último, se recomienda visitar el sitio web de esta secretaría [www.siem.gob.mx](http://www.siem.gob.mx) porque en ella se localizan muy diversos programas de apoyo para las empresas que radican en el país.

## Secretaría del Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca

Las empresas que emitan a la atmósfera olores, gases, o partículas sólidas o líquidas deben solicitar una licencia de funcionamiento expedida por esta secretaría (SEMARNAP). Estas emisiones deberán sujetarse a los parámetros máximos permitidos por la ley.

## Secretaría del Trabajo y Previsión Social

Todos los negocios deben cumplir con el Reglamento Federal de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente de Trabajo y Normas Relativas.

## Comisión Nacional del Agua

En caso de no estar conectado a alguna red de agua potable y alcantarillado se debe solicitar permiso ante la Comisión Nacional del Agua para obtener derechos de

extracción de agua del subsuelo, y de igual manera se deben registrar las descargas. En ambos casos se origina el pago de derechos.

#### Otras autorizaciones

Como las relativas a la Comisión Federal de Competencia, Comisión Federal de Electricidad, Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, entre otras.

De manera complementaria le sugerimos consultar la sección de trámites obligatorios que presenta el subsistema Primer Contacto en el sitio web [www.siem.gob.mx](http://www.siem.gob.mx)

## CAPITULO IV

### CASO PRÁCTICO

#### 5.1 Planteamiento

Clayton de Mexico, S.A. de C.V., empresa líder e innovadora en la producción y distribución de calderas en el país, con el fin de incrementar y mejorar el rendimiento en su organización, se muestra interesada en un servicio de consultoría que le ayude a evitar la duplicidad de información y la duplicidad de revisión y trabajos innecesarios, esto con el fin de ser más eficaces y tener una información financiera al día, de manera veraz.

#### CUESTIONARIO PRELIMINAR

<b>GENERALIDADES</b>	<b>RESPUESTAS</b>
1. Nombre de la empresa.	Clayton de México S.A. de C.V.
2. Domicilio	Manuel L. Stampa No 54 col. Vallejo
3. Nombre del funcionario al cual ira dirigida	Ing. Jorge Miguel Henríquez Gerente General
4. la carta propuesta.	Si
5. Objeto de la compañía	Producción y Venta de calefactores y generadores de vapor

6. Capital social,	171,833,935
7. numero de acciones	125,000,000
8. RFC	
9. ¿Número aproximado de empleados y obreros?	400 empleados
10. ¿total de activo, pasivo y capital contable, ingresos anuales, gastos y utilidades (si es posible, obtener copia de estados financieros y acompañarlos a este cuestionario)?	Activo Total: 929,245,384 Pasivo Total : 264,666,947 Capital Contable: 668,034,919
11. Nombre de los principales accionistas	Carlos Hesles
12. ¿Créditos bancarios o de cualquier otra índole que haya obtenido durante los últimos 3 años?	No ha tenido préstamos bancarios en los últimos tres ejercicios.
13. ¿Indicar problemas especiales importantes que la compañía haya tenido durante los 3 años, tales como: huelgas, situaciones críticas por falta de crédito, mercado, etc.?	La compañía no ha tenido problemas importantes durante los últimos tres años.

<p>14. ¿Visitar instalaciones, planta y oficinas principales de la compañía?</p>	<p>La compañía cuenta con construcciones ubicados en Manuel L. Stampa 54 Colonia Industrial Vallejo, Del. Gustavo A. Madero</p>
<p>15. ¿Qué relaciones ha tenido la compañía con otros despachos de contadores públicos? Indicar qué clase de servicio ha recibido y que despacho o contador público</p>	<p>La compañía es auditada para efectos fiscales por Lebriga Alvares y Cia, S.C. adicional a esto, la compañía no ha recibido servicios por parte de algún otro despacho, todos sus empleados son empelados de Clayton de México.</p>
<p>16. ¿Revisar dictámenes, informes y/o cartas de sugerencias preparadas por otros contadores públicos con motivo de sus intervenciones?</p>	<p>Se nos proporcionaron los Estados Financieros del ejercicio 2007.</p>
<p>17. ¿Existe realmente una división adecuada de las atribuciones de mundo y responsabilidades y está definida claramente por medio de graficas, manuales, etc.?</p>	<p>La compañía cuenta con áreas especificas para cada actividad, se nos proporcionaron los organigramas correspondientes</p>
<p>Generalidades</p>	
<p>18. ¿Existe un sistema de autorización y procedimientos de registro que garantice un control razonable del activo, el pasivo, los ingresos y desembolsos?</p>	<p>Se tiene un proceso especifico para las actividades relacionadas con la operación.</p>
<p>19. ¿Son aparentemente adecuados los métodos del registro, ya sean electrónicos, mecánicos o manuales?</p>	<p>Por comentarios de la compañía se tiene un sistema operativo eficaz y tiene implementados los controles</p>

	adecuados.
20. ¿son en general adecuados los informes a la gerencia, se presentan oportunamente y se aplican procedimientos que aseguren su corrección?	Se realizan cierres mensuales con la finalidad de obtener los estados financieros..
21. ¿Es en general competente el personal de la empresa y da la impresión de comprender el cumplimiento de las practicas y políticas establecidas?	El personal clave de la compañía cuenta con amplia experiencia y consideramos que cuenta con la capacidad suficiente para desempeñar el trabajo.
22. 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.	La compañía no cuenta con auditores internos, sin embargo es auditada por un despacho independiente.
23. Que horario, turno, etc, tienen implantados la compañía para todas las clases de personal.	La compañía mantiene un solo turno que cubre de las 9.00 am a las 6:00pm
24. Listar los libros de contabilidad en uso, verificar que se encuentren autorizados	La compañía no cuenta con biblioteca de consulta.
25. Existe un catálogo de cuentas en uso.	La compañía nos proporcionó el catálogo de cuentas correspondiente.
26. Señalar clase de pólizas que se preparan y forma de archivo.	La compañía maneja un sistema de registro de tres pólizas.
27. Existe un sistema definido de costos.	Si.
28. En caso de ser afirmativa la pregunta anterior, señalar brevemente de qué clase de	La compañía utiliza el sistema de

<p>sistema se trata (Ordenes de producción, procesos, diferencias de inventarios, etc., y que inventarios se tienen establecidos)</p> <p>29.</p>	Inventarios de Costeo Absorbente.
<p>30. Se preparan mensualmente estados financieros.</p> <p>31.</p>	Si.
<p>32. Se concilian los auxiliares contra las cuentas de mayor.</p>	Si.
<p>33. Se preparan relaciones analíticas de los auxiliares.</p> <p>34.</p>	Si.
<p>Generalidades</p>	
<p>35. En caso de que el registro de las operaciones sea mecánico, indicar que clase de maquinaria se utiliza y que labores de registro realizan.</p> <p>36.</p>	No se tiene un registro de las operaciones de forma mecánica.
<p>37. Como está integrado el personal de contabilidad.</p>	Se nos proporcionó el organigrama de la compañía
<p>38. Obtener del personal de departamento de contabilidad y otro que intervenga en el registro de las operaciones de la empresa, un detalle de las labores que realiza y forma que usan.</p> <p>39.</p>	Se realizaron las entrevistas con el personal correspondiente.



<p>40. Listar las cuentas de bancos que maneja la compañía y su uso.</p>	<p>BBVA Bancomer 1103059 BANAMEX 82623863</p>
<p>41. Señalar aproximadamente movimientos mensuales de:</p> <p>Cheques</p> <p>Póliza de diario</p> <p>Póliza de ingresos</p> <p>Facturas</p> <p>Vales de entrada al almacén</p> <p>Vales de salida de almacén</p> <p>Facturas de proveedores</p> <p>Notas de crédito</p> <p>Pedidos de compras</p>	<p>200</p> <p>150</p> <p>350</p> <p>350</p> <p>200</p> <p>350</p> <p>350</p> <p>100</p> <p>200</p>
<p>42. Señalar número aproximado de:</p> <p>Cuenta de clientes</p> <p>Cuentas de doctos, por cobrar</p> <p>Otras cuentas por cobrar</p>	<p>409,051,494</p> <p>66,470,868</p> <p>35,792,006</p>

43. Se descuenta o endosan los documentos por cobrar.	No
44. Existe control adecuado sobre los documentos descontados o endosados, si es así señalarlo.	N.A.
45. Señalar número aproximado de cuentas de: Proveedores  Acreedores diversos  Documentos por pagar  Otras cuentas por pagar	  68,686,829  10,303,024  4,292,927  2,575,756
46. En que momentos se registra el pasivo por factura al facturar a revisión.	En el momento en que se cumple con la característica del traslado de dominio
47. Existe un adecuado control sobre acumulaciones para efectos del I.S.R., productos del trabajo. Señalar el sistema.	Si
48. Todo el personal se encuentra inscrito en el R.F.C. y en el I.M.S.S.	Si
<b>Situación actual de:</b>  <b>Contable.</b>	
49. Fecha de sus últimos estados financieros	Estados Financieros al 31 de Diciembre de 2007.
<b>50. Situación actual:</b>  Diario	  SI

Mayor	SI
Actas	SI
Inventarios y balances	SI
Ventas	SI
Compras	SI
<b>Auxiliares de:</b>	
Resultados	SI
Cuentas de balance (Indicarlos individualmente)	SI (Se anexa Balance General)
51. Señalar fecha de:	
Ultimas conciliaciones bancaria	31 Diciembre de 2008
Ultimo recurso físico de mercancías	31 Diciembre de 2008
Ultimo recuento físico de activo fijo	29 Diciembre de 2008

<p>Ultimas conciliaciones con sus principales cuentas de clientes y proveedores.</p>	<p>N.A.</p>
<p><b>Fiscal</b></p>	
<p>52. Señalar las fechas de presentación de las últimas declaraciones de impuestos:</p> <p>a) declaración anual de I.S.R. E I.V.A.</p> <p>b) declaración anual de I.S.R. productos del trabajo.</p> <p>c) declaración anual de retenciones de servicios profesionales y arrendamiento.</p> <p>d) declaración informativa múltiple</p> <p>e) declaración anual de prima de riesgo de trabajo del I.M.S.S.</p>	<p>31 de Marzo de 2009</p> <p>N.A.</p> <p>27 de Febrero de 2009</p> <p>27 de Febrero de 2009</p>

53. Laboral	
54. Señalar fecha de pago e importe de PTU del último ejercicio.	6,943,366
<p>55. señalar que clase de información recibe la gerencia de la empresa y con que periodicidad:</p> <p>a) Estados financieros completos.</p> <p>b) Estados de cambio de la situación financiera en base al flujo de efectivo.</p> <p>c) Informe de movimientos de bancos.</p> <p>d) Informe de movimientos de ventas.</p> <p>e) Informes de movimientos de cartera de clientes</p> <p>f) Sugerencias de los auditores externos o del departamento de contabilidad para mejorar los procedimientos establecidos.</p> <p>g) Informes de ventas por zonas, agentes etc.</p>	<p>Mensualmente</p> <p>Mensualmente</p> <p>Mensualmente</p> <p>Mensualmente</p> <p>Mensualmente</p> <p>Mensualmente</p> <p>Trimestralmente</p>

<p>h) Informes de obligaciones a corto plazo y cuentas por pagar diversas.</p> <p>i) Informes sobre variaciones en los presupuestos.</p>	<p>Mensualmente</p> <p>Mensualmente</p> <p>Mensualmente</p>
--	---

## 5.2 Carta Propuesta

13 de mayo de 2009  
Ing. Jorge Miguel Henríquez  
Director General  
Clayton de México, S.A. de C.V.  
Manuel L. Stampa 54  
Colonia Industrial Vallejo  
Del. Gustavo A. Madero  
México, D.F.

Estimado Jorge Miguel Henríquez:

Agradecemos a Clayton de México, S.A. de C.V. la oportunidad de ofrecer nuestros servicios profesionales correspondientes a la solicitud de la consultoría fiscal en relación a la determinación de los impuestos del ISR y IETU, correspondiente al ejercicio comprendido desde el 1° de enero hasta el 31 de diciembre de 2008. Esto nos permite establecer el compromiso de proporcionarles un servicio de alta calidad con la oportunidad y atención personalizada que ustedes precisan.

Estamos convencidos de que Clayton de México, S.A. de C.V. requiere una firma de profesionales que trabaje en equipo con sus clientes y que ofrezca valor agregado a sus servicios.

Consideramos que RADACA, S.C., es un apoyo sólido y confiable para ayudarles a lograr los objetivos de su negocio. Nuestro equipo de profesionales se rige por estrictas normas éticas y de servicio al cliente, buscando siempre la satisfacción total de quienes depositan su confianza en nosotros.

Valoramos altamente la oportunidad de atenderlos y esperamos que esta propuesta exprese nuestro interés de servir a Clayton de México, S.A. de C.V., así como nuestro compromiso de ofrecerles servicios de alta calidad y exceder siempre sus expectativas.

Estamos a sus órdenes para aclarar cualquier duda que pudiera existir entorno a esta propuesta.

Atentamente,

Alejandro Neria Espinosa

Socio

## **Contenido**

Nuestra firma

Expectativas de servicio

Disposiciones fiscales

Descripción de nuestro servicio

Organización del proyecto

Honorarios

Condiciones generales de nuestra propuesta

Nuestra misión



Nuestra firma

Perspectiva global

RADACA presta servicios profesionales en auditoría, impuestos, consultoría y asesoría financiera a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias.

RADACA brinda su experiencia y profesionalismo de clase mundial para ayudar a sus clientes a alcanzar el éxito desde cualquier lugar del mundo donde éstos operen.

Los profesionales de RADACA están unidos por una cultura de cooperación basada en la integridad, el valor excepcional a clientes y mercados, el compromiso mutuo y la fortaleza de la diversidad.

Disfrutan de un ambiente de aprendizaje continuo, experiencias desafiantes y oportunidades de lograr una carrera en RADACA.

Sus profesionales están dedicados al fortalecimiento de la responsabilidad empresarial, a la construcción de la confianza y al logro de un impacto positivo en sus comunidades.

Expectativas de servicio

En el curso de nuestras diversas conversaciones, nos percatamos de sus expectativas de servicio con respecto a nuestra participación como asesores fiscales y legales, considerando que ustedes requieren, entre otros aspectos, lo siguiente:

- Una firma de asesores fiscales y legales que les apoye en la implementación de manuales, instructivos y programas relativos a la determinación del costo de lo vendido para efectos fiscales.

- Una firma de asesores de negocios con una visión independiente y con servicios de calidad para apoyarlos en la solución de sus necesidades.
- Una firma que les informe día a día de los diferentes cambios en los aspectos fiscales y legales.
- Recomendaciones de valor agregado que promuevan la eficiencia y eficacia en la Compañía, en materia impositiva.
- Honorarios justos y razonables conforme a la responsabilidad y experiencia de nuestros profesionales y a la ayuda que se les proporcione.

La dirección de la Compañía puede estar segura de que en RADACA encontrará el apoyo y asesoría que requiere para lograr sus proyectos, ya que contamos con los recursos necesarios para brindar servicios profesionales de la más alta calidad.

#### Disposiciones fiscales

La Ley del Impuesto Sobre la Renta menciona que las personas morales se encuentran obligadas al pago de impuesto sobre la renta en los casos que; sean personas morales y que tengan un establecimiento permanente en el país, para lo cual las personas morales deberán calcular el impuesto sobre la renta, aplicando al resultado obtenido la tasa del 28%.

También la Ley del Impuesto empresarial a Tasa Única menciona que están obligados al pago de Impuesto las personas morales residentes en territorio nacional, así como los residentes en el extranjero con establecimiento permanente, debido a lo anterior consideramos de suma importancia que la compañía tenga un control adecuado en el manejo, custodia y registro de las operaciones de la entidad, esto con la finalidad de tener información veraz y oportuna al momento de determinar las contribuciones federales;

Debido a lo anterior consideramos necesario realizar una serie de programas e instructivos que permitan desarrollar de manera eficiente las actividades relacionadas con los distintos procesos productivos de la entidad, y así tener como resultado un trabajo más eficiente que permitirá a la compañía contar con la información veraz, suficiente y oportuna.

## Descripción de nuestro servicio

Conforme a lo comentado con ustedes, proponemos que nuestros servicios se dividan conforme a lo siguiente:

### Fase I.

Con objeto de poder implementar los instructivos, es necesario entender con mayor amplitud las áreas claves de la compañía que se encuentran involucrados en las operaciones relativas a los registros y cálculos de los distintos procesos de la compañía, esto con la finalidad de poder implementar los controles necesarios para asegurarnos de que la información será confiable al momento de realizar la determinación de las contribuciones federales; una vez que se detecten los controles clave que cumplan con los objetivos correspondientes, se realizaran las políticas, instructivos y programas necesarios para cada área.

### Fase II.

Una vez que se cuenten con las políticas, instructivos y programas correspondientes para cada área, se procederá a realizar un proceso de implementación y capacitación al personal que se vea involucrado en cada actividad.

Profesionales participantes

Equipo de Trabajo

La calidad ha sido una piedra angular en nuestra organización y sabemos que para demostrarla hay que considerar muchos elementos tales como: consistencia, cuidado, juicio, interés, compromiso, respuesta y, desde luego, capacidad profesional. Calidad significa que recibirán lo mejor que tenemos para ofrecer. Cada tarea ejecutada está sujeta a un conjunto uniforme de procedimientos para asegurar la calidad.

Su equipo de servicio está compuesto por profesionales que entienden los problemas que afectan a la industria y que enfrentan a su negocio en el entorno competitivo de hoy. Como equipo, trabajaremos juntos para proporcionarles un servicio de calidad.

Asignaríamos a un equipo de trabajo, que se integraría por un encargado con experiencia y varios asistentes; quienes atenderán las revisiones necesarias.

El C.P. Alejandro Neria será el socio responsable de coordinar los servicios que se prestarán a su Compañía.

El C.P. Cesar Gallardo, gerente de impuestos, ha sido asignado para supervisar el trabajo de manera directa. Él atenderá personalmente cualquier consulta o aclaración de los servicios descritos en esta propuesta.

Elementos necesarios para la operación

Para estar en condiciones de llevar a cabo el trabajo es indispensable contar con lo siguiente:

Designar a un coordinador por parte de Clayton de México, quien mantendría una comunicación directa con nuestro personal para asegurar que se nos proporcione oportunamente toda la información requerida

Deberán proporcionarnos todos los elementos que sean necesarios para llevar a cabo el trabajo descrito, como son:

- a) Calendario de visitas y confirmación de las mismas
- b) Información requerida de acuerdo con el plan de trabajo.

## Descripción de nuestro servicio

### Avance de Resultados.

De acuerdo a lo comentado con ustedes, nuestro encargado les reportará los problemas detectados, información pendiente, grados de avance y, en los temas que lo ameriten, nuestras sugerencias.

Con base en los problemas detectados y experiencia de las primeras revisiones, sugerimos que sea revisada la estimación original de tiempos y honorarios, y concluir si son necesarios cambios en el número de profesionales asignados, el tiempo estimado de revisión, y el grado de profundidad necesario para evaluar los criterios empleados por el personal en la realización de sus actividades

En tanto dura el periodo de revisión, sugerimos el realizar una junta al final de cada revisión (o de ser necesario durante el desarrollo de la misma) con el coordinador de Clayton de México para comentar grado de satisfacción del trabajo realizado, posibles cambios de alcance o cualquier otro tema importante relacionado con el proyecto.

Actividades no permitidas a nuestro personal.

Por política interna de nuestra firma tenemos totalmente prohibido a nuestro personal realizar las siguientes funciones o actividades:

- ❖ Manejar efectivo y/o administrar caja chica, etcétera
- ❖ Realizar actividades de representante legal
- ❖ Firmar declaraciones o documentos legales, laborales o fiscales
- ❖ Tomar decisiones operativas o administrativas por cuenta del cliente.
- ❖ Todos los asuntos especiales les serán reportados, sobre los que daremos sugerencias; sin embargo, la decisión siempre será tomada por la administración de la compañía
- ❖ No divulgar información confidencial de la compañía o hacer mal uso de ella.

## Honorarios

Estamos conscientes de que los honorarios son un asunto importante al seleccionar una firma de asesores; sin embargo, no creemos que éste deba ser el factor principal que determine esta importante decisión de negocios.

Los honorarios están basados en el esfuerzo que estimamos se requerirá para proporcionar los servicios profesionales descritos en esta propuesta. Estamos comprometidos a proporcionarles un servicio de alta calidad que represente un valor real por su dinero.

Creemos que el monto de nuestros honorarios no debe ser una barrera para ayudarles. Considerando que el costo fundamental de cualquier firma es la compensación de su personal, puede asumirse que todas las firmas tienen estructuras de costos similares.

Por lo tanto, el número de horas y el grado de participación de nuestro personal con más experiencia será un factor decisivo para el óptimo desarrollo de este trabajo, evitando la distracción de recursos propios de la Compañía.

En ese sentido, efectuaremos una alta inversión de recursos a fin de proporcionarles un enfoque de negocios eficiente y adecuado a sus necesidades, por lo que nuestros honorarios se colocan a un nivel donde podemos ofrecer un equipo idóneo de servicio, cuya extensa experiencia profesional le permitirá brindar asesoría empresarial profunda.

En consecuencia, nuestros honorarios profesionales se facturarían al tiempo incurrido de acuerdo a la experiencia profesional del personal asignado y, atendiendo a nuestras cuotas normales de facturación al momento de efectuar los servicios, los cuales estimamos como sigue:

Fase I: \$70,000 más IVA por el estudio y evaluación del control interno y por la preparación y presentación de los distintos programas objeto de esta consultoría, los cuales serían facturados al concluir y presentar dichos programas.

Fase II: El tiempo real incurrido en el seguimiento de la implementación y de los programas, así como la capacitación del personal, el cual estimamos no excederá de \$20,000 más IVA. Este honorario sería facturado a ustedes al momento de finalizar el proceso de implementación.

El estimado de tiempo propuesto ha sido calculado considerando que la Gerencia pondrá a nuestra disposición la información y/o documentación necesaria para el desempeño eficiente y eficaz de nuestro trabajo.

Sin embargo, debido a la dificultad de prever todas las situaciones y problemas que pudieran presentarse en un trabajo de estas características, nuestra estimación puede estar sujeta a variaciones de acuerdo a circunstancias que se presenten. En el caso de que surgieran situaciones extraordinarias ajenas a nuestro control que hicieran necesaria una inversión importante de tiempo adicional, oportunamente lo comunicaremos para su consideración y decisión.

Los honorarios anteriores no incluyen los gastos relacionados en el proyecto que el equipo de trabajo asignado incurra por su cuenta los cuales serían facturados conforme se vayan realizando.

Agradecemos la oportunidad que nos brindan al presentar esta propuesta y les aseguramos que en caso de ser aceptada encontrarán en nuestro trabajo el más alto grado de profesionalismo.

Favor de confirmar su consentimiento con los términos antes mencionados, firmando una copia de esta carta y devolviéndola a uno de nuestros representantes.

Este documento confirma los acuerdos que quedarán incluidos en una carta convenio (carta contrato), respecto del compromiso de RADACA, para proporcionar los servicios profesionales antes descritos.



Los términos y condiciones que se incluirán en la carta contrato antes mencionada entrarán en vigor al momento de su firma, en la fecha asignada en la misma, y serán enviados con oportunidad por RADACA a Clayton de México, para ser revisados por su área legal antes de su firma.

Aceptación:

Clayton de México, S.A. de C.V.

---

Ing. Jorge Miguel Henríquez

Gerente General 13 de Mayo de 2009.

## CONTRATO DE PRESTACION DE SERVICIOS PROFESIONALES

Que celebran, la sociedad denominada “**Clayton de México S.A. de C.V.**”, por conducto de su apoderado legal, **Ing. Jorge Miguel Henríquez** y por la otra **RADACA CONSULTORES, S.C.** por su propio derecho, denominados en lo sucesivo “**EL CLIENTE**” y “**EL DESPACHO**” respectivamente, al tenor de las siguientes declaraciones y cláusulas.

### DECLARACIONES

#### I. Declara “**DESPACHO**”:

- a) Contar con la capacidad suficiente para la celebración del presente contrato, señalando como domicilio el ubicado en la Av. Periférico Sur 4100, Lomas del Pedregal, Delegación Tlalpan C.P. 14140 México D.F.
- b) Ser de nacionalidad mexicana.
- c) Contar con el personal suficiente y competente para el trabajo a realizar.

#### II. Declara “**EL CLIENTE**” por conducto de su representante:

- a) Que es una sociedad anónima, constituida de acuerdo con las Leyes Mexicanas.
- b) Que la sociedad a la que representa se encuentra inscrita en el Registro Federal de Contribuyentes
- c) Que su domicilio se localiza en calle Manuel Luis Stampa Ortigoza No 54 Delegación Gustavo A Madero C.P. 07700 México, D.F.

#### III. DECLARAN LAS PARTES:

- a) Que para la realización del presente contrato no media dolo, mala fe o cualquier vicio de la voluntad que pudiera invalidarlo, por lo que convienen en sujetarse a las siguientes:

## C L A U S U L A S

### PRIMERA

#### OBJETO DEL CONTRATO

“**DESPACHO**” se obliga a presentar sus servicios profesionales en forma independiente a “**EL CLIENTE**” en el área o para el trabajo que sea contratado para la cual ofrece y presta sus servicios profesionales independientes, dichos servicios son los correspondientes a la consultoría fiscal.

### SEGUNDA

#### HONORARIOS

“**EL CLIENTE**” se obliga a pagar a “**DESPACHO**” honorarios devengados por evento. Quedando en el entendido que el pago del primer mes será el 40% de lo pactado en la fase I y el resto será pagado en partes proporcionales cada mes y se adicionara cualquier evento extraordinario aceptado por ambas partes

<b>Equipo de trabajo</b>	<b>Horas</b>	<b>Valores</b>	<b>Responsabilidades</b>
<b>FASE I</b>	150	\$70,000.00	Estudio y evaluación de control interno y presentación de programas
		20,000.00	
<b>FASE II</b>			Seguimiento del la implementación de

---

			programas
<b>TRABAJOS ESTRAORDINARIOS</b>	1	\$650.00	COSTO POR HORA MAS IVA

---

Nota: nuestros precios son más IVA

### **TERCERA**

#### **VIGENCIA**

El presente Contrato tendrá una duración directa por un lapso forzoso de un año entre **“EL CLIENTE” y DESPACHO** .

No obstante lo manifestado anteriormente este contrato podrá ser terminado por cualquiera de las partes, mediante aviso por escrito con cuando menos 15 días naturales de anticipación a la fecha en que dejará de surtir efecto el contrato.

### **CUARTA**

#### **RESPONSABILIDAD LABORAL**

Ambas partes reconocen que el presente contrato es de naturaleza mercantil y se rige por lo tanto por las disposiciones de la ley general de sociedades mercantiles vigente para el distrito federal, **“DESPACHO”** reconoce que no existe ningún elemento de dirección, subordinación o dependencia, por lo que no existe ninguna relación laboral con **“EL CLIENTE”**, razón por la cual **“DESPACHO”** será el único responsable con el personal que utilice en el tiempo de vida de este contrato.

## **QUINTA**

### **CONFIDENCIALIDAD**

“**DESPACHO**” se obliga a guardar estricta confidencialidad con respecto a la información que reciba para el cumplimiento del objeto del presente contrato y por lo tanto se obliga a no revelar ni de forma alguna utilizar cualquier información y documentación, así como cualquier dato técnico de procedimiento o de funcionamiento a los que tenga acceso con objeto de la prestación de los servicios del presente contrato.

La obligación a que se refiere esta cláusula tendrá una vigencia durante la prestación del servicio y cinco años posteriores al término del presente.

En virtud de lo anterior, “**DESPACHO**”, acepta expresamente que la divulgación de estos, puede causar daños y perjuicios a “**EL CLIENTE**”, por lo tanto quedará obligado al pago de daños y perjuicios y sujeto a la responsabilidad civil que por la divulgación de estos ocasione.

## **SEXTA**

### **CAUSAS DE RESICION**

Ambas partes podrán rescindir el presente contrato administrativamente y de pleno derecho sin necesidad de previa declaración judicial este contrato por las siguientes causas, son entre otras de manera enunciativa y no limitativa:

### **RESECIÓN DEL CONTRATO POR PARTE DE “EL CLIENTE”:**

- a) Cuando “**DESPACHO**” no cumpla con las obligaciones especificadas en este contrato
- b) Cuando “**DESPACHO**” actué con dolo y mala fe
- c) Cuando “**DESPACHO**” no cumpla con los objetivos establecidos en cada anexo de este contrato
- d) Cuando el “**CLIENTE**” actué con dolo y mala fe al ocultando información

### **TERMINACION DEL CONTRATO POR PARTE DE “DESPACHO”**

- a) Cuando “**EL CLIENTE**” no pague los honorarios convenidos a “**DESPACHO**” de acuerdo con lo estipulado en el contrato.

### **SEPTIMA**

### **MODIFICACIONES**

Este contrato sólo podrá ser modificado por mutuo acuerdo de las partes, y para que las modificaciones tengan plena validez jurídica, deberán constar por escrito y pasarán a formar parte de este documento como Anexos.

POR “**EL CLIENTE**”

POR “**DESPACHO**”

---

**CLAYTON DE MEXICO S.A. DE C.V.**

---

**RADACA CONSULTORES, S.C.**

Ing. Jorge Miguel Henriquez

C.P. Alejandro Neri Espinoza

Representante Legal

Asociado responsable

---

TESTIGO

C.P. Antonio Celaya Gonzalez.

---

TESTIGO

C.P. Cesar Muñoz Gallardo

## 5.3 Desarrollo

### GUIA CONTABILIZADORA

#### CAJA

Se carga:

- ❖ Cuando se recibe dinero efectivo.

Se abona:

- ❖ Cuando se paga con dinero efectivo.

Su saldo es deudor y representa el dinero en efectivo, o sea, billetes de banco, monedas, cheques y pagarés de tarjetas de crédito (vouchers) recibidos, giros bancarios, postales y telegráficos, etcétera.

#### BANCOS

Se carga:

- ❖ Del importe de su saldo deudor, que representa el valor nominal del efectivo propiedad de la entidad depositado en instituciones financieras (bancos)
- ❖ Del importe del valor nominal del efectivo depositado en cuenta de cheques
- ❖ Del importe del valor nominal de los intereses ganados y depositados en cuenta de cheques. Según avisos del abono del banco

Se abona:

- ❖ Del importe del valor nominal de los cheques expedidos a cargo de la empresa



- ❖ Del importe del valor nominal de los intereses, comisiones, situaciones, etcétera, que el banco cobra por servicios y cargados en cuenta de cheques, según avisos del cargo al abono
- ❖ Del importe de su saldo para saldarla

Su saldo es deudor y representa el valor nominal del efectivo propiedad de la entidad depositada en instituciones financieras.

## CLIENTES

Se carga:

- ❖ Del importe de su saldo deudor, que representa el derecho de la entidad a exigir a sus clientes el pago por la venta de mercancías y la prestación de servicios a crédito
- ❖ Del importe originalmente pactado con los clientes por la venta de mercancías y la prestación de servicios a crédito
- ❖ Del importe de los intereses normales y moratorios

Se abona:

- ❖ Del importe de los pagos parciales o totales que a cuenta o en liquidación de su adeudo efectúen los clientes
- ❖ Del importe de las devoluciones de mercancías
- ❖ Del importe de las rebajas y bonificaciones sobre venta concedidas a los clientes
- ❖ Del importe de los descuentos sobre venta concedidos a los clientes
- ❖ Del importe de las cuentas que se consideran totalmente incobrables
- ❖ Del importe de su saldo para saldarla

Su saldo es deudor y representa el importe de ventas de mercancías y la prestación de servicios a crédito, por las cuates se tiene el derecho de exigir el pago, es decir, representa un beneficio a futuro fundadamente esperado

## DOCUMENTOS POR COBRAR

Se carga:

- ❖ Del importe de su saldo deudor, que representa el derecho de la entidad a exigir de los suscriptores de títulos de crédito a favor de la entidad el pago de los mismos, derivados de la venta a crédito de conceptos distintos de las mercancías o a la prestación de servicios
- ❖ Del valor nominal de los títulos de crédito (letras de cambio, pagares) expedidos a favor de la empresa

Se abona:

- ❖ Del importe del valor nominal de los documentos cobrados, endosados o cancelados por la entidad
- ❖ Del importe del valor nominal de los documentos que se consideren totalmente incobrables
- ❖ Del importe de su saldo para saldarla

Su saldo es deudor y representa el importe del valor nominal de los títulos de crédito expedidos a favor de la entidad, derivados de las ventas de conceptos distintos a las mercancías.

## DEUDORES DIVERSOS

Se carga:

- ❖ Del importe de su saldo deudor que representa el derecho de la entidad a exigir o los deudores el pago, derivado de la venta a crédito, de conceptos distintos a las mercancías o la prestación de servicios a crédito
- ❖ Del importe originalmente pactado con los deudores
- ❖ Del importe de los préstamos concedidos

- ❖ Del importe de otros conceptos de naturaleza análoga
- ❖ Del importe de los intereses normales y moratorios cargados a sus cuentas
- ❖ Del importe de los intereses moratorios

Se Abona:

- ❖ Del importe de los pagos parciales o totales que a cuenta o liquidación efectivo de los deudores
- ❖ Del importe de las devoluciones sobre ventas a crédito sin garantía documental de conceptos distintos a mercancías
- ❖ Del importe de las rebajas y bonificaciones sobre ventas a crédito sin garantía documental
- ❖ Del importe de los descuentos sobre ventas a crédito sin garantía documental
- ❖ Del importe de las cuentas que se consideran realmente incobrables
- ❖ Del importe de su saldo para saldarla

Su saldo es deudor y representa el importe del derecho de cobro derivado de las ventas de crédito de conceptos distintos a las mercancías y la prestación de servicios, sin garantía documental.

## ANTICIPO A PROVEEDORES

Se cargo:

- ❖ Del importe de su saldo deudor, que representa el importe de los anticipos efectuados a los proveedores a cuenta de futuras compras de mercancías o servicios
- ❖ Del importe de los nuevos anticipos efectuados a proveedores a cuenta de futuras compras de mercancías o servicios

Se abona:

- ❖ Del importe de las amortizaciones del anticipo al momento de efectuar la liquidación en pago de estas mercancías o servicios
- ❖ Del importe de la devolución del anticipo por no haberse recibido la mercancía o el servicio
- ❖ Del importe de su saldo para saldarla

Su saldo es deudor y representa los anticipos efectuados a proveedores a cuenta de futuras compras de mercancías o servicios.

## FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS

Se carga:

- ❖ Del importe de su saldo deudor que representa el derecho de la entidad a exigir a los funcionarios y empleados de la empresa el pago de los préstamos efectuados
- ❖ Del importe de los préstamos concedidos a los funcionarios o empleados
- ❖ Del importe de los intereses normales y moratorios
- ❖ Del importe de los intereses moratorios

Se abona:

- ❖ Del importe de los pagos parciales o totales que a cuenta o liquidación de su adeudo efectúen los funcionarios o empleados
- ❖ Del importe de las cuentas que se consideran realmente incobrables
- ❖ Del importe de su saldo para poder saldarla

Su saldo es deudor y representa el importe del derecho de cobro derivado de los préstamos concedidos a funcionarios y empleados; es decir representa un beneficio a futuro fundadamente esperado.

## ESTIMACIÓN PARA CUENTAS DE COBRO DUDOSO DE CLIENTES

Se carga:

- ❖ Del importe de las disminuciones efectuadas a la estimación como resultado de los estudios realizados a la cuenta por cobrar de clientes con abono a los resultados del ejercicio
- ❖ Del importe de las cuentas que se consideren totalmente incobrables con abono a la cuenta de clientes
- ❖ Del importe de su saldo para saldarla

Se abona:

- ❖ Del importe de su saldo acreedor el cual representa la cantidad que razonablemente se espera no paguen los clientes, es decir que es de cobro dudoso
- ❖ Del importe de los aumentos que se efectúen a la estimación, como resultado de los estudios realizados a la cuenta por cobrar de clientes, con cargo a los resultados del ejercicio.
- ❖ Del importe de la estimación del ejercicio y de los aumentos que se efectúen a la estimación

Su saldo es acreedor y representa la cantidad que razonablemente no se recupera en efectivo de las ventas de mercancías o la prestación de servicios a crédito.

## IVA PENDIENTE DE ACREDITAR

Se carga:

- ❖ Del importe de su saldo deudor que representa el IVA acreditable al inicio del ejercicio, el cual la empresa tiene el derecho de acreditar una vez que se realice el pago
- ❖ Del importe del impuesto trasladado por el proveedor o el prestador de servicios en la adquisición de mercancías, bienes o servicios

Se abona:

- ❖ Del importe del impuesto trasladado que se cancelo por una devolución, rebajo o descuento sobre una compra de mercancías adquiridas, o por la cancelación de un servicio
- ❖ Del importe de su saldo trasladado a la cuenta de impuestos y derechos retenidos por enterar al final de cada mes
- ❖ Del importe de su saldo para saldarla, traspasada a la cuenta de impuestos y derechos retenidos por enterar

Su saldo es deudor y represento el importe del derecho que tiene la entidad de acreditar el impuesto a su cargo pagado contra el impuesto retenido o solicitar lo compensación del mismo

## ALMACÉN DE PRODUCTOS TERMINADOS

Se carga:

- ❖ Al inicio del ejercicio por el inventario de productos terminados que están destinados para su venta.
- ❖ Por las compras directas de productos que se destinaran a la venta dentro del curso normal de las operaciones

Se abona:

- ❖ Por las devoluciones, descuentos y/o rebajas sobre las compras realizadas de producto terminado.
- ❖ Por la salida del producto terminado derivado de una enajenación.

Su saldo es deudor y representa el importe de aquellos artículos que se destinaran preferentemente a la venta dentro del curso normal de las operaciones y el importe

registrado equivaldrá al costo de producción tratándose de industrias y al de adquisiciones si se trata de comercios.

## ALMACÉN DE PARTES

Se carga:

- ❖ Al inicio del ejercicio por el inventario de partes que se tenían registrados en el ejercicio anterior.
- ❖ Por las compras directas de los distintos materiales como son refacciones para mantenimiento, empaques o envases de mercancía, etc.

Se abona:

- ❖ Por las devoluciones, descuentos y/o rebajas sobre las compras realizadas de los diversos materiales como refacciones, empaques o envases de mercancías, etc.
- ❖ Por el consumo de las partes.

Su saldo es deudor y representa el importe de aquellos artículos que no son destinados para su venta dentro del curso normal de las operaciones, pero que son necesarios para poder dejar en condiciones óptimas para su venta las demás materias primas.

## ALMACÉN DE MATERIAS PRIMAS

Se carga:

- ❖ Al inicio del ejercicio por el inventario de materias primas que se tenía registrados en el ejercicio anterior.
- ❖ Por las compras de materias primas el cual incluye el costo de adquisición más los diferentes gastos adicionales incurridos al colocarlos en el sitio para ser usados en el proceso de fabricación como son; Fletes, Gastos aduanales, Impuestos de Importación, etc.

Se abona:

- ❖ Por las devoluciones, descuentos y/o rebajas sobre las compras realizadas de los diversos materiales como refacciones, empaques o envases de mercancías, etc.
- ❖ Por el consumo de las materias primas en el proceso productivo.

Su saldo es deudor y representa los bienes de una empresa destinados a la producción para su posterior venta.

## MERCANCÍAS EN TRANSITO

Se carga:

- ❖ Del importe de su saldo deudor, representa el costo de ventas de las mercancías propiedad de la entidad que fueron adquiridas fuera de la plaza, las cuales viajan por cuenta y riesgo de la entidad
- ❖ Del importe del precio de costo de las compras de mercancías adquiridas fuera de la plaza, libre a bordo de proveedor
- ❖ Del importe de las primas de seguros contratados contra riesgo de accidentes
- ❖ Del importe de los fletes y acarreos
- ❖ En general del importe de todos los costos y gastos sobre compra

Se abona:

- ❖ Del importe de las transferencias a las cuentas de compras o almacén, al tener conocimiento de las mercancías llegaron a la bodega de la empresa
- ❖ Del importe de los ajustes, correcciones negociadas e inclusive por la cancelación de pedidos
- ❖ Del importe de su saldo para saldarla



Su saldo es deudor y representa el precio de costo de las mercancías propiedad de la entidad, las cuales fueron adquiridas fuera de la plaza.

## INSTALACIONES EN PROCESO

Se carga:

- ❖ De todos los gastos que se hacen de las instalaciones de la maquinaria que se esta en proceso de venta.

Se abona:

- ❖ De cuando ya se cobro al cliente los gastos hechos para su instalación de su maquinaria.

## MATERIALES PARTES

Se carga:

- ❖ Cuando se compran el material para concluir el proceso de algún equipo en específico.

Se abona:

- ❖ Cuando es vendido el equipo y dicho gasto es recuperado.

## ACTUALIZACIÓN DE INVENTARIOS

Se carga:

- ❖ La cantidad que resulte de la actualización de los inventarios existentes a la fecha de su actualización

Se abona:

- ❖ Del saldo del bien cuando es vendido o dado de baja.

## ACTUALIZACIÓN DE ACTIVO FIJO

Se carga:

- ❖ De la parte de la actualización hecha al activo fijo al cierre del ejercicio o al momento de su venta.

Se abona:

- ❖ El saldo que se tenga al momento de su venta o baja.

## BIENES MUEBLES

Se carga:

- ❖ Costo del valor del bien mueble

Se abona:

- ❖ Del valor de su saldo cuando se den de baja o se venda

## MAQUINARIA Y RENTA DE VAPOR

Se carga:

- ❖ El costo de la maquinaria y lo que se cobra por la renta de maquinaria de vapor

Se abona:

- ❖ La venta de la maquinaria o el saldo que se tenga al momento de su baja.

## VEHÍCULOS

Se carga:

- ❖ El costo de adquisición de cada vehículo

Se abona:

- ❖ El precio de costo de los vehículos que se vendan

## EQUIPO DE OFICINA

Se carga:

- ❖ Del precio de costo del equipo de oficina

Se abona:

- ❖ Del precio de costo del equipo de oficina que se vende

## EQUIPO DE SERVICIO

Se carga:

- ❖ Del precio de costo del equipo de servicio

Se abona:

- ❖ Del precio de costo de equipo de servicio cuando se vende

## EQUIPO DE FABRICACIÓN

Se carga:

- ❖ Del precio de costo de adquisición del equipo de fabricación.

Se abona:

- ❖ Del precio de costo al momento de su venta o baja

#### HERRAMIENTA Y PLANTILLA

Se carga:

El precio de costo de la herramienta y plantilla

Se abona:

El precio de costo de la venta o baja de la herramienta o plantilla

#### EQUIPO DE INGENIERÍA

Se carga:

- ❖ Del precio de costo del equipo de ingeniería existentes

Se abona:

- ❖ Del precio de costo del equipo de ingeniería que se vendan o se den de baja.

#### EQUIPO DE COMPUTO

Se carga:

- ❖ De el precio de costo del equipo de computo

Se abona:

- ❖ El precio de costo del equipo de cómputo que se vende

#### DEPOSITOS EN GARANTIA

Se carga

- ❖ Del valor de las cantidades dejadas en guardas para garantizar bienes y servicios.

Se abona

- ❖ Del valor de los depósitos en garantía devueltos por haber terminado el plazo de los contratos o por cancelación de los mismos.

## PAGOS ANTICIPADO

Se carga:

- ❖ Del valor de los pagos hechos con anticipación a su vencimiento.

Se abona:

- ❖ Del valor de su saldo para saldarla

## OTROS ACTIVOS

Se carga:

- ❖ Durante del ejercicio. Adquisiciones Del ejercicio. No clasificado

Se abona:

- ❖ Venta de activo y salida de equipo

## ACTIVO DIFERIDO

Se carga:

- ❖ Durante la remodelación y otros.

Se abona:

- ❖ Durante el año de determina la amortización del ejercicio.

## IVA ACREDITABLE

Se carga:

- ❖ En adquisiciones y enajenaciones de bienes y servicios

Se abona:

- ❖ Cuando se tiene IVA sobre devoluciones, rebajas sobre adquisiciones

## DOCUMENTOS POR COBRAR

Se carga

- ❖ Cuando se realiza otorga un préstamo o u crédito ya sea una factura o papel de uso mercantil

Se abona:

- ❖ Cuando se paga o liquida el adeudo con nosotros ya sea de una factura o papel de uso mercantil

## DEPÓSITOS DE CLIENTES

Se carga:

- ❖ Cuando se anticipa el pago de alguna mercancía o servicio

Se abona:

- ❖ Cuando se es entregada la mercancía o servicio

#### DEPÓSITOS GRAVADOS IVA

Se carga:

- ❖ Cuando se anticipa una mercancía o servicio que grave IVA

Se abona:

- ❖ Cuando se entrega la mercancía o servicio gravado de IVA

#### IVA PENDIENTE DE COBRAR

Se carga:

- ❖ Se realizan operaciones de crédito

Se abona:

- ❖ Cuando son liquidadas operaciones de crédito

#### CUENTAS POR COBRAR

Se carga:

- ❖ Factura pendiente de cobro con clientes

Se abona:

- ❖ Se liquidan las operaciones de crédito

## IMPUESTOS POR PAGAR

Se carga:

- ❖ Cuando se realizan pagos provisionales en el mes correspondientes

Se abona:

- ❖ Cuando se realiza la provisión de los impuestos a la que la compañía esta obligado

## ACREEDORES DIVERSOS

Se carga:

- ❖ Operaciones no relacionadas con el giro directo de de la empresa

Se abona:

- ❖ Se liquida el adeudo

## PROVISIONALES DIVERSAS

Se carga:

- ❖ Se prevé un gasto

Se abona:

- ❖ Se paga

## PROVISIÓN PARA EL PAGO GRATIFICACIONES ANUAL

Se carga



- ❖ Se acumulan los gastos de fin de año mes a mes

Se abona

- ❖ Cuando se pagan a trabajadores

## COMPAÑÍAS AFILIADAS

Se carga

- ❖ Se anticipan gastos a compañías afiliadas

Se abona

- ❖ Se comprueban gastos

## DISTRIBUIDORES Y AGENTES

Se carga

- ❖ Se pagan gastos de viáticos y viajes

Se abona

- ❖ Se abona a cuenta de funcionarios y empleados por el importe de los viáticos que comprueba.

## OTROS ACREEDORES PTU, FONDO DE AHORRO

Se carga:

- ❖ Se prevé fondo durante el año

Se abona:

- ❖ Se liquidan los saldo a pagar a fin año

## DOCUMENTOS POR PAGAR VARIOS

Se carga:

- ❖ Cuando se liquida un pago

Se abona:

- ❖ Cuando se tiene una deuda

## PROVEEDORES, ACREEDORES MONEDA EXTRANJERA

Se carga:

- ❖ Se liquida adeudo

Se abona:

- ❖ Cuando se adquiere una mercancía y no se ha terminado de pagar

## IVA TRASLADADO

Se carga:

- ❖ Cuando se hace una devolución o rebaja sobre ventas

Se abona:

- ❖ En la venta de mercancía propio de la empresa

## RESERVAS PARA DEPRECIACIÓN

Se carga:

- ❖ En la venta del bien

Se abona:

- ❖ Al prevenir una

#### RESERVA PARA CUENTAS DE DUDOSA RECUPERACIÓN

Se carga:

- ❖ Cuando se realizan la recuperación

Se abona:

- ❖ Se prevé una contingencia

#### RESERVA PARA OBSOLESCENCIA DE MATERIALES

Se carga:

- ❖ Cuando se hace uso de esta reserva

Se abona:

- ❖ prevé el atrasó de materiales

#### MATERIALES PENDIENTES DE ENTREGAR A CLIENTES

Se carga:

- ❖ Se entrega mercancía

Se abona:

- ❖ No se ha entregado la mercancía

#### ACTUALIZACIÓN RESERVA DEPRECIACIÓN

Se carga:

- ❖ Al momento de realizarse una actualización de la fecha en que se trate.

Se abona:

- ❖ Se actualiza la reserva en previsión

#### ACTUALIZACIÓN RESERVA OBSOLETA

Se carga:

- ❖ Cuando se liquida la cuenta

Se abona:

- ❖ Se prevé

#### CAPITAL SOCIAL

Se carga

- ❖ Cuando se hace uso de ese capital o disminuye

Se abona:

- ❖ Cuando se aumenta o se crea

## RESERVA LEGAL

Se carga

- ❖ Se hace uso para un imprevisto por casos en ley

Se abona:

- ❖ Creado apegado a la ley

## UTILIDADES REINVERTIDAS

Se carga:

- ❖ Utilizadas por los accionistas

Se abona:

- ❖ Cuando las invierten los accionistas

## RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES

Se carga:

- ❖ Cuando se obtuvieron perdidas en años anteriores

Se abona:

- ❖ Se obtuvieron ganancias en años anteriores

## ACTUALIZACIÓN CAPITAL CONTABLE

Se carga:

- ❖ Cuando disminuye el capital

Se abona:

- ❖ Aumenta el capital de valor original

## EXCESO DEFECTO ACTUALIZACIÓN EN EL CAPITAL

Se carga:

- ❖ De termino un faltante

Se abona:

- ❖ Se excedió en un defecto de capital

## GASTOS DE FABRICACIÓN

Se carga:

- ❖ Del importe de su saldo deudor que representa el precio de costo de los gastos efectuados en etapa preparatoria
- ❖ Del precio de costo de los gastos efectuados por lo empresa

Se abona:

- ❖ Del importe de la amortización de los gastos Preoperativos
- ❖ Del importe de la baja por la total amortización de los gastos preoperativos
- ❖ Del importe de los conceptos anteriores, cuando la empresa tenga establecida la política de aplicar amortización en forma anual
- ❖ Del importe de su saldo para saldarla

Su saldo es deudor y representa el precio de costo de los gastos efectuados en etapas preoperativos

## PERDIDAS Y GANANCIAS

Se carga:

- ❖ Del importe del saldo de la cuenta de gastos de venta
- ❖ Del importe del saldo de cuenta de gastos de administración
- ❖ Del importe del saldo de la cuenta de gastos financieros
- ❖ Del importe del saldo de la cuenta de otros gastos
- ❖ Del importe de las provisiones de impuestos, cuando se obtenga utilidad
- ❖ Del importe de su saldo para saldarla, cuando este represente la utilidad neta del ejercicio, con abono a la cuenta de utilidad neta del precio

Se abona:

- ❖ Del importe del saldo de la cuenta de ventas, el cual representa la utilidad en ventas o utilidad bruta
- ❖ Del importe del saldo de la cuenta de productos financieros
- ❖ Del importe del saldo de la cuenta de otros productos
- ❖ Del importe de su saldo para saldarla, cuando este represente la pérdida neta del ejercicio, con cargo a la cuenta de pérdida neta del ejercicio

Su saldo puede ser deudor o acreedor según presente la utilidad o pérdida neta del ejercicio pero téngase presente que en cualquier caso, este saldo deberá traspasarse a las cuentas de utilidad o pérdida neta del ejercicio, según corresponda y la cuenta quedara saldada.

## COSTO DE VENTAS

Se carga:

- ❖ Del importe de las ventas de mercancías a precio de costo

Se abona:

- ❖ Del importe de las devoluciones sobre ventas de mercancías, a precio de costo

Su saldo es deudor y representa el costo de ventas

## GASTOS FINANCIEROS

Se carga:

- ❖ Del importe de los intereses pagados
- ❖ Del importe de los descuentos concedidos
- ❖ Del importe de las comisiones y situaciones que cobre el banco
- ❖ Del importe de las pérdidas obtenidas en la valuación de metales preciosos
- ❖ Del importe de los gastos financieros que se hayan devengado

Abono:

- ❖ Del importe de su saldo para saldarla, con cargo a la cuenta de pérdidas y ganancias

Su saldo es deudor y representa el precio de costo de las erogaciones efectuadas por la empresa al conseguir financiamiento para poder llevar a cabo sus actividades de una manera normal

## OTROS INGRESOS

Se carga:

- ❖ Del importe de su saldo para saldarla, con abono a la cuenta de pérdidas y ganancias

Se abona:



- ❖ Del importe de las ganancias o productos obtenidos por la empresa, como resultado de aquellas operaciones esporádicas
- ❖ Por cualquiera de los conceptos anteriores

Su saldo es acreedor y representa el importe de las utilidades, ganancias o productos que la empresa obtiene, derivados de aquellas actividades eventuales

## PRODUCTOS FINANCIEROS

Se carga:

- ❖ Del importe de su saldo para saldarla con abono a la cuenta de pérdidas y ganancias

Se abona:

- ❖ Del importe de los intereses cobrados
- ❖ Del importe de los descuentos obtenidos o ganados
- ❖ Del importe de las utilidades y ganancias en valuación de moneda extranjera
- ❖ Del importe de los productos financieros que se hayan devengado por cualquiera de los conceptos anteriores

Su saldo es acreedor y representa el importe de los productos financieros que la empresa obtuvo durante el periodo contable

## UTILIDAD EN CAMBIOS

Se carga:

- ❖ Del importe de las ganancias generadas por las fluctuaciones cambiarias

Abono:

- ❖ Del importe de su saldo para saldarla con cargo a la cuenta de productos financieros.

## OTROS GASTOS

Se carga:

- ❖ Del importe de las erogaciones de la empresa
- ❖ Por cualquiera de los conceptos anteriores

Se abona:

- ❖ Del importe de su saldo para saldarla con cargo a la cuenta de pérdidas y ganancias

Su saldo es deudor y representa el precio de costo de las erogaciones efectuadas por la empresa

## GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

Se carga:

- ❖ Del importe de las erogaciones efectuadas por la empresa, tendientes a lograr los objetivos para los que fue creada, es decir todos los gastos efectuados por el departamento de administración
- ❖ Del importe de los gastos del departamento de administración que se hayan devengado por cualquiera de los conceptos anteriores

Se abona:

- ❖ Del importe de su saldo para saldarla con cargo a la cuenta de pérdidas y ganancias

Su saldo es deudor y representa el precio de costo de las erogaciones efectuadas por el departamento de administración

## GASTOS DE VENTA

Se carga:

- ❖ Del importe de las derogaciones efectuadas por la empresa, tendientes a incrementar y desarrollar el volumen de las ventas
- ❖ Del importe de los gastos del departamento de ventas que se hayan devengado por cualquiera de los conceptos anteriores

Se abona:

- ❖ Del importe de su saldo para saldarla, con cargo a la cuenta de pérdidas y ganancias

## GASTOS DE SERVICIO

Se carga:

- ❖ Del importe de las derogaciones efectuadas por la empresa, tendientes a incrementar y desarrollar el volumen de las operaciones de servicio.
- ❖ Del importe de los gastos del departamento de servicio que se hayan devengado por cualquiera de los conceptos anteriores

Se abona:

- ❖ Del importe de su saldo para saldarla, con cargo a la cuenta de pérdidas y ganancias

## GASTOS QUÍMICOS:

Se carga:

- ❖ Del importe de las derogaciones efectuadas por la empresa, tendientes a incrementar y desarrollar el volumen de las operaciones de servicio químico.
- ❖ Del importe de los gastos del departamento de servicio químico que se hayan devengado por cualquiera de los conceptos anteriores

Se abona:

- ❖ Del importe de su saldo para saldarla, con cargo a la cuenta de pérdidas y ganancias

## GASTOS DE INGENIERÍA

Se carga:

- ❖ Del importe de las erogaciones efectuadas por la empresa, tendientes a incrementar y desarrollar nuevas tecnologías y productos.
- ❖ Del importe de los gastos del departamento de ingeniería que se hayan devengado por cualquiera de los conceptos anteriores

Se abona:

- ❖ Del importe de su saldo para saldarla, con cargo a la cuenta de gastos.

## PROVISIÓN ISR

Se carga:

- ❖ Durante le ejercicio. De la creación del ISR anual del ejercicio.

#### PROVISIÓN ISR DIFERIDO

Se carga:

- ❖ Durante le ejercicio. De la creación del ISR anual del ejercicio.

Se abona:

- ❖ Al finalizar el ejercicio. Del importe de su saldo para saldarla, con cargo a la cuenta de pérdida y ganancias.

#### PROVISIÓN PTU

Se carga:

- ❖ Durante le ejercicio. De la creación del PTU anual del ejercicio.

Se abona:

- ❖ Al finalizar el ejercicio. Del importe de su saldo para saldarla, con cargo a la cuenta de pérdida y ganancias.

#### PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LAS UTILIDADES

Se carga

- ❖ Durante el ejercicio. Del importe del pago realizado a los trabajadores como participación en las utilidades de la empresa.
- ❖ Al finalizar el ejercicio. Del importe de su saldo para saldarla (para cierre de libros).

Se abona:

- ❖ Al inicial el ejercicio.

## PROVISIÓN PTU DIFERIDA

Se carga:

- ❖ Durante le ejercicio. De la creación del PTU anual del ejercicio.
- ❖ Son los montos de PTU recuperables en ejercicios futuros respecto de diferencias temporales deducibles.

Se abona:

- ❖ Al finalizar el ejercicio. Del importe de su saldo para saldarla, con cargo a la cuenta de pérdida y ganancias.

## VENTAS

Se abona

- ❖ Del importe de las ventas de mercancías realizadas al contado a crédito o con garantía documental, a precio de venta.

## DEVOLUCIÓN SOBRE VENTAS

Se carga:

- ❖ Del importe de las mercancías que los clientes devuelven físicamente por no estar conformes con sus especificaciones de calidad, color, tamaño, precio., registradas a precio de venta.

Se abona:

#### REBAJA SOBRE VENTAS

Se carga:

- ❖ Durante el ejercicio. El importe de las bonificaciones que sobre el precio de venta se concede a los clientes, a precio de venta.

Se abona:

#### COMPRAS DE MERCANCÍAS DEDUCIBLES

Se carga:

- ❖ Durante el ejercicio. Del importe del precio de costo de adquisición de las mercancías compradas al contado, a crédito o con documentos.

Se abona:

- ❖ Al final del ejercicio mensual de que se trate para hacer el traslado a costo de ventas.

#### EROGACIONES PERSONAS FÍSICAS

Se carga:

- ❖ Durante el ejercicio. Del importe del precio de costo de adquisición de las mercancías compradas al contado, a crédito o con documentos.

Se abona:

#### EROGACIONES DEL EJERCICIO:

Se carga:

- ❖ Durante el ejercicio. Del importe de las erogaciones efectuadas por la empresa, derivadas de aquellas operaciones eventuales o esporádicas que no constituyen el giro de la empresa, como a pérdida en venta de activo fijo, la pérdida en venta de inversiones temporales, faltantes o sobrantes, robos, etc.

Se abona:

- ❖ Al finalizar el ejercicio. Del importe de su saldo para saldarla, con cargo a la cuenta de pérdida y ganancias.

#### UFIN GENERADA

Se carga

- ❖ Los dividendos repartidos a los socios.

Se abona

- ❖ La disminución de las utilidades.

#### UFIN REPARTIBLE

Se carga

- ❖ UFIN generada

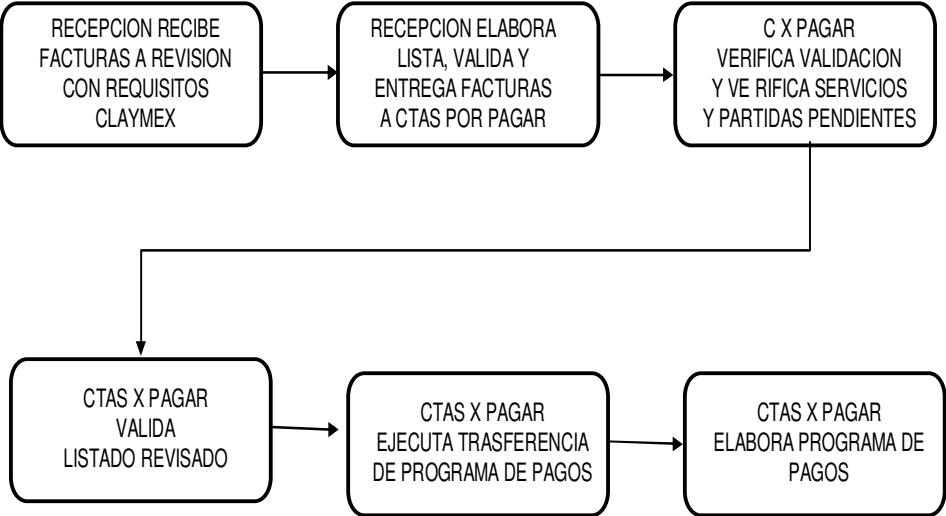
Se abona

- ❖ UFIN repartible



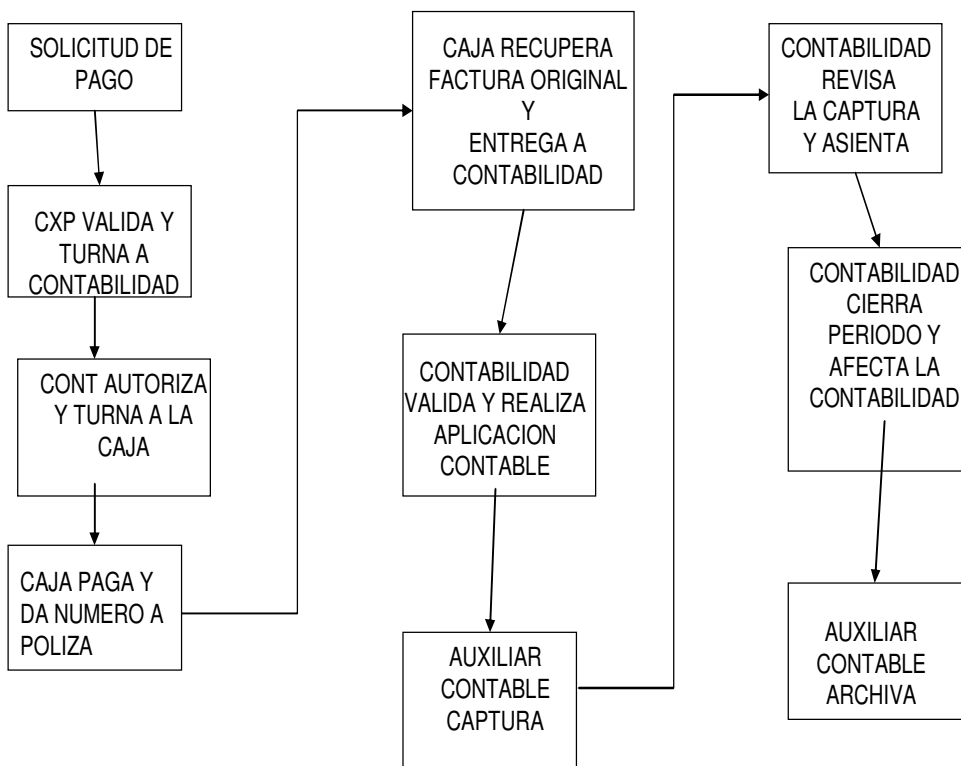
Durante el estudio preliminar se han observado varios, problemas y situaciones innecesarias correspondiente al área contable que tienen que ver directamente con el departamento de compras, para evitar dichas situaciones se propone un proceso de revisión de facturas para poder llevar un mejor control sobre estas y cerciorarse de que cumplan con los requisitos establecidos por la empresa.

### Flujo grama de facturas a revisión



Así mismo se observa una deficiencia de comunicación y afectación de la contabilidad por pagos en los cuales se tarda demasiado en conseguir la factura original.

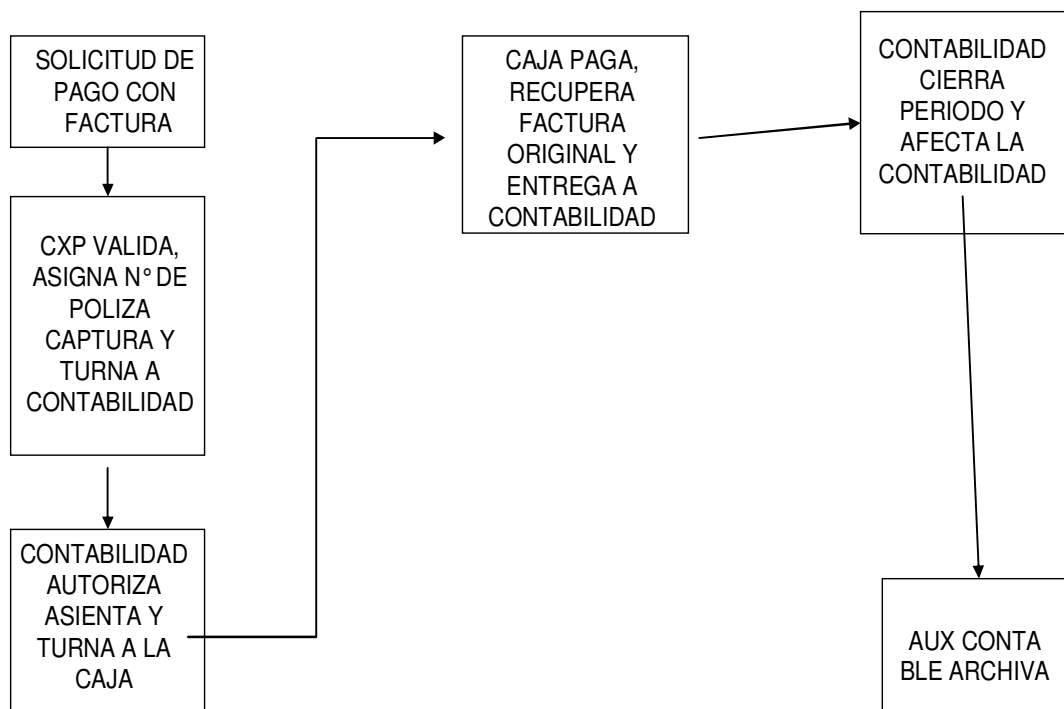
### DIAGRAMA DE FLUJO POLIZA DE EGRESOS ACTUAL



Pueden pasar hasta 30 días para tener en la contabilidad la captura de la póliza.

Para evitar estas demoras y problemas entre las áreas se propone el siguiente cuadro para realizar un mejoramiento en el flujo de la información.

## DIAGRAMA DE FLUJO POLIZA DE EGRESOS PROPUESTO



**La captura de la póliza es inmediata en la contabilidad**

## VENTAJAS

- VERIFICACION DE LOS COMPROBANTES FISCALES ANTES DE EMITIR EL PAGO
- REDUCCION DE ACTIVIDADES DUPLICADAS DE REVISION
- INFORMACION "ON LINE" DE CONTABILIDAD
- RECUPERACION DE FACTURAS ORIGINALES
- UTILIZACION DE RECURSOS TECNOLOGICOS
- AHORRO DE PAPEL DE IMPRESIÓN DE CAPTURA

CONCILIACION CONTABLE FISCAL DE IETU			
	Contable	Fiscal	Fundamento
Ingresos acumulables cobrados (1)			Artículo 2 y 3 Ley de IETU
(-) Deducciones Autorizadas (2)			Artículo 5 y 6 Ley de IETU
(-) Deducción Adicional de Inversiones (3)			Artículo Quinto Transitorio ley de IETU
(=) Base			Artículo 8 segundo párrafo
(x) Tasa (4)			Artículo Cuarto Transitorio Ley de IETU
Créditos Fiscales			
Sueldos y Salarios Gravados (5)			Artículo 10, Sexto párrafo ley de IETU
Aportaciones de Seguridad Social (6)			Artículo 10, Sexto párrafo ley de IETU
Crédito Fiscal por Inversiones (7)			
(Adquiridas de 1998 a 2007)			Artículo 6to Transitorio
Crédito Fiscal de Inventarios (8)			Decreto de Noviembre de 2007
Crédito Fiscal de Deducción Inmediata (9)			Decreto de Noviembre de 2007
Crédito Fiscal sobre Pérdidas Fiscales			Decreto de Noviembre de 2007 (régimen simplificado)
Crédito Fiscal por Enajenación a plazo (10)			Decreto de Noviembre de 2007
Pagos Provisionales de ISR (11)			Artículo 10 Cuarto párrafo
ISR retenido al contribuyente (12)			Artículo 10 Tercer párrafo
Pagos provisionales de IETU (13)			
IETU a pagar			

- (1) Los ingresos acumulables a que se refiere este artículo son los efectivamente cobrados.
- (2) Las deducciones a que se refiere este artículo son las erogaciones realizadas en el mes y que sean efectivamente pagadas para meterlas como deducciones además de cumplir con el artículo 6 que deben cumplir requisitos.
- (3) La deducción adicional de Inversiones son aquellas que hayan comprendido desde el 1 de Septiembre a Diciembre de 2007 únicamente para efectuar la deducción adicional.
- (4) La Tasa a que se refiere el artículo Cuarto Transitorio para 2008 es de 16.5% y 2009 17%.

- (5) Los sueldos y salarios son créditos fiscales de acuerdo con el artículo 11 de la ley de IETU, se consideraran que sean efectivamente pagados y multiplicarlos por la tasa de acuerdo con el artículo cuarto transitorio ley de IETU.
- (6) Las aportaciones de Seguridad Social son las que sean erogadas en el mes no considerar las de meses anteriores, el pago únicamente se considerara las pagadas por el patrón y multiplicarlas por la tasa del artículo cuarto transitorio de la ley de IETU.
- (7) Las inversiones adquiridas desde 1998 a 2007 podrán considerar crédito determinando el saldo pendiente de deducir de cada una de las inversiones por el factor de actualización del periodo
- (8) Crédito fiscal de inventarios podrán considerar el crédito equivalente al 6% del valor de dicho inventario
- (9) Deducción inmediata solo podrán ejercerse tratándose de inversiones en bienes que se utilicen permanentemente en territorio nacional y fuera de las áreas metropolitanas del Distrito Federal, Guadalajara y Monterrey. Las empresas que se encuentren en estas áreas que no sean contaminantes, no consuman mucha agua y utilicen tecnologías limpias en sus emisiones contaminantes y obtengan constancia de ello de la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales, podrán ejercer esta opción.
- (10) Venta a plazos el crédito fiscal es equivalente al resultado de multiplicar el monto de los ingresos que efectivamente se cobren en el ejercicio fiscal de que se trate por las ventas a plazos efectuadas con anterioridad a 2008, por la tasa del IETU.

Este crédito se puede aplicar contra el IETU del ejercicio y de los pagos provisionales en doceavas partes

- (11) Pagos Provisionales de ISR el crédito es por la cantidad que tenga en el pago provisional de ISR enterados al SAT.
- (12) ISR propio será efectivamente pagado en los términos de la ley de ISR, así como la que se hubiese retenido.

(13) Se podrá acreditar la cantidad equivalente al pago provisional del impuesto.

### PAGOS DEFINITIVOS DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO

<b>DETERMINACION</b>	
<b>Ejemplo de su determinación</b>	
IVA cobrado sobre ingresos gravados al 15%(1)	Art.1 fraccion IV
IVA cobrado sobre ingresos gravados al 0%(2)	Art 2-a
Impuesto del mes(3)	Art 2-c párrafo 5
Iva retenido al contribuyente en el mes (4)	Art 1-a
Impuesto acreditable del mes efectivamente pagado,(5)	Art 2 parrafo 3
determinado conforme a la ley del IVA del mes (6)	Articulo 5-d
Saldo a favor pendiente de acreditar (7)	Articulo 6
importe del pago mensual definitivo (8)	Articulo 5-d

(1)Se refieren a la tasa del 15% cobrada en productos dentro de este margen

(2)Se refiere a la tasa del 0% cobrada en productos dentro de este margen

(3)El impuesto la tasa cobrada de la diferencia a pagar

(4)Referente al impuesto retenido en el periodo

(5)Impuesto que se puede acreditar

(6) Diferencia entre IVA a pagar y retenido

(7) Saldo pendiente de acreditar

(8) Importe a pagar definitivo

**CALCULO DE LA RETENCION DE ISR POR PTU SEGÚN ARTÍCULO 142 DEL  
REGLAMENTO DE LISR.**

PTU(1)	ART 142
EXENTO(2)	ART 15 LISR IX
GRAVADO(3)	ART 142 RLISR FRACCION i
INGRESO MENSUAL ORDINARIO	ART 142 RLISR
SUMA LIMITE INFERIOR	
EXENDENTE S/LIMITE INFERIOR	
IMPUESTO MARGINAL CUOTA FIJA	
IMPUESTO CALCULADO	
DETERMINACION DE SUBSIDIO	
LIMITE INFERIOR	
EXCEDENTE S/LIMITE INFERIOR	
IMPUESTO MARGINAL	
SUBSIDIO TOTAL	
PORCENTAJE ACREDITABLE	
<b>DETERMINACION DE IMPUESTO</b>	

(1) Se determinación de ptu del ejercicio

(2) Exento de impuestos de ptu

(3) Sujeto de impuesto

CONCILIACION ENTRE EL ISR Y EL IETU  
CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DE 2008

FUNDAMENTACION

CONCEPTO	INGRESOS ISR	INGRESOS IETU
----------	-----------------	------------------

**INGRESOS**

SERVICIOS DE EXPORTACION PLANTA A

INTERESES BANCARIOS	0		
UTILIDAD CAMBIARIA			
AJUSTE ANUAL POR INFLACION			art. 46 LISR
AJUSTE DE PRECIOS DE TRANSFERENCIA	0	0	
EFFECTO NETO	0	0	
<b>TOTAL DE INGRESOS ACUMULABLES</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	art. 17 LISR

CONCEPTO	DEDUCCIONES ISR	DEDUCCIONES IETU
----------	--------------------	---------------------

**DEDUCCIONES**

REMUNERACIONES GRAVADAS			art. 31 frcc.X LISR
PREVISION SOCIAL			art. 8 ult. Parrf
CUOTAS AL IMSS, SAR E INFONAVIT			art.31 frcc.XII LISR
IMPUESTO ESTATAL			
OTROS GASTOS		0	
PERDIDA CAMBIARIA		0	art.38 inc.B LISR
INTERESES A CARGO			
I.S.R.			
PTU DEL EJERCICIO	0		art. 16 LISR
DEPRECIACION CONTABLE	0		
SEGUROS	0		
DEPRECIACION FISCAL		0	
AJUSTE ANUAL POR INFL DED	0		art.46 fracc.II 2º prf
<b>TOTAL DEDUCCIONES</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	art. 29 LISR

INGRESOS -DEDDUCCIONES

PTU PAGADA EN EL EJERCICIO - 190 -	0	0	
(-) UTILIDAD o (PERDIDA) FISCAL			
(=)	\$0	\$0	
TASA			
(X)	28%	16.50%	art.10 LISR y art.1 LIE
<b>IMPUESTO</b>			



## CONCILIACION DE I. S. R.

Ingresos acumulables <sup>1</sup>	Art. 17 LISR
Deducciones	
Remuneraciones gravadas <sup>2</sup>	Art. 31 fracc. X
Previsión social <sup>3</sup>	Art. 8 ultimo paraf.
Cuotas al IMSS, SAR E INFONAVIT <sup>4</sup>	ART. 31 frac. XII
PTU del ejercicio <sup>5</sup>	Art. 16 LISR
Ajuste anual por infl. Ded. <sup>6</sup>	Art. 46 frcc II 2º parr.
Total de Deducciones <sup>7</sup>	Art. 29 LISR
TASAS 28% Y 16.5 % <sup>8</sup>	ART. 10 LISR y art. 1 LIUTE

- (1) Se consideran todos lo ingresos acumulables así como no lo marca el Art 17 LISR
- (2) Remuneraciones gravadas consideramos todas aquellas que fueron entregadas a los Integrantes del consejo directivo y algunas comisiones a los gerentes.
- (3) Previsión social en este articulo nos da una definición exacta de cómo la ley nos marca Que entender de por cada concepto que integra previsión social.
- (4) Son las prestaciones que nos marca la ley las cuales se otorgan en forma general en beneficio de todos los trabajadores.
- (5) PTU del ejercicio en este artículo la ley nos marca la renta gravable de esta obligación.
- (6) el ajuste anual por inflación deducible en este artículo la ley nos dice cuando es deducible Dicho ajuste.

(7) El total de deducciones a los que podemos considerar dentro del marco legal es lo que Dice este Art.

(8) las tasas marcadas en estos artículos son las que tenemos que considerar en el resultado Fiscal.

## PAGOS PROVISIONALES DE ISR

Ingresos nominales <sup>(1)</sup>	(Incluye intereses devengados a favor y utilidad cambiaria) Art. 14, 3er párrafo LISR
Coeficiente de utilidad <sup>(2)</sup>	Art. 14 fracción I LISR
Utilidad para pago provisional <sup>(3)</sup>	Art. 14 – II LISR
PTU pagada en el ejercicio	Decreto 28-nov.-2006
Perdida fiscal <sup>(4)</sup>	Art. 14 fracción II LISR y Art. 12-A RISR
Base para pago provisional	
Tasa de ISR <sup>(5)</sup>	Art. 10 LISR
Pago provisional de ISR <sup>(6)</sup>	Art. 14 fracción III LISR
ISR retenido al contribuyente <sup>(7)</sup>	Art. 14 fracción III y 58 LISR
Monto pago provisional de ISR por pagar	
Pagos provisionales anteriores	
Monto pago provisional ISR a enterar	

(1) Los ingresos nominales a que se refiere este artículo serán los ingresos acumulables, excepto el ajuste anual por inflación acumulable.

(2) Se calculara el coeficiente de utilidad correspondiente al ultimo ejercicio de doce meses por el que se hubiera o debió haberse presentado declaración.

- (3) La utilidad fiscal para pago provisional se determinara multiplicando el coeficiente de utilidad que corresponda, por los ingresos nominales.
- (4) Cuando la participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas pagada en el ejercicio sea mayor que la utilidad fiscal de dicho ejercicio antes de disminuir la PTU, la diferencia se considerará pérdida fiscal.
- (5) Las personas morales deberán calcular el impuesto sobre la renta, aplicando al resultado obtenido en el ejercicio la tasa del 28%.
- (6) Los pagos provisionales serán las cantidades que resulten de aplicar la tasa establecida en el artículo 10 de esta ley, sobre la utilidad fiscal.
- (7) Se podrá acreditar contra dichos pagos provisionales la retención que se le hubiera efectuado al contribuyente en el periodo.

## PAGOS PROVISIONALES IETU

Ingresos cobrados acumulados	Art. 2 y 3 LIETU
Deducciones autorizadas acumuladas	Art. 5 y 6 LIETU
Deducción adicional por inversiones	Art. Quinto transitorio LIETU
Deducción por cuentas y documentos por cobrar	Decreto 5-nov.-2007
Base	
Tasa	
Pago provisional causado	
<b>MENOS ACREDITAMIENTOS</b>	
Crédito fiscal	Art. 11
Sueldos y salarios gravados	Art. 10 LIETU
Aportaciones de seguridad social	Art. 10 LIETU
Crédito fiscal por inversiones anteriores a 2008	Art. 6º transitorio LIETU
Crédito fiscal de inventarios	Decreto 5-nov.-2007
Crédito fiscal de deducción inmediata	Decreto 5-nov.-2007
Crédito fiscal sobre pérdidas fiscales	Decreto 5-nov.-2007 (régimen simplificado)
Crédito fiscal por enajenaciones a plazo	Decreto 5-nov.-2007
P.P de ISR enterados	Entero simultaneo con IETU
ISR retenido al contribuyente	
P.P de IETU a cargo	
P.P anteriores efectivamente pagados	
P.P de IETU por pagar	



CLAYTON DE MEXICO S.A. DE C.V.

**CME1609RV1**

**DATOS DE IDENTIFICACION**

REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES

CME1609RV1

DENOMINACION O RAZON SOCIAL

CLAYTON DE MEXICO S.A. DE C.V.

RFC DEL REPRESENTANTE LEGAL

SAMR580314KL7



**CLAYTON DE MEXICO S.A. DE C.V.**

**CME1609RV1**

**A.PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LAS UTILIDADES**

PTU GENERADA DURANTE EL EJERCICIO AL QUE CORRESPONDE ESTA DECLARACION

6,943,366

PTU NO COBRADA EN EL EJERCICIO ANTERIOR

-



# CLAYTON DE MEXICO S.A. DE C.V.

## CME1609RV1

### CALCULO PTU

INGRESOS ACUMULABLES	529,797,126	
AJUSTE ANUAL POR INFLACION ACUMULABLE	-	
SALDO POR DEDUCIR ACTUALIZADO POR VENTA DE ACTIVO FIJO	-	
<b>INGRESOS PARA PTU</b>		<b>529,797,126</b>
DEDUCCIONES AUTORIZADAS	433,957,986	
AJUSTE ANUAL POR INFLACION DEDUCIBLE	2,147,193	
DEPRECIACION FISCAL	-	
DEPRECIACION CONTABLE	28,552,675	
SALDO POR DEDUCIR HISTORICO POR VENTA DE ACTIVO FIJO	-	
<b>DEDUCCIONES PARA PTU</b>		<b>460,363,468</b>
BASE PTU		<b>69,433,658</b>
PTU CAUSADA EN 2008		<b>6,943,366</b>
PTU PENDIENTE DE PAGAR DE AÑOS ANTERIORES		-
PTU POR PAGAR EN 2008		<b>6,943,366</b>



# CLAYTON DE MEXICO S.A. DE C.V.

## CME1609RV1

### H. ESTADO DE POSICION FINANCIERA (BALANCE)

<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
CAJA Y BANCOS	47,957,657	CTAS Y DOC POR PAGAR NAC	85,858,536
CTAS Y DOC POR COBRAR	511,314,367	CTAS Y DOC POR PAGAR EXT	-
CONTRIBUCIONES A FAVOR	-	CONTRIBUCIONES POR PAGAR	51,562,818
INVENTARIOS	149,509,349	OTROS PASIVOS	127,245,593
OTROS ACTIVOS CIRC.	-	<b>SUMA PASIVO</b>	<b>264,666,947</b>
TERRENOS	-		
CONSTRUCCIONES	563,934	<b>CAPITAL CONTABLE</b>	
MAQUINARIA Y EQUIPO	62,961,500	CAPITAL SOCIAL	171,833,935
MOB Y EQUIPO DE OFICINA	64,678,518	PERDIDA DEL EJERCICIO	-
EQUIPO DE TRANSPORTE	63,041,906	UTILIDAD DEL EJERCICIO	64,208,008
OTROS ACTIVOS FIJOS	-	PERDIDAS ACUMULADAS	-
DEPRECIACION ACUMULADA	28,552,671	UTILIDADES ACUMULADAS	431,992,976
CARGOS Y GASTOS DIFERIDOS	-		
AMORTIZACION ACUMULADA	-	<b>SUMA CAPITAL CONTABLE</b>	<b>668,034,919</b>
DEPOSITOS EN GARANTIA	665,482		
<b>SUMA ACTIVO</b>	<b>929,245,384</b>	<b>SUMA PASIVO MAS CAPITAL</b>	<b>932,701,866</b>



# **..AYTON DE MEXICO S.A. DE C.V.**

**CME1609RV1**

## **B. CIFRAS AL CIERRE DEL EJERCICIO**

PÉRDIDAS FISCALES DE EJERCICIOS ANTERIORES PENDIENTES DE AMORTIZAR ACTUALIZADAS	-
SALDO PROMEDIO ANUAL DE CREDITOS	48,946,994
SALDO PROMEDIO ANUAL DE DEUDAS	13,338,485
COEFICIENTE DE UTILIDAD POR APLICAR EN EL EJERCICIO SIGUIENTE	0.1644
PORCENTAJE DE PARTICIPACION CONSOLIDABLE	
<b>ISR CAUSADO EN EXCESO DEL IMPAC EN LOS TRES EJERCICIOS ANTERIORES PENDIENTES DE APLICAR</b>	
SALDO ACTUALIZADO DE LA CUENTA DE UTILIDAD FISCAL NETA	41,628,526
SALDO ACTUALIZADO DE LA CUENTA DE UTILIDAD FISCAL REINVERTIDA	
SALDO ACTUALIZADO DE LA CUENTA DE CAPITAL DE APORTACION	190,493,908



# CLAYTON DE MEXICO S.A. DE C.V.



CME1609RV1

## E. ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008

VENTAS	521,062,735
NACIONALES	521,062,735
EXTRANJEROS	-
DEVOLUCIONES Y REBAJAS	-
INGRESOS NETOS	521,062,735
INVENTARIO INICIAL	-
COMPRAS NETAS	308,376,641
NACIONALES	308,376,641
EXTRANJERAS	-
INVENTARIO FINAL	-
<b>COSTO DE MERCANCIAS</b>	308,376,641
MANO DE OBRA	12,774,254
GASTOS INDIRECTOS	76,660,525
COSTO DE VENTAS	397,811,420
UTILIDAD O PERDIDA BRUTA	123,251,315
<i>GASTOS DE OPERACIÓN</i>	28,552,675
UTILIDAD O PERDIDA DE OPERACIÓN	94,698,640
INTERESES DEVENGADOS A FAVOR	4,655,516
INTERESES DEVENGADOS A CARGO	712,025
UTILIDAD CAMBIARIA	4,078,875
PERDIDA CAMBIARIA	4,734,673
REPOMO	-
OTRAS	-
COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO	3,287,693
INGRESOS POR PARTIDAS EXTRAORDINARIAS	-
GASTOS POR PARTIDAS EXTRAORDINARIAS	-
<b>UTILIDAD o PERDIDA ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>97,986,333</b>
PTU DETERMINADA	6,943,366
ISR DETERMINADO	26,834,959
<b>UTILIDAD O PERDIDA NETA</b>	<b>64,208,008</b>

# CLAYTON DE MEXICO S.A. DE C.V.



CME1609RV1

## F. CONCILIACION ENTRE RESULTADO CONTABLE Y EL FISCAL

<b>RESULTADO CONTABLE</b>	<b>64,208,008</b>
---------------------------	-------------------

<b>INGRESOS FISCALES NO CONTABLES</b>	<b>94,625,969</b>
---------------------------------------	-------------------

Ajuste Anual por Inflación acumulable	-
Ganancia Fiscal en venta de activo fijo	-
Anticipo de Clientes	36,677,178
Anticipo de Clientes (facturado) (poner negativo)	57,948,791

<b>DEDUCCIONES CONTABLES NO FISCALES</b>	<b>342,154,966</b>
--	--------------------

Depreciación Contable	28,552,675
Amortización Contable (gastos organización e instalación)	-
Costo de Ventas	308,376,641
No deducibles	- 28,552,675
Amortización de Seguros pag por ant.	-
Costo en vta. De activo fijo	-
Provisiones o cheques en tránsito de P.F., S.C., art 31 fr,IX LISR	-
ISR anual	26,834,959
PTU	6,943,366
IMPAC	-

<b>DEDUCCIONES FISCALES NO CONTABLES</b>	<b>399,958,613</b>
--	--------------------

Depreciación Fiscal	-
Amortización fiscal	-
Costo de ventas fiscal	397,811,420
Deducción de Seguros	-
Ajuste anual por inflación deducible	2,147,193
Perdida fiscal en vta de activo fijo	-
Provisiones o cheques en tránsito de PF, SC, art31fracIX LISR	-

<b>INGRESOS CONTABLES NO FISCALES</b>	<b>-</b>
---------------------------------------	----------

Venta de activo fijo	-
Ingresos por actualización de contribuciones	-

<b>RESULTADO FISCAL</b>	<b>- 200 -</b>	<b>101,030,330</b>
-------------------------	----------------	--------------------



# CLAYTON DE MEXICO S.A. DE C.V.



## CME1609RV1

### DETERMINACION DEL SALDO DE LA CUENTA DE CAPITAL

<b>SALDO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2007</b>		178,833,935
X Factor de actualizacion		
INPC dic-2008	133.761	
INPC dic-2007	125.564	1.0652
<b>SALDO ACTUALIZADO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008</b>		<b>190,493,908</b>



# CLAYTON DE MEXICO S.A. DE C.V.

## CME1609RV1

### IMPUESTO EMPRESARIAL A TASA ÚNICA (PARA EJERCICIO 2008 Y POSTERIORES)

INDIQUE SI ES CONTRIBUYENTE QUE LLEVA A CABO OPERACIONES DE MAQUILA DE CONFORMIDAD CON EL DECRETO PARA EL FOMENTO DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA, MAQUILADORA y DE SERVICIOS DE EXPORTACIÓN

#### INGRESOS

ENAJENACIÓN DE BIENES	38,907,335.36
EXENTOS POR ENAJENACIÓN DE BIENES	-
PRESTACIÓN DE SERVICIOS INDEPENDIENTES	-
EXENTOS POR PRESTACIÓN DE SERVICIOS INDEPENDIENTES	-
USO o GOCE TEMPORAL DE BIENES	-
EXENTOS POR USO o GOCE TEMPORAL DE BIENES	-
OTROS INGRESOS	
<b>TOTAL DE INGRESOS GRAVADOS</b>	<b>38,907,335.36</b>

## DEDUCCIONES

EROGACIONES POR ADQUISICIÓN DE BIENES	-
EROGACIONES POR SERVICIOS INDEPENDIENTES	-
EROGACIONES POR USO o GOCE TEMPORAL DE BIENES	-
DEDUCCIÓN DE INVERSIONES (ACTIVO FIJO)	-
CONTRIBUCIONES A CARGO	-
EROGACIONES POR APROVECHAMIENTOS	-
DEVOLUCIONES, DESCUENTOS Ó BONIFICACIONES, DEPÓSITOS Ó ANTICIPOS	-
INDEMNIZACIONES POR DAÑOS y PERJUICIOS Y PENAS CONVENCIONALES	-
RESERVAS VINCULADAS CON LOS SEGUROS DE VIDA O DE PENSIONES	-
CREACIÓN O INCREMENTO DE RESERVAS DE RIESGOS CATASTRÓFICAS (ASEGURADORAS)	-
PAGO DE INSTITUCIONES DE SEGUROS Y FIANZAS	-
PREMIOS PAGADOS EN EFECTIVO	-
DONATIVOS	-
PÉRDIDAS POR CRÉDITOS INCOBRABLES (SISTEMA FINANCIERO)	-
QUITAS, CONDONACIONES, BONIFICACIONES Y DESCUENTOS SOBRE CARTERA DE CRÉDITOS (SISTEMA FINANCIERO)	-
MONTO DE LAS RESERVAS PREVENTIVAS GLOBALES	-
PÉRDIDAS POR CRÉDITOS INCOBRABLES Y CASO FORTUITO O FUERZA MAYOR	-
DEDUCCIÓN ADICIONAL POR INVERSIONES	71,131.00
DEDUCCIÓN POR CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	-
OTRAS DEDUCCIONES AUTORIZADAS	20,309,678.00
<b>TOTAL DE DEDUCCIONES AUTORIZADAS</b>	<b>20,380,809.00</b>
<b>BASE GRAVABLE</b>	<b>18,526,526.36</b>
<b>DEDUCCIONES QUE EXCEDEN A LOS INGRESOS</b>	<b>-</b>

## DETERMINACION DEL IMPUESTO EMPRESARIAL A TASA ÚNICA

<b>BASE GRAVABLE</b>	<b>18,526,526.36</b>
IMPUESTO CAUSADO	3,056,876.85
CRÉDITO FISCAL POR DEDUCCIONES MAYORES A LOS INGRESOS	-
ACREDITAMIENTO POR SUELDOS Y SALARIOS GRAVADOS	1,147,286.46
ACREDITAMIENTO POR APORTACIONES DE SEGURIDAD SOCIAL	201,251.83
CRÉDITO FISCAL POR INVERSIONES (ADQUIRIDAS DE 1993 A 2007)	11,402.66
CRÉDITO FISCAL DE INVENTARIOS	63,499.09
CRÉDITO FISCAL DE DEDUCCIÓN INMEDIATA (PÉRDIDAS FISCALES)	-
CRÉDITO FISCAL POR ENAJENACIONES A PLAZOS	-
<b>IMPUESTO A CARGO (1 a. DIFERENCLA.)</b>	<b>1,633,436.81</b>
ISR PROPIO EFECTIVAMENTE PAGADO DEL EJERCICIO	2,133,482.51
ISR PROPIO ENTREGADO A LA SOCIEDAD CONTROLADORA	-
ISR PROPIO POR ACREDITAR POR DISTRIBUCIÓN DE DIVIDENDOS O UTILIDADES	-
ACREDITAMIENTO DEL ISR RETENIDO	11,577.00
ACREDITAMIENTO DEL ISR PROPIO PAGADO EN EL EXTRANJERO	-
<b>IMPUESTO A CARGO (2a. DIFERENCLA.)</b>	<b>- 511,622.70</b>
ACREDITAMIENTO PARA EMPRESAS MAQUILADORAS	-
PAGOS PROVISIONALES DE IETU EFECTIVAMENTE PAGADOS	-
OTRAS CANTIDADES A CARGO	-
OTRAS CANTIDADES A FAVOR	-
<b>IMPUESTO A CARGO DEL EJERCICIO</b>	<b>-</b>
<b>IMPUESTO A FAVOR DEL EJERCICIO</b>	<b>511,622.70</b>

# CLAYTON DE MEXICO S.A. DE C.V.



## CME1609RV1

### DEPRECIACIONES FISCALES

DIA	FECHA MES   AÑO	INPC ADQ	CONSTRUCCIONES	MOI	% DEP'N	MES EJERCICIO	DEP'N MENSUAL	DEP'N DEL EJERCICIO
1	1   2,008	1.0000		563,934	5%	12	2,350	28,197
								<b>28,197</b>

DIA	FECHA MES   AÑO	INPC ADQ	MAQUINARIA Y EQUIPO	MOI	% DEP'N	MES EJERCICIO	DEP'N MENSUAL	DEP'N DEL EJERCICIO
1	1   2,008	1.0000		62,961,500	10%	12	524,679	6,296,150
								<b>6,296,150</b>

DIA	FECHA MES   AÑO	INPC ADQ	MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	MOI	% DEP'N	MES EJERCICIO	DEP'N MENSUAL	DEP'N DEL EJERCICIO
1	1   2,008	1.0000		64,678,518	10%	12	538,988	6,467,852
								<b>6,467,852</b>

DIA	FECHA MES   AÑO	INPC ADQ	EQUIPO DE TRANSPORTE	MOI	% DEP'N	MES EJERCICIO	DEP'N MENSUAL	DEP'N DEL EJERCICIO
1	1   2,008	1.0000		63,041,906	25%	12	1,313,373	15,760,477
								<b>15,760,477</b>

TOTAL DEPRECIACION CONTABLE

**28,552,675**

# CLAYTON DE MEXICO S.A. DE C.V.



CME1609RV1

## G. DATOS DE ALGUNAS DEDUCCIONES AUTORIZADAS

Sueldos y Salarios	12,774,254
Honorarios pagados a Persona fisicas	578,420
Regalias y asistencia tecnica	356,241
Donativos Otorgados	134,500
Uso o goce temporal de Bienes pagados a Personas Fisicas	750,000
Fletes y acarreos Pagados a Personas Fisicas	485,625
Contribuciones pagadas excepto ISR IMPAC E IVA	45,800
Seguros y fianzas	1,256,890
Perdida por Creditos incobrables	258,640
Viaticos y Gastos de viaje	648,950
Combustible y Lubricantes	3,596,547
Credito al salario no disminuido de Contribuciones	356,480
Impuestos Sustitutivo del Credito al Salario Efectivamente Pagado	356,200
Aportaciones SAR, INFONAVIT y jubilaciones por Vejez	654,001
Aportaciones para fondos de pensiones y jubilaciones	350,006
Cuotas IMSS	786,523
Consumo en restaurantes al 12.5%	145,900
	<hr/>
	<b>23,534,977</b>



## INFORME

México, D.F. a 21 de Junio de 09

Ing. Jorge Miguel Henríquez  
Gerente General  
Clayton de México, S. A. de C. V.  
Manuel L. Stampa 54  
Colonia Industrial Vallejo  
Del. Gustavo A. Madero  
México, D.F.

Estimado Señor Henríquez:

Por medio de la presente, cumpro con presentar el Informe Final de Consultoría, según lo indicado en los términos de referencia, correspondido al periodo, el mismo que detallo a Continuación.

### I. Naturaleza de la Consultoría

1. Elaborar una propuesta específica de cada actividad que se ve involucrada en la determinación de los impuestos federales a las que la compañía este obligado
2. Apoyo técnico a la definición de los elementos estratégicos básicos que orientarán la operatividad de la compañía.
3. Realizar otras recomendaciones que puedan aportar para el perfeccionamiento de los informes.

### II. Objetivo de la Consultoría

1. Contribuir técnica, conceptual y metodológicamente al proceso de elaboración y determinación de las contribuciones federales a las que la compañía está obligada.
2. Revisión y posible reformulación de la determinación de los cálculos de impuestos federales.

### III. Actividades Realizadas

1. De acuerdo a los lineamientos planteados en el contrato de servicios profesionales, la revisión de los documentos se llevó a cabo de la siguiente manera:

Se hizo un análisis de las unidades en que se reportaban los resultados obtenidos.

Se elaborará un material de apoyo sobre Visión y Misión a fin de esclarecer los términos.

Se elaborará con posterioridad los instrumentos analíticos resultantes

Se elaborará

### IV. Tareas Realizadas

Tal como estaba previsto los términos de referencia de la consultoría, se realizaron la revisión de los documentos de la siguiente manera:

Se abordaron los temas relacionados con los aspectos contables para determinar el control que tiene la compañía para su determinación de las contribuciones fiscales.

### V. Observaciones encontradas.

Los que se expresan a continuación son criterios de exclusiva responsabilidad de la consultoría y se basa en la experiencia e información derivada del trabajo del taller.

El análisis de los resultados de las variables antes citadas demandó la escritura de párrafos enteros y la eliminación de otros en los cuales había errores conceptuales de fondo que ponía en riesgo la credibilidad fiscal del trabajo realizado.

Observamos una deficiencia de comunicación y afectación de la contabilidad por pagos en los cuales se tarda demasiado en conseguir la factura original y por consiguiente se tiene un retraso en contabilizar dicha información provocando así el retraso de la información financiera.

Se detectó que no se tiene un control de los resultados fiscales en cuentas de orden tal como lo marca la ley del Impuesto sobre la renta, por lo que se determina que no se están cumpliendo todos los requisitos que marca la ley.

## VI. Conclusiones.

Como resultado del presente trabajo de consultoría y revisión de los cálculos para la determinación de las contribuciones fiscales detectamos que la compañía no posee errores importantes en su determinación y cuenta con suficientes controles para determinar que calcula las contribuciones de forma razonable, sin embargo observamos algunas deficiencias en el proceso contable de la compañía por lo que consideramos apropiado incluir las siguientes sugerencias y recomendaciones:

Por lo que respecta a la deficiencia de comunicación en el proceso correspondiente al flujo de egresos, se propone un cambio en el proceso de validación de la factura para su pronta contabilización.

Se sugiere contabilizar en cuentas de orden los aspectos fiscales tales como depreciación fiscal, CUCA, CUFIN, entre otras, esto con la finalidad de cumplir con los ordenamientos que marca la ley, así como tener un mayor control en la obtención de las cifras que servirán de base para la determinación de las contribuciones federales a la que la compañía está obligada.

RADACA, S.C. desea expresar su agradecimiento a Clayton de México, S.A. de C.V. por la confianza depositada en sus créditos y por el apoyo brindado en aspectos operativos indispensables para el buen desarrollo de la consultoría.

Atentamente

---

Alejandro Neria Espinosa  
Socio de Impuestos  
RADACA, S.C.

## **CONCLUSIONES.**

Al termino de este estudio y de acuerdo a los procesos administrativos revisados en la empresa Clayton de México S.A. de C.V. hemos logrado llegar al objetivo primordial que era el ayudar a tener un mejor control de sus operaciones administrativas y financieras para poder presentar en tiempo y forma la información financiera suficiente para poder tomar las decisiones mas acertadas para le empresa y contribuir eficaz y justamente con sus obligaciones fiscales.

Por lo cual la aportación principal de este trabajo consiste en el diseño e implantación de una guía contabilizadora así como un proyecto de revisión de facturas antes de su cobro para evitar disminuir los gastos no deducibles, e inflar sin justificación alguna la cuenta de anticipos y/o deudores diversos según sea el caso.

Así mismo nos permite crear un ambiente más ameno de trabajo al evitar fricciones entre las diferentes áreas de la empresa y contribuir a una mejora considerable de ahorro en los gastos de las compras de material en la empresa pues al tener que cotizar con 3 proveedores por lo menos se da una adecuada competencia empresarial equilibrada entre sus proveedores.

En esta tesis se demuestra que a pesar de los avances tecnológicos conocidos actualmente es muy importante contar con un instructivo para las diferentes áreas de la empresa y evitar así los errores humanos en un mayor porcentaje, por lo cual la consultoría de empresas es una de las herramientas que mas se deben utilizar para alcanzar los objetivos deseados en la empresa.

Y es una de las herramientas mas antiguas pero que continua vigente gracias a los resultados que de esta se obtienen.

## BIBLIOGRAFIA:

Manual para estructurar firmas pequeñas y medianas de contadores públicos.

Editorial: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Cuarta edición, abril de 2007.

Teoría de las organizaciones

José Luis pariente fragoso

Primera edición agosto de 2000

Universidad autónoma de Tamaulipas

Colección centro de excelencia 2da edición abril 2001

Pág. 157-198

La consultoría de las empresas

Guía para profesión

Tercera edicion2005

Editorial limusa, S.A. de C.V. grupo noriega editores

256-289

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Ley de Impuesto al Valor Agregado

Ley de Impuesto Sobre la Renta

Ley de Sociedades Mercantiles