

**PROPUESTA PARA LA FORMULACIÓN DE UN MODELO DE COSTEO  
DEL PORTAFOLIO DE SERVICIOS DE ASESORIAS Y CONSULTORIAS  
DE L CONSULTORIO EMPRESARIAL DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS DE LA  
UNIVERSIDAD DEL CAUCA**

**SERGIO SEBASTIAN RENDÓN GÓMEZ**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
POPAYÁN  
2009**

**PROPUESTA PARA LA FORMULACIÓN DE UN MODELO DE COSTEO  
DEL PORTAFOLIO DE SERVICIOS DE ASESORIAS Y CONSULTORIAS  
DE L CONSULTORIO EMPRESARIAL DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
CONTABLES, ECONÒMICAS Y ADMINISTRATIVAS DE LA  
UNIVERSIDAD DEL CAUCA**

**SERGIO SEBASTIAN RENDÒN GÒMEZ**

**Anteproyecto de grado para optar por el título de profesional en Administración  
de Empresas**

**Asesor Académico: Mg José Tomás Jaramillo**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÒMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
POPAYÁN  
2009**

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pàg.</b>
<b>1. INTRODUCCION</b>	4
<b>2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA</b>	5
<b>3. JUSTIFICACIÓN</b>	6
<b>4. OBJETIVOS</b>	7
<b>4.1 OBJETIVO GENERAL</b>	7
<b>4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	7
<b>5. MARCO DE REFERENCIA</b>	8
<b>6. MARCO TEORICO</b>	13
<b>7. MARCO CONTEXTUAL</b>	16
<b>8. JUSTIFICACIÓN METODOLOGICA</b>	19
<b>9. MANUAL DE USO DEL SISTEMA DE COSTEO</b>	20
<b>10. REQUERIMIENTO DE RECURSOS</b>	60
<b>11. CRONOGRAMA</b>	61
<b>12. BIBLIOGRAFIA</b>	62

## 1. INTRODUCCIÓN

El Consultorio Empresarial es uno de los programas del Centro de Estudios y Servicio – CES, adscrito a la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas de la Universidad del Cauca, y tiene como propósito apoyar al sector productivo de la región a través de la prestación de servicios de asesoría, consultoría y capacitación en las disciplinas contables, económicas y administrativas para contribuir a mejorar la competitividad organizacional.

Las actividades desarrolladas en el Consultorio están encaminadas a fortalecer el acercamiento entre la Universidad, el sector productivo y la comunidad, y de esta manera mejorar la formación integral de los estudiantes que en un futuro serán profesionales de impacto en la región.

En el cumplimiento de esta misión, se tiene como propósito fundamental la formulación de un modelo de costeo del Portafolio de servicios de asesorías y consultorías del Consultorio Empresarial que le permita conocer en términos económicos el valor real de los servicios que ofrece.

En este orden de ideas, el presente documento expone la propuesta para el logro de este propósito desarrollando puntos como la definición del problema, justificación, los objetivos a alcanzar con la propuesta, los elementos teóricos y referenciales en los que se enmarcara el trabajo.

## **2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA, OPORTUNIDAD O NECESIDAD DEL TRABAJO DE PRACTICA**

El consultorio ha venido funcionando a lo largo de 2 años, tiempo en cual se ha venido consolidando a través de la prestación de un portafolio de servicios, que son el pilar fundamental para el logro de los objetivos de proyección social en pro del mejoramiento de la competitividad del sector productivo y de la calidad de vida de la comunidad Caucana, así como del fortalecimiento del perfil profesional de los futuros egresados del programa de Administración de Empresas.

Dentro de las actividades que realiza el Consultorio Empresarial se encuentran las asesorías y consultorías que se prestan a los estudiantes de la universidad del Cauca y al público en general

Con un pensamiento de mejora continua, y con el fin primordial de ser una unidad autosostenible, el Consultorio no cuenta con un modelo de costeo de las asesorías y consultorías, siendo este un limitante para valorar el costo de oportunidad que esta dejando de recibir a cambio de sus servicios, razón por la cual el Consultorio como tal no genera ingresos propios que le permitan proyectarse, sostenerse y fortalecer su acción social, impidiéndole de esta forma crecer y consolidarse en la región.

**Existe entonces la necesidad de seguir prestando las asesorías y consultorías a la comunidad considerando la importancia que estas tienen en la región donde la mayoría de las empresas han sido creadas y se han venido administrando de manera empírica, presentando diferentes inconvenientes en el momento de desarrollar esta labor.**

**De forma adicional, se presenta la oportunidad a corto plazo de determinar el costo real de las asesorías y consultorías e identificar a su vez el público objetivo, determinando todos los costos y gastos involucrados en estas actividades en diferentes zonas del país a través de una investigación exhaustiva analizando precios de mercado, estándares de calidad y necesidades de las organizaciones porque así se puede generar una manera eficaz de obtener ingresos para facilitar el desarrollo de las actividades, mejorar la calidad en la prestación de los servicios, y posicionar al consultorio empresarial como un ente activo en la sociedad Caucana.**

Lo que se pretende entonces, es el diseño de un modelo de costeo de asesorías y consultorías, que permita determinar el valor exacto de las mismas y que presta el Consultorio a las organizaciones del Departamento.

### 3. JUSTIFICACIÓN

Considerando que el Consultorio Empresarial tiene como parte de su población objetivo a las personas naturales dedicadas a actividades comerciales y productivas, y las pequeñas y medianas empresas, y que este tipo de organizaciones son las que constituyen en mayor parte la actividad económica del Departamento del Cauca, es necesaria la aplicación de herramientas administrativas para mejorar su competitividad y de esta manera enfrentar los acelerados cambios tecnológicos y la agresividad de la competencia, consecuencia de la apertura de mercados.

Sin embargo, en este tipo de organizaciones, generalmente no se presta la suficiente atención a la importancia que tiene el establecimiento formal y aplicación de estos instrumentos, y si lo hacen, el acceso a servicios de asesoría, consultoría y capacitación, es limitado. Es aquí en donde el Consultorio Empresarial desempeña un papel fundamental al colocar al alcance de este tipo de empresas, los conocimientos necesarios para el mejoramiento de su competitividad.

Una de las mayores complicaciones del consultorio radica en que existen en el Departamento Organizaciones con el poder adquisitivo de financiar los servicios de asesorías y consultorías pero a pesar de esto se benefician de una manera gratuita quitándole en muchas ocasiones la posibilidad de acceder a estos servicios a otras organizaciones como juntas de acción comunal, asentamientos, comunidades vulnerables, es decir organizaciones de beneficio social, así como a los estudiantes de la universidad en general, por esta razón se creará un modelo de costeo de los servicios que ira dirigido a estas organizaciones empresariales para poder obtener recursos que le permitan al consultorio funcionar independientemente y apoyar gratuitamente a aquellos que no están en condiciones de pagar por los mismos, garantizando de esta manera la proyección social real del consultorio, la sostenibilidad del mismo y la posibilidad de establecerse como una unidad autosostenible dentro de la Facultad de Ciencias Contables Económicas y Administrativas de la Universidad del Cauca

## 4. OBJETIVOS

### 4.1 Objetivo General

Formulación de un modelo de costeo del portafolio de servicios de Asesorías y Consultorías del Consultorio Empresarial de la Facultad de Ciencias Contables Económicas y Administrativas, con apoyo informático.

#### a. Objetivos Específicos

- Diseñar de una manera integral el proceso para la gestión eficiente de las Asesorías y Consultorías.
- Establecer el conjunto de actividades que son susceptibles de originar costos.
- Clasificar los costos en categorías materiales e inmateriales.
- Proponer un modelo de integración de los costos de las Asesorías y Consultorías con apoyo informático.
- Aplicar una prueba piloto del modelo propuesto.
- Realimentar el modelo con las observaciones detectadas.
- Socializar el modelo de costeo ante los entes interesados.

## 5. MARCO DE REFERENCIA

### ASESORÍA

Una asesoría consiste en acompañar las personas, empresas e instituciones que necesitan fortalecer su planeación, con el fin de lograr el cumplimiento de su misión y sus objetivos, mediante un diagnóstico integral de la situación empresarial para diseñar cambios, aumentos de la productividad, control de costos, reestructuración financiera y participación en el mercado.

### CONSULTORÍA

Es una práctica administrativa generalmente de origen externo a la organización que se asocia al concepto de staff, concepto mediante el cual se establece una diferencia entre las líneas de mando de la organización, encargada del control centralizado y la toma de decisiones y la línea Staff que actúa como órgano de consulta y de planeación. La Consultoría responde entonces a la pregunta ¿Qué hacer en una situación dada? Quedando a discreción de la organización objeto de la consulta (organización-cliente), si ejecuta o no lo recomendado por el grupo inversor.

La consultoría en esta medida es un servicio independiente y se caracteriza por la imparcialidad de los especialistas, que es un rango fundamental de su papel. Pero esta independencia significa al mismo tiempo una relación muy compleja con las empresas-clientes y con las personas que trabajan en ellas, en cambio puede, gracias a su independencia, ser imparcial en situaciones que ninguna persona que trabaje en la empresa podría serlo.

La consultoría no proporciona soluciones milagrosas; sería un error suponer que una vez contratado un consultor, las dificultades desaparecen. La consultoría es un trabajo difícil basado en el análisis de hechos concretos y en la búsqueda de soluciones originales, pero factibles.

Las cualidades de un consultor son: creatividad, observación, análisis, síntesis y decisión.



## ¿Porque se emplean los consultores?

- Para que aporten conocimientos y capacidades especiales.
- Para que presten ayuda intensiva de forma transitoria.
- Para que den a la Dirección argumentos que justifiquen decisiones predeterminadas.
- Para una formación adecuada a su cuadro de colaboradores y/o mandos intermedios.

Las etapas básicas de la tarea operativa del consultor son:

1. Investigación
2. Análisis de los datos
3. Propuesta de mejoras y soluciones
4. Aplicación de los proyectos de racionalización necesarios

La gama de problemas cuya solución se encomienda a consultores es sumamente amplia. Desde el punto de vista de la calidad o nivel de la situación, la Dirección puede pedir al consultor:

1. Que corrija una situación que se ha deteriorado (corrección)
2. Que mejore la situación (perfeccionamiento)
3. Que diseñe una situación totalmente nueva (creación)

Generalmente los consultores de una empresa no siempre están capacitados para tratar problemas de orden tecnológico, como programar un ordenador. Esta asistencia puede prestarla la misma unidad de consultoría si la empresa es grande o bien empresas especializadas en diseños informáticos.

El consultor, como promotor de cambio, puede asumir dos funciones fundamentales:

**Consultor de Recursos (Analista):** este tipo de consultor facilita la información y servicios, recomendando un programa de acción previa, recopila datos y acciones internas de la empresa, El éxito de su trabajo depende del diagnostico concreto de las necesidades y de la pericia del consultor para facilitar la información adecuada o prestar el servicio que convenga en cada caso.

**Consultor de Procesos (Consultor de Gestión):** en este caso, el consultor, como promotor y agente de cambio trata de ayudar a la organización haciéndole tomar conciencia de procesos orgánicos, de sus consecuencias probables y de las técnicas para lograr cambios efectivos.

A diferencia del Analista que se ocupa principalmente de transmitir conocimientos y de resolver problemas, el consultor de gestión da a conocer su enfoque, sus métodos y valores de manera que conjuntamente con la propia organización se implanta y ejecutan las nuevas metodologías de trabajo e iniciar así el cambio.

En consecuencia, desde este momento los trabajos que se realizan son prácticos y no teóricos, ya que desde el Director, colaboradores y consultor participan en la evolución y nuevo dimensionamiento de la empresa. En la consultoría de estilo moderno las dos funciones son complementarias.

Los consultores ayudan a resolver problemas a otras personas y organizaciones. Se suele decir que un experto es alguien que sabe lo que usted ignora. Por consiguiente, existen dos aspectos principales en toda relación de consultoría externa:

- El análisis y la solución del problema.
- La relación entre el consultor y el cliente.

Estos dos aspectos están interrelacionados y si la relación consultor-cliente no es debidamente entendida por ambas partes, por muy bueno que sea el criterio técnico en que se basa la solución propuesta a determinado problema, no se llegará a resultados prácticos. En la historia de la Consultoría se conocen millares de casos archivados que provocaron gran confusión en la organización-cliente porque los papeles complementarios del consultor y del cliente no habían sido definidos o porque las relaciones entre ambos se deformaron en el curso de la consultoría.

Al iniciar una tarea es necesario disipar la incertidumbre y las especulaciones que el objeto de la presencia del consultor suscita en la empresa.

La buena práctica directiva y las buenas relaciones laborales exigen que los trabajadores o sus representantes reciban información completa sobre los asuntos de interés para los trabajadores relativos al funcionamiento y perspectivas de la empresa y a la situación presente y futura de la misma. Este punto es importante en muchas tareas de consultoría; tanto el consultor como su cliente deben prestar particular atención a tales tareas que, por su carácter, pueden exigir no sólo información, sino la celebración de consultas e incluso en algunos casos, negociaciones entre la dirección de la empresa y los representantes de los trabajadores (Recomendaciones de la OIT y

práctica en todos los países la comunidad europea).

El consultor antes de aceptar la tarea, debe estar seguro de que puede solucionar la definición del problema y su puesta en marcha. A excepción de los casos más sencillos y claros, el consultor desea llegar a su propia solución acerca de la índole del problema y de las dificultades que entraña su posible solución por medio del estudio de la empresa.

La definición del consultor puede diferir de la del cliente por muchas razones. Con frecuencia los empresarios están demasiado inmersos en una situación particular o son ellos mismos quienes han creado el problema con su solución pasada, y no pueden darse cuenta de su magnitud y su alcance. Pueden ver sólo los síntomas y no el problema real o bien resistirse a admitir la existencia de ciertos aspectos del problema y preferir que el consultor los “descubra”.

El comportamiento del consultor durante todo su cometido repercute acusadamente en las relaciones de trabajo y en la ayuda que logrará obtener del cliente y de su personal. No todas las personas que trabajan en la empresa apreciarán inmediatamente la presencia de alguien ajeno a esta que venga a demostrarles que ellos (individual o colectivamente) podrían trabajar mejor o con más rendimiento. El consultor se gana su confianza y apoyo escuchando sus argumentos, siendo paciente y modesto, demostrando su competencia sin valerse de ardiles para impresionar y trabajando con suma organización y disciplina.

Si las relaciones de trabajo son buenas y el cliente está plenamente satisfecho por los progresos logrados por el consultor, puede presentarse otro peligro: la tentación de asociar tan estrechamente al consultor a la solución de los problemas de la Dirección, que el cliente le delegue de hecho parte de su función decisoria.

Aunque la mayoría de las tareas de consultoría pueden redundar en mejoras, también las hay que por diversas razones no pueden dar ningún resultado y que, por consiguiente, significarán un gasto financiero inútil.

Por ejemplo, el cliente desea introducir un cambio que debería haberse efectuado hace tiempo y que ahora ya no puede impedir el deterioro general de la situación. O bien es posible realizar mejoras, pero a expensas de medidas tan graves para el personal que el cliente no las puede aceptar. O bien, el beneficio conseguido sería tan escaso que no justificaría los honorarios del consultor.

Si el consultor profesional descubre una situación de ésta índole al asumir una tarea, e incluso si ha empezado ya a trabajar en ella, debe informar al cliente con franqueza y sugerirle la cancelación del contrato.

Ningún consultor profesional perpetúa su tarea haciendo al cliente dependiente de su consejo. El único trabajo realmente digno del consultor es su trabajo educativo y formativo que enseña a los clientes y a su personal a llevar mejor sus asuntos por sí mismos. La transmisión de toda la información sobre los métodos empleados y la formación del personal de la empresa, de manera que sean capaces de repetir las mismas operaciones sin ayuda, son elementos fundamentales del método profesional del consultor.

Esto no significa que cuanto mejor haya enseñado el consultor a su cliente y a su personal, menos trabajo tenga en el futuro.

Los consultores se comprometen a no develar ninguna información confidencial (en el contrato suscrito con el cliente existe una cláusula tipificando el alcance y las reservas) sobre sus clientes y a no hacer uso alguno de esta información para obtener beneficios o ventajas. Los clientes deben estar convencidos de que pueden confiar plenamente en sus consultores, de lo contrario la consultoría es imposible.

La confidencialidad es todavía una cuestión importante en España, donde las empresas no están seguras de que la información que facilitan a consultores procedentes de Centros de Dirección de Empresas o de Productividad no sea transmitida a organismos o a las delegaciones de Hacienda. Por lo tanto, una consultoría vinculada al sector público pierde autonomía y fiabilidad.

## 6. Marco Teórico

### Fundamentos Teóricos del Sistema de Costo ABC.

Los Sistemas de Costos por Actividades, conocidos por la denominación anglosajona como "Activity Based Costing" (ABC) se presentan como una herramienta útil de análisis del costo y seguimiento de actividades, factores relevantes para el desarrollo y resultado final de la gestión empresarial. La localización de los mercados y las exigencias de los clientes obligan a la organización a disponer de la información necesaria para hacer frente a las decisiones coyunturales.

Este sistema permite la asignación y distribución de los diferentes costos indirectos de acuerdo a las actividades realizadas, identificando el origen del costo de la actividad, no sólo para la producción sino también para la distribución y venta, contribuyendo en la toma de decisiones sobre líneas de productos, segmentos de mercado y relaciones con los clientes.

Los sistemas de costos basados en las actividades basan su fundamento en que las distintas actividades que se desarrollan en la empresa son las que consumen los recursos y las que originan los costos, no los productos, estos sólo demandan las actividades necesarias para su obtención. La empresa reorganiza la gestión de sus costos, asociando estos a sus actividades. El costo del producto o servicio se obtiene como la suma de los costos de las actividades que intervienen en el proceso. Las actividades son ahora el centro del sistema contable y no los productos. Estos pierden protagonismo como único objetivo de costo, es decir, el ABC emerge como un sistema de gestión integral y no como un sistema de cuyo objetivo prioritario es el cálculo del costo del producto.

Los sistemas ABC imputan los costos a los productos en función de la demanda de actividades a lo largo de todo su ciclo de vida. Las bases de imputación de los costos en un sistema ABC están relacionadas con la medición de las actividades desarrolladas. No sólo cambia la naturaleza de los criterios de imputación de los costos, sino también el número de bases utilizadas para imputar los mismos a los productos.

El ABC mide el alcance, costo y desempeño de recursos, actividades y objetos de costo. Los recursos son primero asignados a las actividades y luego estas son asignadas a los objetos de costo según su uso. Los recursos no cuestan, cuestan las actividades que hago con ellos.

Los beneficios específicos y los usos estratégicos de esta información son: Costos más exactos de los productos permiten mejores decisiones estratégicas relacionadas con:

- \* Determinar el precio del producto o servicio.
- \* Combinar productos o servicio.
- \* Elaborar compras.
- \* Invertir en investigación y desarrollo.
- \* Mayor visión sobre las actividades realizadas (debido a que ABC traza el mapa de las actividades y remite los costos a las mismas) le permite a una empresa:
- \* Concentrarse más en la gestión de las actividades, tal como mejorar la eficiencia de las actividades de alto costo
- \* Identificar y reducir las actividades que no proporcionan valor agregado.

El modelo de costeo basado en actividad requiere desarrollar una "red" que permita comprender como los productos "consumen" actividades y estas a su vez "gastan" los recursos.

Los defensores del ABC señalan que este sistema favorece el control y ahorro de costos, puesto que puede utilizarse para identificar y suprimir las actividades inútiles. Estas pueden definirse como aquellas que se llevan a cabo en la elaboración de un producto o servicio y que pueden ser eliminadas sin menoscabo de la naturaleza de este. Su eliminación supone la omisión de elementos que no añaden valor. En relación con las mismas ideas se puede añadir otro propósito para el que puede servir el ABC, el de contribuir significativamente al proceso de planificación estratégica de la empresa.

Este sistema permite realizar un análisis de la eficiencia en los procesos desde el momento que permita definir el "mapa de actividades", que informa no solo de lo que cuesta el servicio, sino de cómo se está prestando el servicio, de cuánto cuestan las actividades.

En la perspectiva del análisis se piensa que la consideración de las actividades como auténticos causantes de los costos y las indagaciones de sus relaciones con sus servicios, puede ofrecer ventajas en la eliminación de despilfarros en la utilización de los recursos, a través de una mejora continua en su ejecución y la consecución de otros propósitos derivados del análisis de la eficiencia y la eficacia apoyados en las actividades y en los inductores de costos.

El apoyo informático del que pueden disponer los sistemas contables es el que propicia la aplicación de los modelos que precisan mayor número de datos y de análisis de los mismos como es el caso del sistema ABC. Este mayor desarrollo de las tecnologías para el tratamiento de la información es muy importante para solucionar algunas de las limitaciones, que en relación con el control de gestión se atribuían a los sistemas de costos tradicionales. Se piensa que no justifica el cambio de sistema de costo puesto que una correcta aplicación de los sistemas tradicionales, llegando hasta el grado de desagregación que sea necesario y utilizando las potentes herramientas informáticas que se disponen, puede proporcionar resultados tan valiosos como los del sistema ABC. Es en el ámbito de la toma de decisiones y de la planificación estratégica donde la filosofía del ABC tiene una aportación más relevante. Para ello, se requiere que la atención, en la aplicación del sistema, se centre fundamentalmente en la gestión de las actividades, dando lugar a un desarrollo lógico de los modelos de gestión basados en las ideas generadas por el ABC.

## 7. Marco Contextual.

En los últimos años en Colombia se ha impulsado la idea de la proyección social ya sea por parte de empresas privadas, fundaciones o cualquier tipo de organización, las universidades no son ajenas a esta tendencia por lo tanto buscan por medio de sus programas contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad en la que se desenvuelven.

Diversas son las formas en como las universidades vinculan la comunidad con la academia uno de los innumerables ejemplos son las practicas o pasantias, donde con ellas no solamente se ubica laboralmente al estudiante, si no que además le da la oportunidad al estudiante de conocer el entorno real, donde se da el espacio para que se realicen las aplicaciones practicas de las materias contenidas en el programa curricular, dentro del cumplimiento de la responsabilidad social que compete a todos.

De esta manera los programas de administración, economía, contaduría y otros programas afines encuentran en las practicas empresariales una relación gana-gana, tanto para estudiantes, la Universidad y la comunidad, para los primeros se les permite un acercamiento con la realidad, autoevaluarse reconociendo debilidades y fortalezas de su formación profesional logrando así definir su perfil profesional, adquirir la experiencia de ser parte de una organización y formar parte de un equipo de trabajo, oportunidad de enriquecer la hoja de vida, desarrollar habilidades para enfrentar las situaciones de diversa índole que se presentan en los diversos tipos de organización; la universidad se beneficia en la medida en que se establece una relación Universidad – Comunidad, adecuar los programas académicos a las necesidades del medio, potenciar el desarrollo de las capacidades de sus estudiantes en el sector empresarial. Por ultimo la comunidad puede recibir un servicio por un muy bajo o inexistente precio, además de involucrarse en la construcción del país a través de la formación de profesionales, generar espacios para la renovación organizacional a través del aporte del estudiante en la organización, disponer de personal calificado para realizar proyectos específicos.

Una de las practicas con alto impacto son las realizadas en los consultorios empresariales, los servicios aquí prestados van desde asesorías, consultorías, acompañamientos en al elaboración de proyectos, capacitaciones, entre otros.

Los beneficiarios también son muy diversos mujeres cabeza de familia, empresarios, dueños de pequeños negocios, comunidad estudiantil, asociaciones, grupos de trabajo y comunidad en general.

La gran mayoría de las universidades cuentan con consultorios empresariales incluyendo la Universidad del Cauca en donde desde hace dos años este programa del



centro de estudios y servicios CES, ente adscrito a la Facultad de Ciencias Contables, económicas y administrativas, pretende generar un acercamiento entre la Universidad, el sector productivo y la comunidad facilitando la labor social de Alma Mater y el fortalecimiento de la formación de sus estudiantes y la experiencia para sus profesores.

### **Centro de Estudios y Servicios-CES**

El Centro de Estudios y Servicios - CES es una unidad administrativa adscrita a la facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas cuyo propósito es impulsar, coordinar y apoyar una de las tres funciones sustantivas del quehacer universitario, en este caso la proyección social.

Para cumplir con estas funciones el CES ofrece servicios de extensión e investigación de calidad en las disciplinas contables, económicas y administrativas a través de los programas de coordinación académica, egresados y bolsa de empleo, consultorio empresarial y gestión emprendedora a diferentes organizaciones empresariales y sociales con la finalidad de satisfacer sus necesidades de desarrollo integral. Estas acciones pretenden responder a las dinámicas contextuales integrando la comunidad académica de la Facultad con todos los sectores de la sociedad en procura del bienestar y mejoramiento de sus condiciones de vida.

El Centro de Estudios y Servicios tiene como función principal la coordinación de las prácticas empresariales que desarrollan los alumnos de décimo semestre del programa de Administración de Empresas, y a partir de la expedición del Acuerdo 018 del 25 de abril de 2002, la coordinación de las pasantías-opción de grado que efectúan los estudiantes para optar al título de Administradores de Empresas, Contadores Públicos y Economistas.

## 8. JUSTIFICACIÓN METODOLOGICA

Recolección de información:

La metodología que se emplea para el desarrollo del trabajo propuesto es de tipo cualitativo con una base exploratoria de tal forma que se obtenga un panorama más amplio y una mejor comprensión del escenario del problema que conlleve a una formulación mas precisa y a identificar cursos de acción adecuados; haciendo uso de fuentes de información secundaria como la consulta del marco teórico existente, bancos de datos relacionados, la información interna y externa involucrada.

El desarrollo de este proceso determinará las situaciones, procesos y problemas del consultorio empresarial y permitirá el desarrollo de un estudio orientador, directamente relacionado con la propuesta de trabajo, el cual hace énfasis en la profundidad en la información suministrada por unas pocas fuentes de información, pero bajo condiciones estructuradas.

Se emplea esta metodología porque es la que mejor, se ajusta a las condiciones propias de la organización y porque permite la consecución de los objetivos propuestos a través de la utilización de los recursos con que actualmente se cuentan a través de las técnicas propias de esta metodología como son:

- Entrevistas en Profundidad: Consiste en una entrevista no estructurada, abierta y duradera, orientada por especialistas que tratan de dar el máximo grado de libertad al consultado y tiene como propósito formular líneas de acción.
- Sesiones de Grupo: Es una forma de recolección de información directa y no estructurada, basada en la dinámica y los aportes del grupo, debe estar centrada en un tema específico. Su realización debe darse bajo condiciones físicas apropiadas y con una duración suficiente para lograr la participación de cada miembro de la organización. El propósito de cada una de las sesiones es define con anterioridad y según una planeación definida.
- Técnicas de Observación: Las observaciones suponen acciones como vigilar un comportamiento, examinar las consecuencias de una acción pasada, elaborar un recuento de ocurrencias, conocer las características que cumplen ciertas unidades estudiadas, describir los hechos relacionados con un evento, entre otras.

La utilización de estas herramientas permitirán la realización de un análisis interno y externo que determinará las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y factores clave de éxito del Consultorio, elementos base para el diseño del modelo de costeo que le permitirá a la organización realizar un mejor manejo de la información, financiera el cual se vera reflejado en la toma de decisiones oportunas y beneficiosas para la organización, en una realización mas eficiente de los procesos, en el cumplimiento en forma oportuna con las exigencias de los clientes, en el aumento de la satisfacción del cliente, en el mejor desempeño organizacional y demás hechos que finalmente contribuirán con la consecución de los objetivos organizacionales, y por ende en la generación y creación de valor tanto para la empresa como para los clientes.

Diseño del modelo de costeo de las asesorias y consultorias.

Se va a utilizar el modelo de costeo ABC porque facilita el estudio de costos independiente del tipo de asesorias y consultorias que brinda el Consultorio empresarial y además se va implementar en una plataforma Excel para facilitar el manejo del mismo y posterior actualización.

## 9. MANUAL DE USO DEL SISTEMA DE COSTEO DE LAS ASESORIAS Y CONSULTORIAS DEL CONSULTORIO EMPRESARIAL DE LA UNIVERSIDAD DEL CAUCA

Este modelo de costeo ha sido diseñado como una herramienta sencilla, eficiente y fácil de manejar, cuyo objetivo es permitirle al consultor determinar de una forma muy detallada y precisa el costo de los servicios prestados.

El programa tiene como sustento teórico, el modelo utilizado por una de las mayores de firmas de consultoría en el mundo que es la firma Mc Kinsey, complementado con un modelo de costos conocido como ABC, es decir el modelo de costeo por actividades, buscando siempre eliminar los costos fijos para realizar un costeo objetivo, no estandarizado y consecuente con las necesidades los usuarios.

### FASES DEL PROGRAMA:

1. DEFINICIÓN Y CÁLCULO DE LOS COSTOS TOTALES DE CADA UNIDAD DE USO.

En la primera etapa se realiza un listado de los objetos de costo en una consultoría y posteriormente su determinación de unidades, agrupándolos de tal manera que el programa sea más compacto y sencillo de entender así:

UNIDAD DE MATERIALES Y SUMINISTROS	
<b>MATERIALES Y SUMINISTROS</b>	
PAPELERIA	1000
LAPICEROS Y MARCADORES	500
USO DE COMPUTADOR	1000
IMPRESIONES	600
MUEBLES Y ENSERES	1000
<b>TOTAL</b>	<b>4000</b>

En esta unidad de materiales y suministros se encuentran reunidos una serie de costos involucrados cuando se prestan los servicios a los que posteriormente se les asigna un valor.

Papelería: con una unidad de papelería el consultor puede disponer de hasta 10 hojas de papel del consultorio.

Lapiceros y marcadores: Se considera que por mes el consultorio gasta \$15.000 en estos elementos, dependiendo del gasto el consultor debe aproximar las unidades requeridas.

Uso de computador: Este es el valor de Depreciación del computador por hora, el consultor debe asignar este costo por cada hora o fracción que dure la consultoría.

Impresiones: Con una unidad se puede disponer de hasta 3 impresiones a blanco y negro y hasta dos impresiones a color.

Muebles y enseres: Este es el valor de Depreciación de los muebles y enseres por hora, el consultor debe asignar este costo por cada hora o fracción que dure la consultoría.

Todas las anteriores unidades se han agrupado y se han denominado Materiales y Suministros, unidad general que tendrá un costo de 4.000, costo que se asignara por fracción u hora de consultoría prestada.

<b>SERVICIOS</b>	
<b>PUBLICOS</b>	
INTERNET	400
TELEFONIA LOCAL	200
ENERGIA	400
AGUA	300
<b>TOTAL</b>	<b>1300</b>

Internet: El consultor tiene derecho a usar hasta una hora de Internet, y se debe asignar según las unidades utilizadas hasta un máximo de 8 por día.

Telefonía local: Este el costo mínimo de telefonía local y se debe asignar por cada hora de consultoría prestada.

Energía: Se debe asignar este costo por cada hora de Consultoría o fracción.

Agua: Se debe asignar este costo por cada hora de Consultoría o fracción.

Todas las anteriores unidades se han agrupado y se han denominado Servicios Públicos, unidad general que tendrá un costo de 1.300, costo que se asignara por fracción u hora de consultoría prestada.

<b>CONSULTORES</b>	
CONSULTOR SENIOR	70000
CONSULTOR	40000
CONSULTOR JUNIOR	15000

Con base en el nivel de estudio y grado de experiencia se ha realizado una clasificación de tres niveles de Consultores los cuales están enmarcados de la siguiente forma:

Consultor Senior: Se considera con el Consultor con mayor experiencia y con estudios de Maestría en el área de Consultoría que va a realizar y cuyo costo por hora laborada será de \$70.000.

Consultor Senior: Se considera con el Consultor recién egresado o con estudios de especialización en el área de Consultoría que va a realizar y cuyo costo por hora laborada será de \$40.000.

Consultor Junior: con el fin de involucrar en estos procesos a los practicantes y pasantes del Consultorio se crea este nivel debido a que existen funciones que perfectamente las pueden desempeñar y con resultados óptimos, el costo por hora será de \$15.000.

<b>TRANSPORTE</b>	
TRANSPORTE	10000

Cuando las consultorías se debas realizar fuera de la ciudad, se deben tener en cuenta el costo de estos desplazamientos y como unidad de transporte mínima serás estos \$10.000 por ejemplo si la consultoría de realiza en Medellín, y el costo de transporte de ida y regreso en de 120.000, en el programa se estimaran 12 unidades de transporte.

<b>VIATICOS</b>	
HOTEL	50000
ALIMENTACIÓN	24000
<b>TOTAL</b>	<b>74000</b>

Hotel: Este es el valor asignado al consultor por un día en un hotel afuera de la ciudad.

Alimentación: Este es el valor que se le asigna al Consultor para 3 comidas por día.

El costo total por un día de viáticos será de \$74.000 y se asignara solo cuando la Consultoría se presente fuera de la ciudad.

<b>OTROS</b>	
ARRENDAMIENTO	3000
ADMINISTRACIÓN	5000
PUBLICIDAD	500
SERVICIOS DE TERCEROS	1000

Arrendamiento: Este es el costo que se debe asignar por hora de consultoría para cubrir este rubro.

Administración: Este es el costo que se debe asignar por hora de consultoría y ira destinada al encargado del Consultorio.

Publicidad: Este es el costo que se debe asignar por cada consultoría realizada e ira destinada a cubrir afiches, volantes y otros.

Servicios de terceros: Este es el costo que se debe asignar por hora de consultoría e ira destinado a gastos como aseo y seguridad.

Nota 1: Después de tener en cuenta todos los costos y gastos en que se incurre al realizar una consultoría estos son agrupados en un centro de costos donde se sintetiza lo anterior de la siguiente forma:

<b>CENTRO DE COSTOS</b>	<b>UNIDADES DE COSTO</b>	<b>COSTO DE CADA UNIDAD</b>
<b>Materiales y Suministros</b>	Unidades de Uso	<b>4000</b>
<b>Servicios Públicos</b>	Tiempo Hrs	<b>1300</b>
<b>Consultor Senior</b>	Tiempo Hrs	<b>70000</b>
<b>Consultor General</b>	Tiempo Hrs	<b>40000</b>

<b>Consultor Junior</b>	Tiempo Hrs	<b>15000</b>
<b>Transporte</b>	Numero de Desplazamientos	<b>10000</b>
<b>Viáticos</b>	Numero de Días	<b>74000</b>
<b>Arrendamiento</b>	Tiempo Hrs	<b>3000</b>
<b>Publicidad</b>	Nivel de Beneficio	<b>5000</b>
<b>Administración</b>	Valor de Uso	<b>500</b>
<b>Servicios de Terceros</b>	Tiempo Hrs	<b>1000</b>

El consultor debe tener muy claro que unidades utilizo porque bajo su criterio y objetividad se costeara la consultoría, porque al ser un servicio personalizado siempre tendrá un precio diferente.

Teniendo en cuenta que este programa se realizo con base en el Modelo Mc Kinsey, Esta organización subdivide las consultorías en una serie de etapas que permiten ofrecer un servicio total o parcializado de acuerdo con los requerimientos del cliente, estas etapas son:

<b>ETAPAS DE LA CONSULTORIA</b>
<b>INICIACIÓN</b>
Primeros contactos con el cliente
Diagnostico preliminar
Planear el cometido
Propuestas de tareas
Contrato
<b>DIAGNOSTICO</b>
Descubrir los hechos
Análisis y Síntesis
Examen detallado del problema



<b>PLAN DE ACCIÓN</b>
Elaborar soluciones
Evaluar opciones
Propuesta al cliente
Planear la aplicación de medidas

<b>APLICACIÓN</b>
Contribuir a la aplicación
Propuesta de ajustes
Capacitación
Evaluación
Informe final
Establecer compromisos
Planes de seguimiento

A continuación se realiza una breve descripción de cada una de las etapas de la consultoría.

### **INICIACIÓN; PREPARACIÓN INICIAL**

“En esta el consultor comienza a trabajar con un cliente. Esta fase incluye sus primeros contactos, las conversaciones acerca de lo que el cliente desearía modificar en su organización y de qué manera el consultor podría prestarle ayuda, la aclaración de sus papeles respectivos, la preparación de un plan de tareas basado en un análisis preliminar del problema y la negociación y concertación de un contrato de consultoría. Se trata de una fase preparatoria y de planificación. No obstante, a menudo se insiste en que esta fase establece los cimientos para todo lo que seguirá, dado que las fases siguientes estarán fuertemente influidas por la calidad del trabajo conceptual realizado y por el tipo de relaciones que el consultor establezca con su cliente desde el comienzo.

La etapa de preparación inicial, iniciación o entrada debe permitir al cliente y los consultores un aprendizaje mutuo, es una fase de adaptación, pero en ella también se inicia la exploración de la organización cliente y se formulará el plan a seguir en la intervención.

El éxito del proceso de consultoría depende es buena medida de la confianza mutua existente y la integración del equipo de consultores internos y

externos por lo cual esto es trascendental para ambas partes y el consultar debe tener habilidades para facilitarlos.

Es recomendable iniciar el trabajo de Información/Formación por contactos iniciales con el máximo líder de la organización y colaboradores cercanos donde se formalicen cuestiones de amplio interés para el trabajo, se investiguen las expectativas y se aclaren los roles cuidando que en todo momento quede claro que la labor de los consultores es de Asesoría, capacitación y ayuda transferencia de tecnología ... etc. y nunca tendrá autoridad para tomar decisiones del que hacer y otras son responsabilidad de los directivos.

Pudieran argumentarse varias razones para esto en primer lugar que el consultor, no tiene autoridad real en la organización cliente, pero lo esencial radicará en demostrar al cliente que ellos pueden y tienen que tomar decisiones, que son capaces de hacerlo y que ello mejorará el resultado de La organización, su principal tarea es formarlos, ayudarlos para que lo hagan mejor y adquieran capacidad propia de cambio, demostrarle que aplicando sistemáticamente técnicas y procedimientos pueden hacer mejor su trabajo.

En estos intercambios que pueden ser talleres de sensibilización se aclararan Significado de conceptos, filosofías actuales de trabajo, enfoques metodológicos,, etc.

El intercambio con los consejos de dirección o juntas directivas posibilitara ambas tareas y permitirá ir realizando un diagnóstico inicial que después el equipo complementará.

Es importante en este inicio preparar a los trabajadores y directivas en la solución de problemas e ir introduciéndolos en el uso de técnicas que serán de utilidad en todo el trabajo, especial dedicación debe hacerse a la preparación de los consultores internos que serán la semilla de la mejora continua y los líderes de ella en la organización.

En resumen lo que se debe lograr esta etapa:

1. Intercambio de expectativas de metas, roles y responsabilidades.
2. Acuerdo sobre términos, métodos y técnicas a utilizar.
3. Preparación inicial de todos los implicados y en especial los equipos de consultores internos.
4. Acciones de arriba – abajo empezando por la alta dirección (talleres, sesiones de trabajo..)
5. Realización de in diagnóstico preliminar en conjunto por los consultores internos y externos.
6. Elaboración de una planificación de la tarea de realizare y discutir y aprobar la propuesta.

Concertar la contratación formal y asegurar que el contrato psicológico avanza la experiencia nos da algunas ideas de cómo hacer el trabajo

después de las reuniones iniciales con el Gerente, director (máxima dirección), esto puede variar según el caso pero de inicio Ud pueden hacer una sesión introductoria con el consejo directivo donde:

1. Aclare y actualice acerca de términos y tendencias actuales.
2. Exponga y discuta algunos conceptos, métodos y técnicas.
3. Realice un taller de identificación de problemas usando algunas técnicas (tormenta de ideas, escrituras de ideas, mapa de colores).

Ejemplo: Revisar misión, visión, estado actual y restricciones para avanzar.

Esto debe irse reiterando a otros niveles y permitirá enriquecer el diagnóstico inicial y seguir comprometiendo y formando al personal de la organización.

Especial significado lo tiene en esta etapa la formación, integración en equipo y hacer el diagnóstico preliminar que permitirá planear el trabajo y concertar el contrato.

Hay algunas cosas que el consultor debe tener muy presente.

1. Todo lo que haga en formación e integración de equipo (que puede parecer pérdida de tiempo) consolidará y acelerará el avance futuro.
2. No siempre el cliente tiene una claridad en lo que desea:

Ante la pregunta ¿Qué ustedes desean?

Mejorar los resultados puede ser una respuesta reiterativa; pero que significa esto; en este caso se recomienda escribir el estado deseado, así se esclarece la situación y se aprende a hacerlo de manera sistemática.

Ejemplo:

Incrementar en el 10% las utilidades...

Incrementar 20 % las ventas... (Puede haber condicionantes que sería bueno incluir).

Recuerde que usted no se comprometerá con el éxito en sí, sino con incrementar la probabilidad de éxito. El éxito en sí defenderá de las competencias y el compromiso que seamos capaces de ayudar a desarrollar, la participación de los trabajadores y Directivos de la organización en ello dirá la última palabra. El gran final de la vida no es el conocimiento, la formación y la adquisición de competencias, sino los resultados de los cambios cuantitativos y cualitativos que estas provoquen.

3. Los mayores frenos en la actualidad son ideológicos, cambiar ideas es la tarea más difícil a la que se enfrentará cualquier consultor o directivo.

4. La resistencia al cambio siempre aparecen y no se trata de vencer, sino de convencer, solo la convicción nos llevara a avanzar en la dirección y magnitud deseada.
5. Por regla general todo el que recurre a consultores esta en una situación donde las necesidades superar a las posibilidades actuales.
6. Siempre habrá una forma mejor de hacer las cosas y obtener mejores resultados.

Finalmente usted seguro habrá comprendido la importancia de esta fase que aunque en un proceso de consultoría termina formalmente, en un proceso de mejora continua no termina nunca, siempre hay algo que hacer en formación, información e Involucramiento si los clientes comprenden esto, han avanzado un buen trecho en el camino del éxito,

## DIAGNÓSTICO

La segunda fase es un diagnóstico a fondo del problema que se ha de solucionar, basado en una investigación cabal de los hechos y en su análisis. Durante esta fase, el consultor y el cliente cooperan para determinar el tipo de cambio que se necesita. ¿Es el problema fundamental del cambio de índole tecnológica, organizativa, de información, psicológica o de otro tipo? Si tiene todas estas dimensiones ¿Cuál es el esencial? ¿Qué actitudes imperan en la organización con respecto al cambio? ¿Se comprende la necesidad del cambio o será preciso persuadir a los miembros de la organización de que tienen que cambiar? Se utilizan los resultados de la fase de diagnóstico y se extraen conclusiones sobre cómo orientar el trabajo con respecto a las necesidades propuestas con el fin de que se resuelva el problema real y se obtengan los beneficios deseados. Durante esta fase se pueden vislumbrar algunas posibles soluciones.

La investigación y el diagnóstico de los hechos reciben a menudo escasa atención. Sin embargo, las decisiones con respecto a saber qué tipo de datos se han de buscar, qué datos se han de omitir, qué aspectos del problema conviene examinar a fondo y qué hechos se pueden dejar a un lado predeterminan la pertinencia y la calidad de las soluciones que se propondrán. Por otra parte, con el acopio de los datos el consultor ya está influyendo en el sistema del cliente, y los miembros de la organización tendrán que empezar ya a cambiar como resultado de la presencia del consultor.

Los temas de este material relacionados con las organizaciones, sus problemas y la solución de problemas complementan lo que pretendemos se tenga en cuenta en el diagnóstico por lo cual en este nos limitaremos a cuestiones generales a tener presente por los consultores y resaltar aquellas de más significación. El diagnóstico se constituye verdaderamente en la primera fase plenamente operativa del trabajo de la consultoría y tiene como antecedente la preparación realizada y el diagnóstico inicial preparatorio.

El objetivo del diagnóstico es definir los problemas que afronta el cliente, examinar de forma detallada sus causas y preparar toda la información necesaria para orientar las decisiones que han de ser tomadas para la solución. En principio el diagnóstico no incluye la actividad destinada a resolver los problemas, esta se llevará a cabo en la fase siguiente, e incluso puede que el propio diagnóstico lleve a la conclusión que algún problema no puede ser resuelto o no valga la pena hacerlo por diversas razones reales e incluso infundadas o de poco peso. Sin embargo, en la práctica es muy difícil establecer una línea estricta divisoria entre diagnóstico y planeación de acción. Con frecuencia ocurre que en el diagnóstico se vayan determinando y estudiando posibles variantes de solución.

La experiencia del trabajo de consultoría indica que aunque metodológicamente se aborde la acción independiente del problema, en fases diferentes, como usted interactúa con hombres en entrevistas, intercambios etc., estos a veces y no pocas veces abordan posibles soluciones, resulta poco práctico y en casos imposible que usted impida que se enuncien, por lo cual usted debe estar preparado para organizar de forma pragmática la información que recibe de tal manera que el resultado del trabajo sea lo más eficaz posible y los trabajadores y directivos abordados se sientan cómodos, útiles y recuerde que muchas veces de esto salen las ideas básicas para las mejores soluciones que luego de fertilizadas serán las soluciones definitivas.

Nuestra recomendación es que se maneje esta situación con inteligencia, no se incite, pero se aproveche en sentido proactivo demostrándoles a las personas la utilidad de su contribución y asegurándole que sus aportes y contribuciones serán tomados en cuenta en su momento, recomendándole que sigan profundizando y mejorándolas.

Otra cuestión importante del diagnóstico, es que el mismo hecho de que el consultor y el equipo empiecen a investigar, preguntar, cuestionar pone en marcha un proceso de cambio que puede repercutir de forma inmediata en la organización. A muchas personas no se les tiene que decir que deben hacer, solo basta que se les haga alguna pregunta que entrañe la posibilidad de hacerlo de otra forma ello traer cambios en las ideas, reflexiones que pueden tener implicaciones e forma de cambios.

Acorde al tipo de consultoría que recomendamos, la colaborativa, donde los consultores interno / externo forman un equipo, la labor del consultor influye en las actividades que se han de modificar y puede provocar cambios concretos, también hay efecto útil de aprendizaje si el cliente y sus trabajadores consideran que están aprendiendo y descubriendo la verdad por si mismos, que el consultor los está ayudando a ello, que es uno más de su grupo, que comparte su " Know How" con ellos con el fin de que aprendan a identificar, definir, analizar y en fin resolver los problemas por si mismos. El consultor debe aprovechar esta oportunidad para incrementar la solicitud de participación, lo que tendrá una influencia muy positiva en esta y las próximas etapas, como resultado final, el diagnóstico no solo debe arrojar Problemas y Causas sino también que la organización (sus trabajadores) salga más fortalecida y este mejor dispuesta para planificar y enfrentar los cambios que se avecinan en el futuro inmediato y en todo momento.

No obstante lo anterior también puede producir efectos negativos como:

- Trata de mantener secretos, reservas lo que dificulta el trabajo y crea dudas acerca del consultor, afectando su capacidad de actuar con eficiencia e influenciando negativamente a lo largo de la organización.
- El sistema no ha sido dispuesto para cooperar y aparecer múltiples barreras, la dirección no ha preparado a sus directivos y trabajadores para ello previamente.
- Que al descubrir situaciones penosas, se produzcan irritaciones, altercados y en general rechazos al "agente extraño" que descubrió los hechos que hubiera sido mejor ocultar a una persona ajena.
- Que se produzcan mejoras cambios espontáneos que no den como resultado mejoras reales y en casos más bien lo contrario, aunque su intención sea buena.

Para evitar estos errores hay algunas cosas que el consultor debe hacer pero en especial, debe actuar con la alta dirección creándole una convicción que la lleve a la acción previa en la organización y convenza su equipo y trabajadores acerca de:

- La necesidad de la consultoría para catalizar el cambio.

- La certeza acerca de la profesionalidad experiencia y resultados del equipo de consultores y su confianza en ellos así como en los consultores internos designados.
- La necesidad de cooperar e integrarse con los consultores para adquirir capacidades de cambio propio.
- Que no se hagan cambios de forma paralela e individual, y que deben coordinarse todas las acciones para tener más eficacia, eficiencia y concepción integral como sistema.
- Que tener problemas es normal y que lo importante es actuar para resolverlos siendo decisivo para ello definirlos tal y como son y despersonificados, se buscarán hechos, causas y no a los responsables.

Quedará por el consultor con su preparación tacto y ética reforzado con su actuar sistemático con profesionalidad, ayudar a evitar males mayores y ganarse la confianza de todos los directivos y trabajadores de la Organización.

Una cuestión que no debe olvidar el consultor es que debe aportar y confrontar información, de manera frecuente acerca de la investigación y sus resultados lo que evitará dudas acerca de los propósitos de su trabajo y permitirá a todos participar más activamente y comprometerse con lo que esta sucediendo y con el futuro, además esto le brinda al consultor retroalimentación de cómo reacciona el cliente e ir valorando el cambio en las actividades de todos lo participantes.

La verdad, fundamentada, presentada de manera proactiva, despersonificada, consultada y aprobada por todos es un arma de increíble efecto para decidir e implementar acciones para su transformación, insistimos en que solo la convicción induce a que las acciones sean verdaderamente eficaces.

El consultor con experiencia enseñará a todos los que se relacionen con el como trabajar , los incitará a buscar los problemas , investigar las causas, esto los implicará , los comprometerá y los preparará para el futuro , además de capacitarlos , debe ponerlos a descubrir su verdad más que buscarla el, recuerde que los verdaderos expertos son las personas de la organización .

El consultor debe asegurarse que en el diagnóstico se han definido con claridad.

- El problema
- Las causas del problema
- La capacidad potencial del cliente para resolver el problema
- Las direcciones posibles de las medidas futura

El diagnóstico requerirá de una caracterización de la organización y sus resultados y un estudio por parte del consultor de la organización y su cultura organizacional para poder comprenderla y poder ayudarla en el proceso de cambio.

EL PROBLEMA debe ser identificado y definido (cada uno de ellos) acorde a 4 dimensiones fundamentales.

1. IDENTIDAD: ¿qué? , ¿qué resultado es el indeseado? , ¿cuál es la falla?,
2. MAGNITUD: ¿cuánto afecta?

Aquí se tendrá en cuenta la importancia del problema en términos absolutos y relativos y que nivel de afectación provoca en la organización. Para poder definir la magnitud de un problema es necesario tener predeterminado estados de referencias (Estados Deseados), la magnitud absoluta es la diferencia entre el estado deseado y el actual.

3. UBICACIÓN : (física y en la organización )  
¿Dónde afecta?, puede ser general, particular, afectar a otras áreas o impactarlas; en fin se trata de ubicarlo en genérico

4. TIEMPO: (perspectiva cronológica) ¿desde cuando afecta?  
Que periodicidad tiene, con que frecuencia de repetición aparece, en fin siempre resulta conveniente analizar la perspectiva temporal y puede aportar elementos en su análisis y solución.

Algunos autores recomiendan además incorporar una quinta dimensión ; la tenencia que está relacionada con las personas que se ven afectadas por el problema y tienen más interés y posibilidad en participar en su solución , para así poder trabajar más directamente con ellos , ya que tienen de seguro mayores posibilidades potenciales de contribuir a su solución. En resumen la definición del problema que es la primera etapa en su solución implica:



- Verificar los efectos indeseables. (PROBLEMAS)
- Verificar su existencia real (Y LA PERTENENCIA DE SU SOLUCIÓN) definiendo las 4 ó 5 dimensiones descritas y comparando el Estado actual con el deseado.
- Definir claramente el problema con la ayuda de las dimensiones y socializar esta definición.
- Definir un nuevo estado deseado (si se mantiene el anterior no resultará necesario)

### **Ejemplo:**

Disminución del 20% de las ventas en la gerencia Oriental en los 3 últimos trimestres del año 2002.

A veces resulta muy útil clasificar los problemas en internos y externos, siendo los internos aquellos que están bajo la autoridad de la dirección de la organización (o unidad objeto de análisis), los externos serán aquellos que estarán fuera de su autoridad y / o que su existencia es difícil de controlar por ellos aunque por lo general , no hay problemas puros , esta calificación ayuda , pues los internos , que deberían estar bajo control son bastante frecuentes y cualitativamente importantes , además la estrategia de solución de los problemas externos no es igual a la de los internos , puede requerir otros análisis y búsqueda de alternativas.

Por último respecto a los problemas y al escoger los problemas a resolver , se recomienda seguir las indicaciones brindadas y tomar en cuenta la regla del 20 por 80 (PARETO) ya que siempre habrá un mínimo de problemas que su solución impactará en un máximo de resultados para la organización; aproximadamente el 20% de los problemas generará con su solución el 80% de incremento de los resultados, esto puede ayudar a definir prioridades , para lo cual se pueden utilizar otras técnicas que se explican en este material y que por lo general buscan consenso de expertos y / o altos implicados.

Como a podido apreciarse cualquier efecto indeseable será un problema y podrá definirse como tal, puede que en su interconexión unos sean efectos y otros causas, vale la pena reconocer esto que como se verá tiene una importancia metodológica grande en la solución de problemas.

### **LAS CAUSAS DEL PROBLEMA**

No se puede actuar sobre el efecto (PROBLEMA) hay que actuar sobre sus causas o sea los factores que los originan. En toda organización los factores causales está hipotéticamente definidos de una forma u otra y tienen que ver a ese nivel con los MEDIOS DE TRABAJO , LOS OBJETOS DE TRABAJO Y

LA FUERZA DE TRABAJO Y TODAS TAMBIEN RELACIONADAS DE UNA FORMA U OTRA CON LOS RECURSOS FINANCIEROS y además al ser un sistema abierto puede que existan factores externos inhibidores (amenazas) que deben ser tomadas en cuenta.

Partiendo de esto ya al menos tenemos una orientación general , pero se trata de ir a lo esencial , específico para poder actuar ,las hipótesis acerca de las causas permitirán al consultor reunir información , verificarlas o refutarlas y definir la causa raíz (básica o primordial) que en última instancia es la que al actuar sobre ella tiene mayor efecto (pudiéndose trabajar sobre otras en función de las posibilidades )en este aspecto también es válido el análisis de PARETTO y se recomienda tener en cuenta, en el análisis causal se despliegan un grupo de técnicas de recopilación , análisis y presentación de información.

Es particularmente importante la síntesis y presentación de resultados en esto resulta útil el uso del diagrama de causa – efecto y el análisis de causa / efecto en general.

Definamos el problema referente a la disminución del 20% de las ventas en la Gerencia Oriental en los últimos 3 trimestres del 2002.

¿Por qué puede ocurrir esto? Veamos algunas hipótesis:

- Estado de motivación / satisfacción de los trabajadores.
- Deficiente política de Gestión del Mercado.
- Incremento de beneficios de oferta de la competencia

Y así sucesivamente pudiéramos listar nuevas hipótesis.

Tenemos por ejemplo que al verificar vemos que en los listados con el 2 y 3 no observamos gran significación y que la cuestión esencial radique en

### **MOTIVACIÓN / SATISFACCIÓN.**

¿Por qué ocurre esto? ¿Qué falla?

- Deficiente Sistema Estimulador y seguimos profundizando.

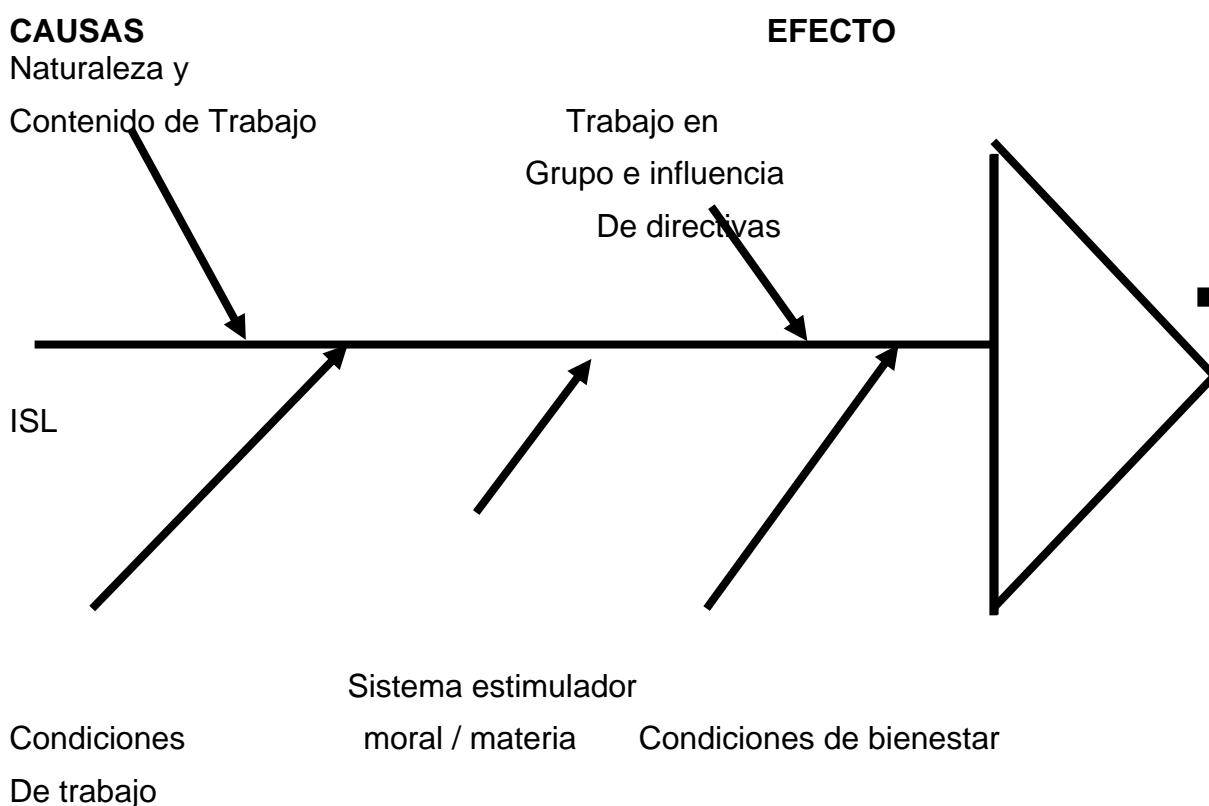
¿Donde están sus diferencias?

- No hay estímulo al incremento de las ventas (o fue suprimido en el último trimestre)
- El personal de recursos humanos no reacciona al respecto.
- El reconocimiento a las ventas y su incremento es diferente.
- Deterioro de las acciones de capacitación al personal de los puntos de venta.
- Poca participación de los trabajadores en la Gestión de la Organización.

Como se puede apreciar el consultor se enfrenta a una cadena de causa / efecto donde cada causa puede ser y lo es, un nuevo problema tendrá varias causas y además una misma causa puede tener varios efectos.

El estudio en detalle de toda esta madeja o entretejido es lo que permite que los consultores encuentren posibilidades de proponer acciones que tiendan a la solución del problema por ejemplo:

**(Deficiente Sistema Estimulador)**



Si aplica una encuesta, si realiza entrevistas o se complementan ambas con otras técnicas de seguro indagará sobre estos 5 factores y las seguirá descomponiendo en su análisis.

**LA CAPACIDAD POTENCIAL DEL CLIENTE PARA RESOLVER EL PROBLEMA.**

La capacidad potencial del cliente tiene varias dimensiones. Es preciso saber si posee los recursos materiales, financieros y los conocimientos técnicos y en general las competencias necesarias para solucionar el problema. El marco temporal es también importante.

- Experiencia en solución de otros problemas y programación de cambio.
- Cultura organizacional referente al cambio.
- Evolución futura de los recursos del cliente y se puede movilizar otros.
- ¿Que intentos se han hecho en el pasado y sus resultados ¿las actitudes des ante los problemas es también una cuestión a prestarle atención.
- ¿Como se perciben los problemas ¿
- Hay conciencia de los problemas y existe deseo de cambiar el estado de cosas
- Se han acostumbrado al problema por la convivencia con él.

Se debe recordar que para producir cambios irreversibles hay que crear en los directivos y trabajadores cambios en conocimientos, habilidades, actitudes que generen comportamientos exitosos en las decisiones y solución de los problemas.

El consultor al diagnosticar esta capacidad potencial tendrá en cuenta el Factor Humano, de aquí se derivaran acciones, pero además debe valorar que potencial de recursos existen o pueden movilizarse, en conjunto todo ello podrá dar más claridad en las acciones futuras.

### **DIRECCIONES POSIBLES DE LAS MEDIDAS FUTURAS.**

El diagnóstico es la preparación de la acción, a lo largo de el se reunirá, registrará y analizarán datos e ideas que ayudaran a guiar las acciones al respecto de cómo solucionar los problemas. De esta manera se establecerá un vínculo con la fase siguiente.

Aunque las ideas van surgiendo en el diagnóstico y esto será inevitable, el consultor debe tener presente lo peligroso que puede resultar realizar cambios prematuros sin que se hayan determinado, identificado y verificado causas y sacado las conclusiones del diagnóstico. No es una camisa de fuerza cada etapa pero metodológicamente son muy convenientes de respetar y aprovechar.

En la planificación del diagnóstico es esencial determinar la forma y grado en que participará el cliente, en la forma recomendada, la colaborativa el consultor es un catalizador contribuyendo a que el cliente comprenda el

método adaptado, señalando su atención en las cuestiones y hechos que puedan escapar.

La responsabilidad principal por el acopio y el análisis de datos será del cliente, ello lo preparará para desarrollar capacidades propias de gran utilidad en el éxito futuro de la organización.

En la organización del diagnóstico se desarrollan cuatro etapas principales:

1. definición del marco y la decisión de la Información a reunir y como hacerlo.
2. La Investigación, Recopilación de Datos y Elaboración de Información.
3. El Análisis de los Hechos
4. Las Conclusiones del Diagnóstico el análisis y discusión con la alta dirección acorde a la participación que podamos lograr en el cliente (consultores internos) será más o menos fluidas estas etapas y sus resultados dependerán de ello.

Para realizar el diagnóstico el consultor y el equipo de trabajo aplicarán diversas técnicas de registro, análisis, identificación y verificación de problemas / causas, presentación de la información, búsqueda de consenso etc., utilizará las diversas técnicas grupales y todas las herramientas que estén a su disposición

## **PLAN DE ACCIÓN**

La tercera fase tiene por objetivo hallar la solución del problema. Abarca el estudio de las diversas soluciones, la evaluación de las opciones, la elaboración de un plan para introducir los cambios y la presentación de propuesta al cliente para que éste adopte una decisión. El consultor puede optar entre una amplia gama de técnicas, en particular si la participación del cliente en esta fase es activa. La planificación de la acción requiere imaginación y creatividad, así como un enfoque riguroso y sistemático para determinar y estudiar las opciones posibles, eliminar propuestas que podrían conducir a cambios de escasa importancia e innecesarios y decidir que solución se ha de adoptar. Un aspecto importante del plan de acción consiste en elaborar una estrategia y tácticas para la introducción de los cambios, en particular para abordar los problemas humanos que se pueden prever y para superar cualquier resistencia al cambio.

El equipo de diseño debe elaborar el plan de acción concreto que adoptará la organización para accionar sobre las causas que inciden de una u otra

manera en los problemas detectados, priorizando desde luego estas acorde al estado en que las mismas se diagnosticaron, dándole preferencia a las críticas, a aquellas que tengan mayor impacto y que tengan mayores posibilidades de éxito en las condiciones objetivas y subjetivas existentes en el entorno así como en el contexto cultural de la Organización, las soluciones o acciones que se proyecten en sentido general pueden ser clasificadas de manera general en dos grupos.

1. **Acciones directas.**
2. **Acciones indirectas**

Las **acciones directas** por lo general tienen las siguientes características.

- Dependen de una decisión interna, siendo por lo general su origen derivado de factores objetivos que en su mayoría tienen un consenso aplastante.
- Van dirigidas a una o pocas dimensiones esenciales muy concretas.
- Son por lo general correctivo o de generalización, no requiriendo estudios adicionales muy profundos y/o complejos, estando en su mayoría estructuradas.
- Por regla general sus resultados son palpables de inmediato o en cortos plazos.
- No representan grandes inversiones de recursos humanos, materiales y/o financieros.

**Entre este tipo de acciones se pueden citar como ejemplo.**

- Destinar marcos financieros y/o recursos para mejorar la alimentación, el transporte, la protección personal, las condiciones específicas de trabajo etc.
- Coordinar acciones con suministradores de productos y/o servicios que no existen o se han deteriorado.
- Restituir, revitalizar mecanismos para atender ciertas y determinadas funciones o direcciones donde se detectan desviaciones que causan Problemas con las salidas de la Organización con la satisfacción a los trabajadores.

Este criterio de clasificación puede parecer trivial, pues tiene que ver con cuestiones que debieron hacerse anteriormente, que existía evidencia y claridad para tomar la decisión, incluso en muchos casos se adoptó la

decisión, se inició su implementación y no se mantiene su consistencia, pero resulta interesante observar que un alto porcentaje de las insatisfacciones provienen de aquí y además que el impacto que causarán será palpable de inmediato o en corto plazo, por lo cual tendrá una influencia importante en la percepción de los trabajadores , directivos y un impacto en el comportamiento y de seguro en los resultados rápidamente.

**Las acciones clasificadas como indirectas** por lo general tienen las características siguientes:

- Dependen de una decisión externa, la acción en si consiste en convencer, fundamentar la necesidad, buscar apoyo, aprobación en las instancias superiores.
- Dependen de una decisión interna pero las acciones definitivas surgirán después de un estudio más profundo, el cual por lo general es complejo y no tiene soluciones estructuradas.
- Requieren de una preparación previa requiriendo ésta plazos normalmente medios o largos, la acción en sí es la preparación de dichas condiciones, las cuales no pocas veces demandan esfuerzos multidisciplinarios.

**Acciones tales como:**

- Elaborar los Diseños y Especificaciones de cargos u ocupaciones con un enfoque de enriquecer el trabajo...
- Elaborar una propuesta de sistema de pago con incentivos vinculados a resultados finales de un proceso.
- Hacer un estudio para fundamentar los horarios y regímenes de trabajo-descanso requeridos.
- Elaborar e implementar un programa de formación de directivos y trabajadores dirigido a mejorar la participación y fomentar un clima organizacional cualitativamente superior.
- Implementar un Sistema de Calidad basado en las ISO 9001

Pueden considerarse en este grupo, observe que el carácter indirecto viene dado en esencia porque ellas de por sí son problemas que requieren investigación y presentación posterior de un proyecto de acciones que por lo general son directas y pueden a su vez contener indirectas.

En este tipo de acciones es muy importante precisar lo más claro posible los objetivos que se persiguen, estos guiarán el trabajo del equipo que las emprenderá dejando más criterio del equipo los métodos y técnicas que deben utilizar para alcanzarlos. Por regla general al realizar estos estudios se

revelarán diversas causales, que derivarán no en una, sino en varias acciones directas y /o indirectas para su solución.

Una vez hechas estas observaciones generales resulta conveniente profundizar en el contenido, en los componentes de las acciones. La pregunta a responder en este caso consiste en. ¿Qué debe contener cada acción en su definición?

La respuesta a esta pregunta obliga a definir él ¿Qué?, ¿Quién? (ejecuta y dirige), ¿Cuándo?, ¿Qué presupuesto y recursos necesita? y ¿Qué beneficios? deben esperarse de su aplicación?, si el equipo de diseño precisa bien estos aspectos, el plan de acción quedará con mayor calidad y los responsables del análisis y aprobación tendrán más elementos para tomar la decisión final?.

El ¿Qué? de la acción implica precisar que hay que hacer concretamente, ¿él Quién? debe especificar quién o quiénes la ejecutará y quién responderá por su cumplimiento, él ¿Cuándo?, precisará la fecha, el tiempo en que debe realizarse la acción en cuestión? Un aspecto trascendental de las acciones lo constituye la precisión del presupuesto y lo necesario para su ejecución, cualquier acción que no tenga bien preciso su financiamiento, tiene una alta probabilidad de no ejecutarse o fracasar, siendo este aspecto uno de los más recurrentes en los casos de fracaso. Al abordar el tema del presupuesto de recursos no solo debe considerarse el financiamiento en dinero , sino también el apoyo organizacional y personal, la dedicación de tiempo, la participación requerida, recuerde que muchas acciones demandarán mayoritariamente de esto. Es conveniente destacar que en algunos casos incluso resulta importante precisar el ¿Cómo? , por lo cual esto puede tenerse presente.

Otro aspecto relevante que debe tener un buen plan de acción es la valoración de su impacto, de los beneficios que tributará a la organización, a sus trabajadores y a la sociedad, al enfocar este aspecto es conveniente hacerlo en términos de la eficacia, la eficiencia, el compromiso... etc. que generará en la organización, en el mayor nivel de precisión que sea posible estimar por el equipo, esto favorece la toma de decisiones.

La planeación de la realización de las acciones es también una cuestión importante en esta etapa, el consultor y equipo debe planear tomando en cuenta las múltiples técnicas existentes al respecto y considerando las más



acertadas en el caso concreto de la organización y la problemática en cuestión.

#### **ETAPA 4. APLICACIÓN, IMPLEMENTACION Y EVALUACIÓN**

La puesta en práctica, que es la cuarta fase de la consultoría, constituye una prueba definitiva con respecto a la pertinencia y viabilidad de las propuestas elaboradas por el consultor en colaboración con su cliente. Los cambios propuestos comienzan a convertirse en una realidad. Empiezan a suceder cosas, que se han planificado o que escapan a la planificación. Pueden surgir nuevos problemas y obstáculos imprevistos o se puede poner de manifiesto el carácter erróneo de ciertas suposiciones o errores de planificación, La resistencia al cambio puede ser muy distinta de la que se preveía en la fase de diagnóstico y planificación. Quizás sea necesario corregir el diseño original y el plan de acción. Como es imposible prever con exactitud todas las relaciones, acontecimientos o actitudes, y la realidad de la puesta en práctica difiere a menudo del plan., la vigilancia y administración de la aplicación son muy importantes. Esto explica también por qué prefieren los consultores profesionales participar en la puesta en práctica de los cambios que han contribuido a identificar y planificar.

Una vez que el equipo de diseño elaboró el plan de acción y este fue sometido a la consideración de la alta dirección de la organización y aprobado, se inicia la etapa de implementación. La implementación tiene como objetivo implantar los cambios, o sea: implementar las acciones derivadas de la estrategia de solución.

Las tareas o actividades a desarrollar en esta etapa son las siguientes:

1. Preparar las condiciones para la implementación.
2. Implementación de cada acción.

La etapa de implementación en general es una etapa de ejecución donde los implicados y responsables deben asegurarse que las acciones previstas se lleven a vías de hecho según lo aprobado de la manera más rigurosa posible.

En primer lugar resulta necesario preparar las condiciones requeridas para implementar cada acción acorde a los plazos establecidos, dependiendo del tipo de acción la tarea tendrá diferentes matices.

La creación de condiciones para dejar implantada acciones clasificadas como directas consiste en esencia en garantizar los recursos necesarios y la preparación del personal para su puesta en práctica y una vez que esto este concluido implementarla.

En el caso de las acciones de tipo indirecto la situación es un poco más compleja ya que prácticamente puede llevar al equipo que las ejecuta a iniciar un proceso investigativo específico con procedimientos particulares para poder llegar a precisar acciones directas, o sea, que prácticamente implica todo un trabajo de diseño, Informativo/ formativo/ comprometedor alto que tiene que ser tomado muy en cuenta si se quiere alcanzar el éxito en la misma. Por ejemplo si la acción consiste en esencia en aplicar un sistema de incentivos determinado, las actividades preparatorias deben garantizar que todos los implicados estén informados y los ejecutores definitivos, preparados para llevarlos a la práctica sistemáticamente. En este caso, por lo regular, deben implementarse acciones de formación para los directivos y el staff donde cada cual adquiera los conocimientos y desarrolle las habilidades para utilizarlo tal y como fue concebido. La implementación en su conjunto estará marcada de un componente/ Informativo formativo/ comprometedor de gran peso.

En la etapa de implementación pueden y de hecho deben ser aplicadas diversas técnicas teniendo primacía las que ayuden a planificar y controlar los avances, tal es el caso de los diagramas de Gantt, los de secuencia o flujo de actividades y documentos, así como técnicas de apoyo a la exposición de ideas para ser usadas en la formación. El equipo de implementación debe además asegurar que se elabore y este a disposición de los trabajadores y directivos toda la documentación requerida, en términos de normas, procedimientos... etc. Por último son muy importantes las acciones de seguimiento necesarias para valorar los avances operados en la ejecución e ir corrigiendo las posibles desviaciones existentes.

La alta dirección de la organización debe mantener control sobre la ejecución del plan de acción y evaluar sistemáticamente sus avances para lo cual utilizará los mecanismos normales que disponga según sea el caso, pudiendo establecer otros, si así lo considera. Resulta recomendable elaborar un cronograma central o general que incluya la totalidad de las acciones y facilite la tarea de seguimiento.

Para finalizar correctamente el proceso de consultoría se deben realizar varias actividades.

El desempeño del consultor durante su cometido, el enfoque adoptado, los cambios introducidos y los resultados logrados tendrán que ser evaluados por el cliente y por la organización de consultoría. Se presentan y aprueban los informes finales. Se establecen los compromisos mutuos. Si existe interés en continuar la relación de colaboración, se puede negociar un acuerdo

sobre el seguimiento y los contactos futuros. Una vez completadas estas actividades, el consultor se retira de la organización del cliente y la tarea o el proyecto de consultoría queda terminado de común acuerdo.

El objetivo es evaluar, sí con la aplicación del plan de acción se alcanzan los resultados esperados en términos de objetivos organizacionales, personales y sociales, así como realizar los ajustes, necesarios del plan de acción.

Esta evaluación contendrá por tanto los aspectos fundamentales de las etapas anteriores y ella es la que mantendrá abierto eternamente el ciclo de mejora continua. Como las acciones específicas son diversas y generan expectativas de resultados en plazos de tiempo diferentes, deberán evaluarse sistemáticamente los resultados a partir de la información existente que normalmente es recopilada, esto permitirá a la alta dirección tener la retroalimentación básica necesaria.

En primer lugar es necesario interiorizar la necesidad de no pasar por alto esta evaluación ya que:

- Una gran mayoría de los procesos de mejora continua que fracasan son el resultado de la falta de consistencia y perfeccionamiento de sus acciones.
- Las necesidades y por tanto los motivos así como los estímulos que las satisfacen varían con el tiempo, el nivel de satisfacción y están muy influenciadas por el cambiante entorno, lo que implica nuevos cambios, ajustes para satisfacerlas, hay acciones que en un momento son necesarias y a partir de un instante dejan de jugar su papel debiendo ser eliminadas y sustituidas por otra.
- El impacto en todos los sentidos de los estímulos no responde a una ecuación matemática conocida y su aparición y sistematización por lo general no es de corto plazo, se requieren puntos de corte, de reflexión, de análisis.
- Es vital que todos los trabajadores y directivos de una Organización perciban con claridad que el proceso de mejora del sistema estimulador esta vivo, se perfecciona continuamente.

En segundo lugar este punto de corte sistemático permite evaluar y ajustar la cohesión de las políticas y acciones de estimulación con relación a su interior y el entorno interno – externo del sistema estimulador.

Tomando en cuenta estas consideraciones básicas generales el equipo y la dirección de la Organización decidirán el proceder requerido para mantener y perfeccionar programa de mejora, siendo recomendable que este proceso tenga un líder, un responsable dentro de la Organización, “propietario” (Owner) del proceso<sup>1</sup>”.

<sup>1</sup> Explicación tomada de [www.monografias.com/consultoriaorganizacional](http://www.monografias.com/consultoriaorganizacional)”

Nota 2:

Después de tener claro todos los costos y las actividades que se realizaron al prestar el servicio, el consultor puede costear el valor de la Consultoría, el precio de la consultoría, el aporte que recibe el consultorio, aportes a la Universidad y el estímulo económico de los Consultores siendo este el valor más representativo del servicio.

Además el programa le permite al consultor costear por etapas, de acuerdo al servicio que haya prestado, cabe aclarar que si en determinados casos el usuario solo utiliza una fracción de unidad, de esta misma forma se debe cobrar, es decir si la etapa de iniciación se demora solo media hora los costos de Materiales y suministros, Arrendamiento, Administración, Servicios de terceros entre otros se debe ingresar en el programa 0,5 para que este costeo sea aun más exacto y justo con el cliente.

Para determinar el precio de consultoría se aplico la siguiente formula:

Precio Consultoría:  $\frac{\text{Costo Consultoría}}{70} * 100$

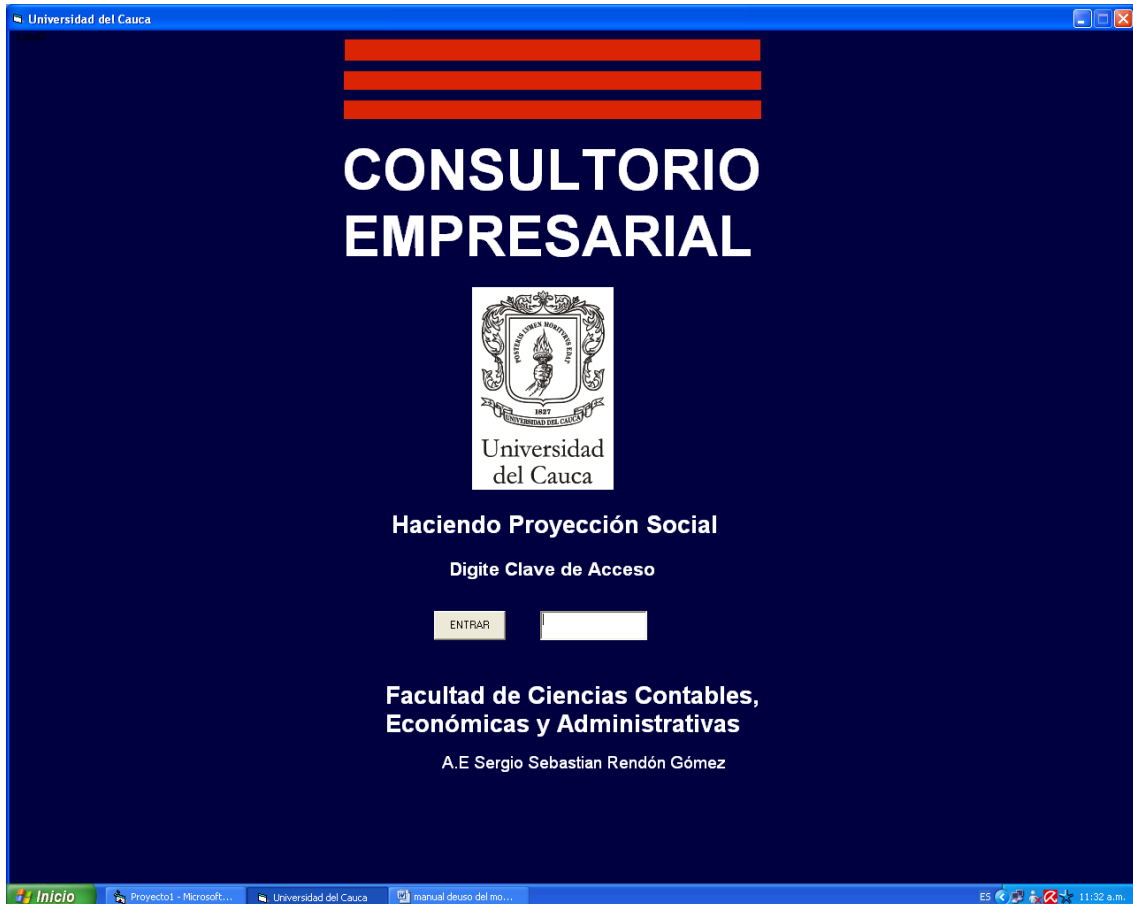
El Aporte a la Universidad es el 20% de los ingresos totales de cada Consultoría.

El estímulo a los consultores se determina por todas las horas en las que laboraron los consultores, se puede presentar el caso en que trabajen más de un consultor, y cuando se presenta esto el programa determina el costo total de horas de los dos o más consultores.

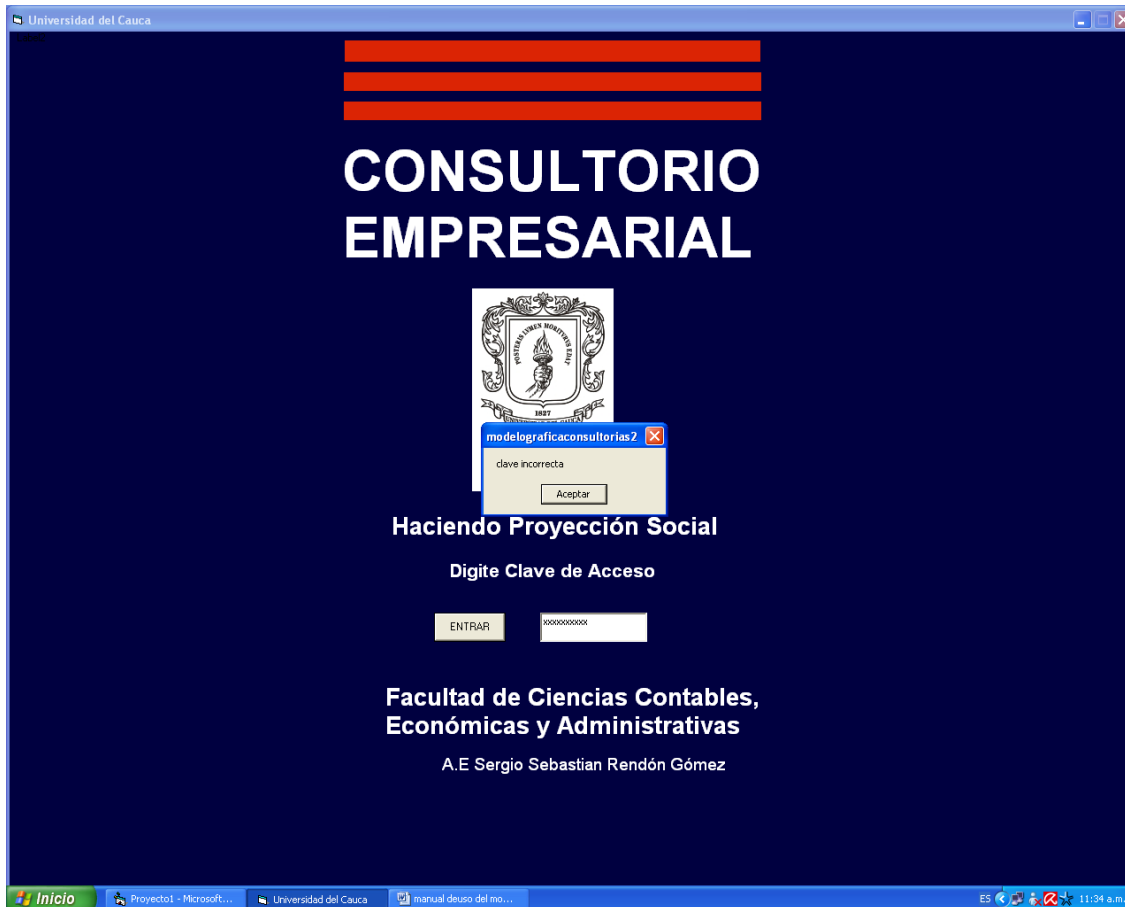
El aporte al Consultorio se halla de una forma diferente, debido a que la Universidad asume estos costos cuando se le cancela el 20%, entonces la formula a utilizar es la siguiente.

Aporte Consultorio = Precio Consultoría – Aporte Universidad – Costo Consultores – Transporte- Viáticos.

A continuación se presenta la pantalla de inicio del programa, en la cual se pide al usuario una clave de acceso, que será de uso exclusivo de los consultores.



Después de ingresar la clave de acceso a la pantalla principal, si la clave que se ingresa no es la correcta aparecerá un mensaje donde se le indicara al usuario de su error:



Cuando se ingresa la clave correcta el programa lo llevara a una segunda ventana en la cual se crea una hoja de resumen de la consultoría con el fin de tener un acercamiento de lo que necesita el cliente y posteriormente saber cuanto puede costar así:

Universidad del Cauca

Movimientos Continuar Imprimir Salir

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA**  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
**CENTRO DE ESTUDIOS Y SERVICIOS CES**  
*Popayán - Cauca - Colombia*

Popayán, Ciudad Universitaria:

ORGANIZACION:	<input type="text"/>
NIT:	<input type="text"/>
REPRESENTANTE LEGAL:	<input type="text"/>
CONSULTOR EMPRESARIAL:	<input type="text"/>
TEMA:	<input type="text"/>
PROBLEMA:	<input type="text"/>
SOLUCION PROPUESTA:	<input type="text"/>
HERRAMIENTAS A USAR:	<input type="text"/>
PRODUCTOS FINALES:	<input type="text"/>
TIEMPO DE REALIZACION:	<input type="text"/>
PRECIO DE LA CONSULTORIA:	<input type="text"/>

« Data2 »

16:24 miércoles



En esta hoja electrónica el consultor puede llenar junto al cliente cada uno de los campos excepto el campo PRECIO DE LA CONSULTORÍA, debido a que este se realizará mas adelante, el modo de uso es el siguiente:

- 1) Haz clic en la pestaña Movimientos que se encuentra en la Parte superior de la pantalla.
- 2) Posteriormente se abrirá un menú de opciones así:

ORGANIZACION:	
NIT:	
REPRESENTANTE LEGAL:	
CONSULTOR EMPRESARIAL:	
TEMA:	
PROBLEMA:	
SOLUCION PROPUESTA:	
HERRAMIENTAS A USAR:	
PRODUCTOS FINALES:	
TIEMPO DE REALIZACION:	
PRECIO DE LA CONSULTORIA:	

- 3) Si deseas crear un archivo haz clic en la Nuevo e inmediatamente puedes llenar los datos en la hoja.
- 4) Después de terminar de llenar la hoja puedes guardarla en una base de datos en Access, solo haz clic en Guardar y quedara almacenada para posteriores visitas o controles de datos.

- 5) En caso de necesitar una hoja guardada con anterioridad el programa le permite buscar directamente sin necesidad de dirigirse a la base de datos, para hacer uso de esta aplicación haz clic en Buscar, y te aparecerá la siguiente pantalla:

The screenshot shows a web browser window titled 'Universidad del Cauca'. The page header includes the university's name and the 'Centro de Estudios Contables, Económicos y Administrativos (CES)'. Below the header is a navigation menu with 'Movimientos', 'Continuar', 'Imprimir', and 'Salir'. The main content area contains a search form with the following fields:

- Popayán, Ciudad Universitaria: [input field]
- ORGANIZACIÓN: [input field]
- NIT: [input field]
- REPRESENTANTE LEGAL: [input field]
- CONSULTOR EMPRESARIAL: [input field]
- TEMA: [input field]
- PROBLEMA: [input field]
- SOLUCION PROPUESTA: [input field]
- HERRAMIENTAS A USAR: [input field]
- PRODUCTOS FINALES: [input field]
- TIEMPO DE REALIZACIÓN: [input field]
- PRECIO DE LA CONSULTORIA: [input field]

A modal dialog box titled 'sistemaconsultorias' is overlaid on the form. It contains the text 'Introduce el NIT de la Organización que Buscas' and two buttons: 'Aceptar' and 'Cancelar'. Below the form is a navigation bar with a 'Data2' label and navigation arrows.

At the bottom of the page, there is a footer with the text: 'Universitariamente, HECTOR ALEJANDRO SANCHEZ, Director Centro de Estudios y Servicios - CES'. The Windows taskbar at the bottom shows the system tray with the date 'miércoles' and time '16:44'.

La base de datos del programa tiene como clave principal el NIT de las organizaciones, en la casilla digitas el NIT de la organización que buscas y a continuación haz clic en el botón Aceptar e inmediatamente te dirigirá a la hoja de la organización, en caso de que se digite mal en NIT o la organización no se encuentre registrada aparecerá la siguiente pantalla:

Universidad del Cauca

Movimientos Continuar Imprimir Salir

UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CENTRO DE ESTUDIOS Y SERVICIOS CEES  
Popayán - Cauca - Colombia

Popayán, Ciudad Universitaria:

ORGANIZACIÓN:	
NIT:	
REPRESENTANTE LEGAL:	
CONSULTOR EMPRESARIAL:	
TEMA:	
PROBLEMA:	
SOLUCIÓN PROPUESTA:	
HERRAMIENTAS A USAR:	
PRODUCTOS FINALES:	
TIEMPO DE REALIZACIÓN:	
PRECIO DE LA CONSULTORIA:	

Búsquedas de Organizaciones

La Matrícula Número: 77757 No está en la Base de Datos

Aceptar

Universitariamente,

HECTOR ALEJANDRO SANCHEZ  
Director Centro de Estudios y Servicios - CES

16:47  
miércoles

- 6) Adicionalmente si el consultor necesita borrar alguna hoja de registro de cualquier Organización, primero debe buscar una organización anteriormente almacenada, Luego solo pulsa clic en la opción eliminar y aparecerá el siguiente mensaje después de ser eliminado el registro:

The screenshot shows a web browser window titled 'Universidad del Cauca' with a menu bar containing 'Movimientos', 'Continuar', 'Imprimir', and 'Salir'. The main content area displays the following information:

UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CENTRO DE ESTUDIOS Y SERVICIOS CEES  
Popayán - Cauca - Colombia

Popayán, Ciudad Universitaria: 10 de julio de 2009

ORGANIZACIÓN:	DIAN
NIT:	8003244
REPRESENTANTE LEGAL:	JORGE CONSTAIN
CONSULTOR EMPRESARIAL:	SERGIO RENDÓN
TEMA:	DISEÑO ORGANIZACIONAL
PROBLEMA:	MALA ESTRUCTURA JERARQUICA
SOLUCION PROPUESTA:	ESTUDIO DE LOS CUADROS D
HERRAMIENTAS A USAR:	ENCUESTAS DIRECTAS
PRODUCTOS FINALES:	DISEÑO DE UNA NUEVA ESTRUCTURA JERARQUICA
TIEMPO DE REALIZACIÓN:	1 MES
PRECIO DE LA CONSULTORIA:	300.000

Below the table is a navigation bar with buttons for 'Data2' and other controls.

Universitariamente,  
HECTOR ALEJANDRO SANCHEZ  
Director Centro de Estudios y Servicios - CES

The dialog box 'sistemaconsultorias' is open, displaying the message: '¿Quieres Eliminar la Organización Número: DIAN?' with 'Sí' and 'No' buttons.

A continuación solo haz clic en aceptar y la hoja de registro será eliminada de la base de datos.

- 7) El programa tiene la opción de imprimir la hoja de registro de las organizaciones, haz clic en la pestaña imprimir.
- 8) Cuando se finaliza de crear la hoja de registro y se establecen los alcances aproximados de la Consultoría se pasa al siguiente paso que es determinar el costo de la misma, para esto el Consultor debe pulsar clic en la pestaña continuar para acceder a la matriz de calculo donde se resumen todos los costos y actividades mencionados en el manual así:

Universidad del Cauca

## SISTEMA DE COSTEO DE SERVICIOS DE ASESORÍA Y CONSULTORÍA EMPRESARIAL

ACTIVIDADES	Unidades de uso mat y sum	Tiempo Hrs serv pub	Tiempo hrs Consultor S	Tiempo hrs Consultor G	Tiempo hrs Consultor J	Num despt Trans Urbano	Número días Viaficos	Arrendamiento Hrs	Nivel de beneficio publicidad	Admon Hrs	Número Hrs serv Terceros	Total Etapa
INICIACIÓN												
DIAGNÓSTICO												
PLAN DE ACCIÓN												
APLICACIÓN												

COSTO CONSULTORÍA    PRECIO CONSULTORÍA    ESTIMULO CONSULTORES

APORTE AL CONSULTORIO    APOORTE UNIVERSIDAD

INICIAR    CALCULAR    LIMPIAR    REGRESAR    SALIR

17:00    miércoles

Por ejemplo si el consultor realizo solo la fase de Iniciación vamos a suponer que gasto:

- 2 unidades de materiales y suministros
- 4 horas de servicios públicos,
- Además que el consultor esta en el nivel junior y trabajo 4 horas,
- 4 horas de arrendamiento,
- 1 unidad de publicidad,
- 4 horas de administración y
- 4 horas de servicios a terceros
- No se utilizo transporte ni viáticos,

Entonces el resultado será el siguiente.

A. Antes de ingresar datos se debe pulsar el botón “Iniciar”, este comando llenara de ceros a la Matriz de Costos y Fases de consultoría así:

Universidad del Cauca

## SISTEMA DE COSTEO DE SERVICIOS DE ASESORÍA Y CONSULTORÍA EMPRESARIAL

ACTIVIDADES	Unidades de uso mat y sum	Tiempo Hrs serv pub	Tiempo hrs Consultor S	Tiempo hrs Consultor G	Tiempo hrs Consultor J	Num despi Trans Urbano	Número días Viáticos	Arrendamiento Hrs	Nivel de beneficio publicidad	Admin Hrs	Número Hrs serv Terceros	Total Etapa
INICIACIÓN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
DIAGNÓSTICO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
PLAN DE ACCIÓN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
APLICACIÓN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

COSTO CONSULTORÍA    PRECIO CONSULTORÍA    ESTIMULO CONSULTORES

APORTE AL CONSULTORIO    APOORTE UNIVERSIDAD

17:13  
miércoles

Ahora se empieza a alimentar la matriz con las unidades de las que dispuso el Consultor así:

Universidad del Cauca

## SISTEMA DE COSTEO DE SERVICIOS DE ASESORÍA Y CONSULTORÍA EMPRESARIAL

ACTIVIDADES	Unidades de uso mat y sum	Tiempo Hrs serv pub	Tiempo hrs Consultor S	Tiempo hrs Consultor G	Tiempo hrs Consultor J	Num despl Trans Urbano	Número días Viajeros	Arrendamiento Hrs	Nivel de beneficio publicidad	Admon Hrs	Número Hrs serv Terceros	Total Etapa
INICIACIÓN	2	4	0	0	4	0	0	4	1	4	4	
DIAGNÓSTICO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
PLAN DE ACCIÓN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
APLICACIÓN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

COSTO CONSULTORÍA    PRECIO CONSULTORÍA    ESTIMULO CONSULTORES

INICIAR    CALCULAR    LIMPIAR    REGRESAR    SALIR

APOORTE AL CONSULTORIO    APOORTE UNIVERSIDAD

17:14  
miércoles

B. Luego se presiona el botón calcular y se obtienen los resultados.

Universidad del Cauca

## SISTEMA DE COSTEO DE SERVICIOS DE ASESORÍA Y CONSULTORÍA EMPRESARIAL

ACTIVIDADES	Unidades de uso mat y sum	Tiempo Hrs serv pub	Tiempo hrs Consultor S	Tiempo hrs Consultor G	Tiempo hrs Consultor J	Num despt Trans Urbano	Número días Viáticos	Arrendamiento Hrs	Nivel de beneficio publicidad	Admon Hrs	Número Hrs serv Terceros	Total Etapa
INICIACIÓN	2	4	0	0	4	0	0	4	1	4	4	109700
DIAGNÓSTICO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PLAN DE ACCIÓN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
APLICACIÓN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

COSTO CONSULTORÍA      PRECIO CONSULTORÍA      ESTIMULO CONSULTORES

APORTE AL CONSULTORIO      APORTE UNIVERSIDAD

17:14  
miércoles

C. Es aquí donde el programa muestra los costos, precios aportes y estímulos que se deben tener en cuenta, por ejemplo el precio de esta Consultoría fue de \$137.125 y el Consultorio recibe \$49.700, y así sucesivamente si se quieren costear el resto de fases de ser necesario, además la ventaja es que se pueden costear por separado o en conjunto dependiendo del alcance de la Consultoría.



- D. Si el consultor se equivoca o necesita realizar otro calculo, no se necesita salir del programa, simplemente se debe pulsar el botón de limpiar y este automáticamente deja la pantalla en blanco para empezar de nuevo así:

Universidad del Cauca

## SISTEMA DE COSTEO DE SERVICIOS DE ASESORÍA Y CONSULTORÍA EMPRESARIAL

ACTIVIDADES	Unidades de uso mat y sum	Tiempo Hrs serv pub	Tiempo Hrs Consultor S	Tiempo Hrs Consultor G	Tiempo Hrs Consultor J	Num despl Trans Urbano	Número días Viajeros	Arrendamiento Hrs	Nivel de beneficio publicidad	Admon Hrs	Número Hrs serv Terceros	Total Etapa
INICIACIÓN												
DIAGNÓSTICO												
PLAN DE ACCIÓN												
APLICACIÓN												

COSTO CONSULTORÍA    PRECIO CONSULTORÍA    ESTIMULO CONSULTORES

APOORTE AL CONSULTORIO    APOORTE UNIVERSIDAD

INICIAR

CALCULAR

**LIMPIAR**

REGRESAR

SALIR

17:17  
miércoles

- E. Luego de calcular el precio de la consultoría, haz clic en el botón regresar y este te dirigirá a la hoja de registro pero en la casilla que estaba vacía de “PRECIO DE LA CONSULTORIA” aparecerá el precio que se acaba de calcular así:

Universidad del Cauca  
Movimientos Continuar Imprimir Salir

UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CENTRO DE ESTUDIOS Y SERVICIOS CES  
Popayán - Cauca - Colombia

Popayán, Ciudad Universitaria: 10 de julio de 2009

ORGANIZACIÓN:	DIAN
NIT:	8003244
REPRESENTANTE LEGAL:	JORGE CONSTAIN
CONSULTOR EMPRESARIAL:	SERGIO RENDÓN
TEMA:	DISEÑO ORGANIZACIONAL
PROBLEMA:	MALA ESTRUCTURA JERARQUICA
SOLUCION PROPUESTA:	ESTUDIO DE LOS CUADROS DE MANDO
HERRAMIENTAS A USAR:	ENCUESTAS DIRECTAS
PRODUCTOS FINALES:	DISEÑO DE UNA NUEVA ESTRUCTURA JERARQUICA
TIEMPO DE REALIZACIÓN:	1 MES
PRECIO DE LA CONSULTORIA:	37125

« Data2 »

Universitariamente,  
HECTOR ALEJANDRO SANCHEZ  
Director Centro de Estudios y Servicios - CES

17:20  
miércoles

- F. Por ultimo cuando el consultor termina de utilizar el programa debe presionar el botón salir y este automáticamente cierra el programa.

## 9. REQUERIMIENTO DE RECURSOS

<b>RECURSOS</b>	<b>CANTIDAD</b>
<b>TECNOLÓGICOS</b>	
EQUIPO DE COMPUTO	1
IMPRESORA	1
<b>HUMANOS</b>	
ASESORES: ACADÉMICO	1
EMPRESARIAL	1
<b>ECONÓMICOS</b>	
DINERO	(Pasajes: Transporte Urbano, Llamadas a Celular, etc)
<b>VARIOS</b>	
CARTUCHOS DE IMPRESORA	2 de tinta negra 1 de color
RESMA DE PAPEL	1
MESA DE TRABAJO (CON ASIENTOS INCORPORADOS)	1

## 11. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES “FORMULACIÓN DE UN MODELO DE COSTEO DEL PORTAFOLIO DE SERVICIOS DEL CONSULTORIO EMPRESARIAL” Del 20 de Abril de 2009 al 21 de Septiembre de 2009

ACTIVIDAD	sem 1	sem 2	sem 3	sem 4	sem 5	sem 6	sem 7	sem 8	sem 9	sem 10	sem 11	sem 12	sem 13	sem 14	sem 15	sem 16	sem 17	sem 18	sem 19	sem 20	sem 21	sem 22	sem 23	sem 24
<b>1. Investigación Teórica</b>																								
1,1 Búsqueda de documentos acerca del diseño de modelos de costeo	■	■																						
1,2 Asesoría con profesores de la Universidad que manejen temas de interés al proyecto			■	■	■																			
<b>2. Investigación de campo</b>																								
2,1 Estimación del costo de mercado de las asesorías y consultorías en la ciudad de Popayán				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
2,2 Análisis de la calidad del servicio prestado por las empresas de asesorías y consultorías en la ciudad de Popayán					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
2,3 Estimación de costos involucrados cuando se prestan servicios de asesorías y consultorías en la ciudad de Popayán					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
2,4 Estimación del costo de contratación del personal del Consultorio Empresarial de la Universidad del Cauca											■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
2,5 Análisis de la evolución Histórica de los Costos y gastos involucrados cuando se presta el servicio de asesorías y consultorías en la ciudad de Popayán																								
<b>3. Desarrollo del modelo de costeo</b>																								
3,1 Diseño de la plataforma en Excel del modelo de costeo																								
3,2 Alimentación de la plataforma de costeo con los datos recolectados en la investigación previa																								
3,3 Realización de pruebas piloto al modelo de costeo																								
3,4 Corrección de posibles fallas que se presenten																								
3,5 Diseño de imagen del modelo de costeo																								
3,6 Presentación del modelo de costeo ante los entes interesados																								

## 12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

VARELA, R. (2001) Innovación empresarial. Editorial pearson, educación de Colombia, LTDA.

UNIVERSIDAD DEL CAUCA, Consultorio Empresarial. Modulo fondo emprender. 2006

VIDAL ARIZABALETA, E. (2000). *Diagnostico Organizacional*, Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital. Ecoe ediciones, Bogotá.

BERTALANFFY, L V. “Teoría general de los sistemas” 1969

ALA. Glosario de la ALA de Bibliotecología y Ciencias de la Información, México: Ediciones Díaz de Santos; 1988.

CAPURRO R. Epistemología y Ciencia de la Información

FERNÁNDEZ CABRERA J. ¿Existe un sistema andaluz de información y documentación?

RAMOS SIMÓN LF. Dirección, administración y marketing de empresas e instituciones documentales. Madrid: Síntesis; 1995.

LÓPEZ YÉPEZ J. El desarrollo de los sistemas de información y documentación. Cuadernos E.U.B.D. Complutense 1991.

MUÑOZ CRUZ V. Gestión y planificación de sistemas y servicios de información. Sevilla: Alcalá de Guadaira; 1998.

**Rubio Domínguez, P.:** (2006) *Introducción a la gestión Empresarial*, Edición electrónica. Texto completo en [www.eumed.net/libros/2006/prd/](http://www.eumed.net/libros/2006/prd/)