

Espinola, M. (1983). Gestión del contador público como consultor de empresas. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 2, 89-98.

GESTION DEL CONTADOR PUBLICO COMO CONSULTOR DE EMPRESAS

Mario Espinola Pinelo

Contador Público y Consultor del Despacho Roberto Casas Alatríste. México.

Se publica aquí la ponencia presentada por el contador público Mario Espinola Pinelo en el Primer Simposio de Egresados de Contaduría Universidad de Antioquia; a continuación un resumen de los comentarios hechos por los contadores públicos Alberto Arango Puerta y Dennis A. Mc. Nenney, socios consultores de Peat Marwick Mitchell.

Entre otros puntos, este trabajo nos muestra en forma general, la definición de consultoría, su importancia, las diversas áreas en las cuales se puede desarrollar el contador público consultor y la metodología a seguir en proyectos de este tipo.

1. *El Contador Público:*

El Contador Público es un profesionalista cuya preparación académica, en términos generales, está orientada hacia:

- La información financiera
- La administración
- El control
- La auditoría
- Los aspectos impositivos
- Y las finanzas.

El desarrollo profesional en estas ramas del conocimiento, a través de la aplicación práctica, le brindan la experiencia necesaria para actuar como un especialista en estas materias.

El Contador Público es, pues, un profesionalista con conocimientos y experiencia en ciertos aspectos que pueden variar en profundidad dependiendo de cada caso en particular.

2. *Campos de desarrollo profesional:*

Este profesionalista puede aplicar sus conocimientos y experiencias en diversos campos como los siguientes:

— En forma independiente, ya sea en forma individual o asociado con otros profesionalistas que también pueden ser Contadores Públicos o de alguna otra profesión.

En la práctica la actividad de consultoría en administración que prestan los contadores públicos, lo hacen a través de grupos multidisciplinarios de profesionalistas.

— En la empresa privada, en donde puede ocupar diversos puestos, fundamentalmente dentro de las áreas de administración y finanzas como son: contador, contralor, contador general, director financiero, director administrativo e inclusive niveles de dirección general.

— Dentro del sector público, en donde también puede desempeñar puestos de diversa índole.

Ultimamente son cada vez más los contadores públicos que están prestando sus servicios para el sector público; ya sea dentro del sector central, las empresas descentralizadas, los gobiernos de los estados y los municipios.

— Puede desarrollarse también dentro de la docencia como catedrático transmitiendo sus conocimientos y experiencia.

3. *Práctica Independiente:*

La práctica independiente tiene como principal característica que se prestan los servicios a varios usuarios y las principales ramas en que se desenvuelve el contador público son:

— Servicios de contabilidad, llevando directamente las contabilidades o supervisando esta materia.

— Auditoría de estados financieros, cuyo objetivo es añadir confianza a los estados financieros sobre los que emite su dictamen.

— Consultoría fiscal, que abarca diversos servicios encaminados a lograr el mejor cumplimiento posible de las obligaciones impositivas de los clientes.

— Consultoría en administración, actividad que se analizará en el transcurso de esta plática.

n. El Contador Público Consultor:

El Contador Público Consultor es el profesional que sirve a su clientela aplicando sus conocimientos y experiencia en aspectos incluidos dentro del concepto de consultoría, que veremos en su contenido en los capítulos 8 y 9.

El consultor es un profesional especializado en ciertas materias, que en la mayoría de las ocasiones se apoya en el auxilio de otras profesionistas (Contadores Públicos con especialización en otros aspectos o personas con una profesión distinta). Lo que da la posibilidad de ofrecer un servicio multidisciplinario, con un alto grado de calidad y digno de confianza.

La actividad de consultor en empresas que ofrecen los Contadores Públicos, está reglamentada por la ética profesional de la contaduría pública.

5. Concepto de consultoría en administración.

El concepto de consultoría en administración, ha sido definido por la Comisión de Consultoría en Administración del Instituto Mexicano de Contadores Públicos como sigue:

“Proporcionar asesoría profesional a la dirección de las empresas, en la tarea de utilizar con mayor eficiencia los elementos y recursos disponibles para lograr sus objetivos”.

De este concepto se desprenden varias ideas:

- Es un servicio profesional de asesoría.
- Su usuario natural es la dirección de las empresas; esto es, está orientada la actividad hacia los niveles más altos que tienen la responsabilidad de conducir las empresas.
- Las empresas disponen de recursos para el logro de sus objetivos, los cuales deben ser utilizados eficientemente.
- El asesor profesional con su capacidad y experiencia apoya a las empresas.

6. La problemática administrativa.

En la actualidad el manejo de las empresas es cada vez más complicado. La competencia, el avance tecnológico, la continua búsqueda

queda de la productividad, el eficiente manejo de los recursos, la fijación de objetivos económicos y sociales, etc., hacen que la conducción de las empresas sea cada día más profesional. Los conocimientos necesarios para atender los requerimientos de las empresas modernas, son cada día más especializados.

Estos conocimientos especializados, que son la respuesta a la problemática antes planteada, constituyen parte importante de la llamada administración profesional.

7. *La consultoría como solución.*

La consultoría en administración constituye uno de los caminos para lograr —apoyar— la administración profesional.

Definitivamente no es la única alternativa, ni debe emplearse sin considerar al mismo tiempo las capacidades internas de las empresas. La consultoría debe considerarse como un apoyo... como un cambio más.

8. *Áreas de servicios y aplicaciones*

Una organización profesional de consultoría puede ofrecer a la administración:

- Amplia experiencia acumulada en la atención de gran variedad de clientes.
- Recursos humanos adicionales para llevar a cabo un proyecto específico o urgente que no amerite incrementos permanentes de personal.
- Dedicación, a tiempo completo, a la atención y solución de los problemas que se le encomiendan.
- Conocimientos y entrenamiento especializados cuando éstos no estén disponibles en la organización.
- Un punto de vista objetivo sobre los problemas que se le consultan, basado en una revisión externa e independiente, dirigido tanto a la clara definición de los mismos como a su solución.
- Una gran capacidad de planeación, análisis, control y desarrollo de proyectos especiales, lograda a través de la atención de un gran número de trabajos.

Una lista enunciativa de áreas de servicio sería la siguiente:

Planeación y control financieros

- Sistemas de contabilidad
- Sistemas de costos
- Presupuestos de operación y pronósticos financieros
- Estudios financieros de preinversión y del punto de equilibrio.

Organización y asesoría administrativa

- Organización
- Sistemas y Procedimientos
- Diagnósticos administrativos
- Sistemas de información
- Simplificación de operaciones.

Procesamiento electrónico de información.

- Estudios de viabilidad y selección de equipos
- Implantación de sistemas mecánicos y electrónicos
- Evaluación de la operación de centros de cómputo
- Maquina de procesamiento.

Recursos humanos

- Selección de ejecutivos
- Análisis y valuación de puestos
- Sistemas de compensaciones, promociones e incentivos
- Sistema de administración por objetivos
- Encuestas de percepciones
- Programas de capacitación y entrenamiento.

Ingeniería Industrial

- Planeación y control de inventarios
- Estudios de localización de plantas
- Programación y control de producción
- Valuación de activos.

Mercadotecnia

- Encuestas de opinión
- Estudios de mercado

Aplicaciones matemáticas

- Desarrollo de modelos matemáticos
- Control de proyectos.

9. *Campos de actividad.*

Los servicios de consultoría pueden prestarse al sector privado, en cada una de sus ramas, o al sector público, también en cada una de sus ramas. Una clasificación enunciativa podría mostrar:

Sector Privado

- Comercio
- Industria
- Servicios
- Agricultura y ganadería
- Mar
- Instituciones no lucrativas

Sector público

- Gobierno federal
- Gobierno estatal
- Gobierno municipal
- Empresas paraestatales
- Organismos descentralizados.

10. *Metodología*

El camino —metodología— que se sigue, normalmente, en todo proyecto de consultoría es el siguiente:

- Hay una reunión inicial en la que se conocen las necesidades del solicitante y se analiza si el servicio solicitado está comprendido dentro de los que específicamente presta el profesionista.
- Se hace una investigación preliminar que permita definir los alcances de la intervención, el personal que sería necesario utilizar, el tiempo a emplear y en general las características específicas de servicio.
- Con base en la información obtenida se elabora una propuesta en la que quedan formalmente definidas las condiciones sobre

las que se prestará el servicio (objetivos, personal, tiempo, etc.) y los honorarios correspondientes.

— Se efectúa la selección del personal idóneo para el servicio que se va a prestar.

— Se organiza el equipo de trabajo, el cual debe incluir personal de la empresa y de los consultores, ya que esta mezcla permite combinar los conocimientos que sobre la problemática particular de la empresa tienen las personas que trabajan en ella y la experiencia y conocimientos que en lo general tienen los consultores.

— Se elabora un plan de trabajo en que se destacan las actividades a ser cumplidas, se señalan los responsables de llevarlas a cabo y las fechas en que deberán concluirse.

— Se ejecuta el trabajo, bajo la supervisión del consultor pero contando con la aprobación del ejecutivo que la empresa haya designado, en los pasos que previamente se hayan establecido.

11. *El consultor*

¿Cómo debe ser un consultor?... En cuanto a lo que se ha dicho respecto de la amplitud de sus conocimientos y experiencia parece ser que se trata de un hombre superdotado, casi, casi, lo podríamos asemejar con el legendario "Superman". Pedir esto, seguramente es exagerado, sobre todo en cuanto a sus posibilidades personales.

Sin embargo, el consultor si debe identificarse con Superman, en el sentido de que debe ser un hombre al servicio de la sociedad a la que pertenece, debe ser honesto a toda prueba y tratar de dar siempre lo mejor de sí mismo.

12. *Mercado de la consultoría*

Los servicios más comunes que se prestan en México, de acuerdo con una encuesta de 1981 son los siguientes:

Organización	30%
Planeación y control financieros	22%
Procesamiento electrónico de información	18%
Reclutamiento de ejecutivos	15%
Apoyo a la auditoría en cómputo electrónico	9%
Otros	6%
	<hr/>
	100%

COMENTARIO

Dennis A. Mc. Nenny y Alberto Arango Puerta

Uno de los aspectos que más llaman la atención en la ponencia es la forma organizada como el Contador Público Mario Espinola, nos lleva desde la definición del contador público hasta la definición del Consultor de empresas. El contador público en sí, los conocimientos que tiene, los distintos campos en los cuales se desempeña, tanto en la práctica independiente como en la empresa privada, en el sector gobierno y en la docencia. Y dentro de la práctica independiente los diferentes servicios que presta; servicios de contabilidad, labores de auditoría, aspectos fiscales, consultoría gerencial.

Resulta difícil añadir algo a la ponencia sin embargo es conveniente resaltar algunos puntos:

1. En cuanto a la terminología - La diferencia entre un consultor y un asesor.

Según el diccionario, consultor es igual a asesor. Para el comentarista hay una sutil diferencia. El consultor es aquella persona que da su opinión sobre algo o realiza un trabajo específico, responde a una pregunta del cliente o le presta un servicio determinado, ejemplo diseñar un sistema de contabilidad, un sistema de costos.

El asesor es aquel que aconseja en forma casi permanente al cliente, no espera que éste se lo solicite, está pendiente de su situación y del medio ambiente y le informa oportunamente para que él tome las decisiones.

El contador público puede desempeñarse, y de hecho lo hace así en nuestro medio, o como consultor o como asesor.

2. El contador público como consultor individual o como parte de un equipo multidisciplinario.

Muchos contadores públicos se desempeñan como consultores a nivel individual, es decir, ellos como individuos desarrollan trabajos de consultoría o asesoran a sus clientes. Otros contadores públicos se desempeñan como consultores dentro de una firma de consultoría gerencial o de consultoría administrativa en la cual participan otros profesionales tales como ingenieros de sistemas, mercadotecnicistas, ingenieros industriales.

Sin demeritar la labor que puede desarrollar un consultor individual, lo cierto es que cuando se trabaja con un equipo multidisciplinario se pueden realizar programas de mayor envergadura. Hay proyectos que por su naturaleza requieren de la participación de otros profesionales por ejemplo trabajos de planeación estratégica.

3. El contador público como consultor especialista y como consultor generalista.

Como consultor especialista el contador público puede desarrollar trabajos de asesoría o de consultoría limitándose a unos pocos temas, por ejemplo en contabilidad de costos, presupuestos, etc. Como generalista puede llevar a cabo proyectos de asesoría o consultoría en las distintas ramas del saber de la contaduría pública como informes financieros, control interno contable, control interno administrativo. También se puede ver la diferenciación entre el especialista y el generalista desde el punto de vista de la industria. El especialista puede dedicarse a un sector determinado como por ejemplo el bancario, ciertas empresas manufactureras, comerciales etc. el generalista puede prestar sus servicios en diferentes sectores a la vez.

4. Pensando en el caso colombiano se presenta un cierto tipo de consultoría para un cierto tipo de cliente (apreciación personal del comentarista).

Empresas del sector privado de tamaño pequeño o mediano pequeño y entidades del gobierno, normalmente utilizan servicios de consultoría tradicional, es decir, trabajos de organización y métodos tales como diseño de manuales de funciones, códigos de cuentas, manuales de contabilidad.

De otro lado las empresas privadas grandes y modernas requieren de servicios de consultoría relacionados con la vanguardia tecnológica como la planeación estratégica, reestructuración corporativa. Generalmente estas empresas grandes tienen personal interno que puede realizar la primera tarea.

5. Formación del contador público.

El contador público, como asesor o consultor, además de tener una preparación académica excelente, debe ser también un buen vendedor de ideas y de recomendaciones. De nada nos sirve dominar un tema como consultores si no sabemos vender la idea al cliente. El contador público debe conocer muy bien todo lo referente a las relaciones interpersonales, debe tener dotes de líder, don de gentes para que el cliente lo siga. A veces se olvidan aspectos tan importantes y no se cultivan y desarrollan.

Se puede observar en Colombia, que el contador público como consultor o asesor no conoce suficientemente a fondo ciertas ramas del saber relacionadas con la contaduría, tales como el procesamiento electrónico de datos, la economía, la ingeniería industrial que le sirven para ampliar su campo de acción y que son tan importantes cuando se trabaja como consultor o asesor.

6. Organización del equipo de trabajo.

Es necesario que este equipo incluya también personal del cliente. Un proyecto en el cual no intervenga dicho personal corre un gran riesgo de fracasar ya sea porque el cliente no entiende el trabajo o porque no se siente identificado con el proyecto. Muchos trabajos aún siendo buenos, han fracasado porque el consultor no involucró al cliente en una forma activa y efectiva.

Sin embargo, es bueno recalcar que la responsabilidad del trabajo siempre es del asesor, éste será siempre la guía, el director del trabajo. Otra forma de vincular al cliente es realizando frecuentemente reuniones de trabajo de las cuales se saca una doble ventaja, el cliente se compromete con el trabajo y a su vez opina, critica y da ideas sobre el mismo.

7. El tipo de trabajo.

Los trabajos pueden ser de diagnóstico o evoluciones, de diseños generales o macro diseños, de diseños detallados o de implantaciones.

El punto de la implantación fue tratado con mucho acierto por el ponente.

Muchos trabajos incluyen desde el diagnóstico hasta la implantación, lo que muchos especialistas llaman "llave en mano".

Muchos consultores le huyen a la fase de la implantación pues realmente es la que mayores problemas puede causar, es la más difícil y la más importante, es el enfrentamiento con la realidad, el poner a marchar lo que recomendamos, es lo que en última instancia define al verdadero consultor gerencial.