

**VI SEMINARIO INTERNACIONAL DE CILEA  
INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA  
Desafíos y Oportunidades de las PYMES en el Tercer Milenio**

**TITULO: PAPEL DE LOS PROFESIONALES DE CIENCIAS  
ECONOMICAS Y EMPRESARIALES EN EL DESARROLLO  
DE LAS PYMES**

**AUTOR : JAIME A. HERNANDEZ V.**

**SANTIAGO DE CHILE, AGOSTO DEL 2002**

## **INTRODUCCION**

La estructura de los negocios en el mundo de hoy lleva inmanente con su desarrollo la necesidad de utilización de tecnología actualizada y de ingentes recursos económicos, dentro de los cuales el capital financiero es factor fundamental a la hora de la toma de decisiones en una época de mercado abierto y de cambios estructurales de gran velocidad.

En este contexto, los profesionales de las ciencias económicas empresariales juegan un papel fundamental en el diseño de aplicación de las estrategias administrativas que se implementan en cada ente económico, así como en los sistemas de información y las bases de control de dichos entes.

No obstante en las pequeñas y medianas empresas la actuación de nuestros profesionales en ocasiones se ve enfrentada a múltiples dificultades nacidas en las restricciones de recursos y tecnología que tienen estas organizaciones, lo que mengua las posibilidades de éxito en la aplicación de los conocimientos.

De la misma manera la legislación imperante en la mayoría de los países del mundo ha sido dirigida a desarrollar y fomentar la inversión en las empresas que conforman el mercado de capitales, olvidándose de la importancia que tienen las pequeñas y medianas empresas como motor de desarrollo y factor de crecimiento económico.

Así mismo los modelos de apoyo estatal tienen consideraciones y reglas distintas para las grandes empresas, las que difieren de las estatuidas para las pequeñas y medianas organizaciones. Sin embargo las bases tributarias utilizadas no hacen diferencias entre los ingresos generados en uno u otro tipo de empresa, al igual que no se regula la competencia entre los entes de distinto tamaño.

Todo lo anterior pone de presente unas posibilidades de desarrollo de muy disímiles perspectivas para los entes que operan en la economía actual y para el caso que nos ocupa para las pequeñas y medianas empresas, que por supuesto, incluyen a aquellas que prestan servicios profesionales en el ámbito nacional o local, lo que hace que su desarrollo sea cada día más complejo y difícil.

La ausencia de reglas claras en materia de prestación de servicios profesionales y la negligencia estatal para expedir una regulación que proteja de la competencia desleal a las pequeñas y medianas organizaciones de los profesionales de las ciencias económicas y empresariales, respecto de otras organizaciones

multinacionales de gran tamaño, constituyen un factor tradicional que aumentan los obstáculos para el éxito del trabajo profesional integrado en el orden nacional.

Situaciones tales como la ruptura por quiebra de tarifas (a la baja) por parte de estas empresas multinacionales, al igual que el monopolio que ejercen en la prestación de sus servicios en los diversos sectores de la economía de los países en crecimiento (generalmente por imposiciones del exterior), son aspectos adicionales que van en detrimento del crecimiento de nuestras pequeñas y medianas organizaciones profesionales. A todos estos aspectos espero referirme en adelante.

## **I. PERSPECTIVAS ACTUALES**

La Organización de Corporación y Desarrollo Económico, por su sigla OCDE, en su informe sobre la situación y perspectiva de las PYMES, luego de tomar como base las que pertenecen al sector formal u organizado de manera legal; estableció que ellas representan más del 80% del total de los establecimientos abiertos al público y como medio de generación de trabajo emplean alrededor del 60% de la población ocupada en el mundo.

Estas cifras de suyo significativas se incrementan si se analizan en el orden latinoamericano, toda vez que los establecimientos suben al 85% y el empleo formal se posiciona en más del 75%.

Lo anterior demuestra la importancia económica y social de éste sector cada día en aumento a pesar de la ausencia de políticas de fomento y apoyo para su desarrollo.

Sin perjuicio de lo dicho, los requerimientos de nuevas tecnologías y la apertura de los mercados han venido generando para las PYMES distintos desafíos y oportunidades que se relacionan con la necesidad de afrontar aspectos tales como la producción en serie y la creación de valor a partir de economías de escala, al igual que el apoderamiento de mercados altamente segmentados y con abundancia de nichos.

De la misma manera la utilización de los sistemas de subcontratación y outsourcing por parte de las empresas, han tenido para las PYMES oportunidades de crecimiento, al igual que aquellos sistemas de producción donde el micro-mercado es la constante. Es decir, cuando existen requerimientos de diferenciación, versatilidad y agilidad a gran escala, donde las grandes y pesadas

compañías tienen una problemática logística, las pequeñas y medianas empresas tienen oportunidades de éxito.

Pero a pesar de estas perspectivas, en todo caso, persisten varias dificultades para su crecimiento, todas ellas conocidas de antaño. En este sentido podemos decir que factores como el incipiente desarrollo tecnológico, las restricciones en el financiamiento, la limitada vinculación a los modelos de tecnologías de la información, así como la dificultad para interactuar en economías en red y los problemas en los manejos de tipo gerencial, siguen constituyendo los obstáculos para el desarrollo y posicionamiento de las PYMES en el ámbito internacional.

Las dificultades descritas son consustanciales con las pequeñas y medianas organizaciones del orden profesional, que se encuentran estructuradas generalmente como empresas de consultoría, asesoría gerencial, tributaria, de sistemas y de contabilidad o auditoría. Tales organizaciones normalmente constituidas por profesionales que, o bien comienzan su ejercicio o bien integran sus conocimientos en desarrollo de una brillante carrera, ya culminada en grandes emporios empresariales, desarrollan tareas, muchas de las cuales no están de acuerdo con el nivel de conocimiento de los partícipes de las organizaciones.

Lo anterior lleva a que las PYMES de servicios profesionales tengan siempre una actitud innovadora a pesar de las desventajas que poseen frente a las grandes firmas en cuanto a la existencia de áreas de investigación y desarrollo.

Dado su conocimiento nacional o local procuran la creación o modificación de productos o servicios en función de los cambios del mercado, al igual que a la adopción de nuevos modelos administrativos que permiten mejorar la productividad y las ventas de sus clientes.

Si bien en los países industrializados y en las economías en transición, las PYMES se ubican principalmente en el sector terciario y su participación es notable en la actividad comercial, en los renglones de turismo, hotelería y de alimentos; hoy en día la aparición de pequeñas y medianas empresas de servicios profesionales se encuentra en aumento con notable éxito.

Actualmente las PYMES de profesionales ocupan un renglón de generación económica de gran importancia para este sector. Ello se da en consonancia con el crecimiento de este tipo de organizaciones en todas las actividades económicas, primordialmente en los países en desarrollo.

## II. ECONOMIA DEL CONOCIMIENTO

En este estadio conviene resaltar que el papel de los profesionales de nuestras disciplinas es de vital importancia en la nueva economía, particularmente para las PYMES, la que podemos afirmar depende en gran medida de las habilidades y conocimientos de quienes desarrollan o aportan servicios a los entes económicos de tipo intelectual, es así como en la mayoría de las ocasiones este tipo de servicios es la fuente de la generación de riqueza al aportar la base necesaria para el desarrollo de nuevas tecnologías y del crecimiento de las industrias.

En este sentido se puede decir que hoy se reconoce el papel trascendental de los llamados activos intelectuales y su concurso para la creación de valor a partir del conocimiento, entendido éste como **la acción generadora de ideas o la transformación de las mismas para crear saber.**

Este cambio de concepción de la empresa, efectuado por profesionales de las disciplinas económicas empresariales ha transformado la economía contemporánea, modificando los modelos organizacionales y los sistemas de producción, al igual que las relaciones económicas, pues son las ideas y la innovación el nuevo motor del mundo que hoy genera riqueza. Vivimos pues en una economía basada en el conocimiento del cual no pueden estar alejadas las PYMES.

Esta realidad, es la que otorga ventajas competitivas dadas las condiciones permanentes de incertidumbre y de dificultad de permanencia en los mercados de productos y servicios.

Los nuevos sistemas de tecnología de la información tan necesarios para las pequeñas y medianas organizaciones, unidos a las variables de la arquitectura organizacional y a los modelos econométricos y de contabilidad a precios de valor razonable, constituyen la estructura gerencial de los arquetipos empresariales que generan riqueza a partir de las transacciones en línea. En estos ámbitos el papel de los profesionales de las ciencias económicas, contables y empresariales, es prácticamente el único llamado a sobrevivir dadas las circunstancias que hoy tienen los negocios internacionales y las transacciones en bolsa abierta.

## III. CONOCIMIENTO CREADOR

Durante décadas, la administración basó su gestión sobre las viejas concepciones de Taylor y Fayol con las dificultades que todos conocemos, a pesar de las

modificaciones que a este modelo se le han hecho, las cuales apenas son someros maquillajes sin valor. Como lo sostiene IKUJIRO NONAKA, hasta hoy la empresa se ha utilizado únicamente como “una maquina para procesar información”. En esta visión según NONAKA, “sólo se considera útil el conocimiento formalista y sistemático, es decir, el de los datos hard (cuantitativos), los procedimientos codificados y los principios universales aplicados”.

Como bien apunta NONAKA, este tipo de conocimiento sirve para mejorar la eficacia, reducir los costos y aumentar la rentabilidad sobre las inversiones, pero no crea valor, esto es, no aporta nuevo capital o riqueza.

En otras palabras la simple actividad de procesar información, repitiendo el mismo procedimiento cada vez, por más eficiente que este sea, no crea valor; por el contrario, el nuevo conocimiento, si genera valor.

Es así como hay que buscar las fuentes que le dan origen a ese conocimiento. Y esas fuentes residen en el recurso humano, para el caso que nos ocupa en los profesionales de nuestra disciplina que generan ideas, incluso en las percepciones e intuiciones del resto del personal. Allí está la fuerza creadora y la innovación.

En este sentido, conviene hacer una disección sobre el conocimiento, el cual, se puede clasificar como “explícito o formal”, es decir, aquel que ha sido formalizado y sistematizado para ser aplicado y transmitido y, el conocimiento “implícito o tácito”, si se quiere oculto, aquel que a pesar de poseerse no ha sido descrito o descubierto para los demás. Es ese conocimiento el que por ejemplo poseen los maestros de un determinado arte u oficio, que es exclusivo del fuero de una persona y que por tanto no ha sido aplicado en la economía de empresa.

Es por eso que el conocimiento tácito o implícito tiene un componente de alta concentración intelectual propia, pues corresponde a la creación que cada individuo le aporta a una actividad.

Según NONAKA, este conocimiento es el artífice de la creación del capital y se puede clasificar en las siguientes categorías.

**“DE TACITO A TACITO:** Cuando se comparte conocimiento con otro, utilizando la observación, imitación y practica, para asimilar el conocimiento.

**DE EXPLICITO A EXPLICITO:** Cuando se agrupan varios modelos de conocimientos para generar uno nuevo.

**DE TACITO A EXPLICITO:** Cuando el conocimiento individual tácito se sistematiza, instrumenta y formaliza para la aplicación.

**DE EXPLICITO A TACITO:** Cuando el nuevo conocimiento convertido en explícito, se transmite a los demás y, estos lo asimilan, aplican y mejoran de acuerdo con su percepción”.

Lo anterior da lugar a una cadena de conocimiento que crea valor, dándole riqueza a la empresa y a la economía.

Por ello la actividad de convertir conocimiento tácito en explícito, así como transmitir este nuevo conocimiento haciéndolo asimilable a los demás, son los elementos fundamentales en la generación de conocimiento y en la creación de valor.

El procedimiento descrito da lugar a la presencia activa de los profesionales de las ciencias económicas y empresariales, quienes dados sus conocimientos y habilidades instrumentan con su saber las ideas y procesos de transformación, que se transmiten mediante sistemas de información que componen el nuevo núcleo de la actividad productiva y de la creación de valor. Estos profesionales constituyen por tanto uno de los más importantes insumos de esta cadena de valor.

#### **IV. NUESTRO ROL EN EL DESARROLLO DE LAS PYMES**

Las disquisiciones anteriores sirven de base para analizar nuestra participación en el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, las que como lo hemos visto carecen de una tecnología adecuada y de una práctica gerencial acorde con los cambios internacionales en el mundo empresarial.

En este sentido conviene recordar que los profesionales de nuestras disciplinas poseen habilidades y conocimientos indiscutibles, tanto por su formación como por su ejercicio en todo lo que tiene que ver con el mundo de los recursos que interactúan dentro de las pequeñas y medianas organizaciones y su uso y aplicación.

Así podríamos decir que nuestro papel, sea en el rol de asesores, consultores, contadores o auditores tiene que ver con todos los elementos y partículas que conforman las actividades y operaciones que ejecutan las PYMES, es decir, nuestro rol abarca materias tales como **los recursos humanos** (personal, perfil

profesional, escala salarial, proceso de selección y contratación, funciones, responsabilidades, estructuras jerárquicas, etc.); **los recursos económicos** (insumos, materias primas, ciclo de compras, ciclo de producción, productos terminados, ciclo de mercadeo y ventas, etc. **los recursos financieros** (capital, uso, liquidez, generación de flujos de efectivo, acceso al crédito, etc.); **los recursos técnicos** (tecnología, conocimiento, know how, desarrollos de investigación, etc.) y, **los recursos físicos** (planta física, equipos y maquinaria, diseño, ubicación y uso, etc.).

De acuerdo con lo anterior, nuestro papel permite entonces la implantación de las mejores **políticas** para conducir el ente económico PYME, así por ejemplo en cuanto al producto o servicio, los diseños sobre las condiciones de mercado y mercadeo (de consumo masivo o de producto exclusivo), los canales de distribución y venta, la publicidad, la estructura organizacional, los niveles de calidad, el límite de los costos, la competencia, el servicio al cliente, (sin otorgamiento de crédito o con generación de cartera, o mediante ventas de contado), etc.

Así mismo el **modelo de administración** y la filosofía de las PYME incluidas **las decisiones** o arquetipo decisional asumido, su tipicidad, velocidad entre niveles (desde la dirección hasta la base), la jerarquía, la calidad, la oportunidad, el poder de mando y la responsabilidad, etc.

Nuestro rol también comprende el asesoramiento para implementar y desarrollar **los procedimientos** o secuencia lógica que se adopta mediante guías para cada actividad y operación de las PYME (procesos, descripción de métodos, desarrollo de funciones, actualidad de los métodos descritos, responsabilidad de funcionarios, manuales, modificación de procedimientos obsoletos), etc.

Además todo lo relacionado con **las actividades** o proceso secuencial de los recursos operados mediante decisiones (interrelación de recursos, transformación, requerimientos, etc.); **las operaciones** o ciclos económicos como resultado de la realización continua de las actividades (tipo, frecuencia, oportunidad, etc.), y **los resultados** (bienes, productos, servicios prestados, consecuencias, evaluación), etc.

Nuestra labor también nos lleva a estructurar modelos que nos permitan alcanzar **las metas** de las PYME (objetivos y fines con beneficio económico y crecimiento, así como **la misión y visión** de las PYME.



Igualmente estamos en capacidad de asesorar diseños de **sistemas de información** que le permitan a las PYMES posicionarse y obtener ventajas competitivas (es decir todo lo atinente a los sistemas de comunicación, pertinencia e integridad de la misma, oportunidad, medios), etc. **y** fundamentalmente todo lo atinente a la estructuración de un **sistema de información contable** confiable (esto es, ciclo contable, soportes de base cierta, comprobantes y registros, cortes, períodos, los modelos de medición y valuación), todo unido a Estados Financieros que permitan la toma de decisiones dentro de un sistema de responsabilidades.

Además nuestro conocimiento permitirá analizar el **entorno** que rodea a las PYME, observando su cometido social, su excedente de productividad global y sus relaciones con **la comunidad; los clientes; la competencia y el Estado**. Y desde luego **los riesgos** que la rodean, tales como globalización, apertura, tipo de productos y servicios, obsolescencia, sustitución, importación, ineficiencia, etc. Así mismo **las oportunidades de negocios**, globalización, apertura, exportaciones, posibilidades de inversión, utilización racional de excedentes de liquidez y eficiencia.

En general el papel de los profesionales de las ciencias económicas, contables y empresariales, comprende un universo de vastas posibilidades para el desarrollo de las PYMES. Por ello sorprende la ausencia de políticas públicas para el aprovechamiento del conocimiento subsidiado para las PYMES.

La envergadura de este sector y su contribución al Producto Interno Bruto de los distintos países es considerable. Su generación de valor y de satisfacción de necesidades a poblaciones de escasos recursos, unido a la generación de empleo son factores que no se pueden desdeñar en un mundo de competencia abierta.

## **V. LAS PYME DE NUESTRO SECTOR**

Los profesionales de las ciencias económicas, contables y empresariales, han venido agrupándose en organizaciones de tamaño micro, pequeño y mediano para satisfacer necesidades de los usuarios, básicamente en entes económicos de un tamaño similar, que no pueden pagar importantes sumas a las transnacionales del sector de los servicios profesionales.

Este factor aunque importante en la generación de empleo y en la ocupación de los egresados de las disciplinas económicas, trae aparejado un tipo de discriminación que se genera por la competencia residual y por las bajas tarifas de remuneración en algunas actividades.

Si bien el conocimiento mayoritario de nuestros profesionales no es homogéneo en la base, en los aspectos puntuales de uso continuo por parte de las compañías es de carácter similar. No obstante esta situación, las escalas salariales y los honorarios que se pagan difieren en mucho de uno a otro sector, sin una justificación acorde.

En este punto conviene decir que el mundo de las pequeñas y medianas organizaciones profesionales, se encuentra básicamente constituido bajo las siguientes características en Latinoamérica:

Las micro – organizaciones están integradas entre 1 y 10 profesionales, generalmente todos socios y, sus ingresos anuales bordean en promedio los US \$70.000 Dólares.

Las pequeñas organizaciones se encuentran constituidas entre 11 y 15 profesionales, cuyos socios no exceden el 70% y, sus ingresos anuales bordean en promedio los US \$120.000 Dólares.

Las medianas organizaciones se encuentran constituidas entre 16 y 30 profesionales que cuentan con ayudantes, pero solo tienen la calidad de socios no más del 30% y, sus ingresos anuales bordean en promedio los US \$200.000 Dólares.

En este contexto el desarrollo de las pequeñas y medianas organizaciones, es cada día más difícil frente a la competencia desigual con las multinacionales de este sector, que cuentan con apoyo desde sus casas matrices en recursos económicos y tecnología.

La avidez de estas multinacionales por apropiarse de los mercados de los servicios en ocasiones es notable, por lo que no se entiende la falta de apoyo de los gobiernos para nuestros profesionales, habida cuenta de las necesidades en el avance del conocimiento y del fortalecimiento empresarial que permita generar tecnologías locales para el mejoramiento de las compañías.

Un estudio reciente de la OCME, realizado en los países latinoamericanos en el año 2001, demostró que cerca del 60% de los profesionales de nuestras disciplinas, ejercen su actividad de manera individual independiente o agrupados en las pequeñas y medianas organizaciones de servicios profesionales.

Esta situación conlleva a concluir que es necesario repensar los modelos de formación educativa y de estructuración de los profesionales para avocar las competencias en un mundo altamente competitivo, al igual que a exigir de los gobiernos políticas públicas que apoyen el mercado profesional de los servicios como fuente de recursos y de conocimientos.

Para finalizar, a continuación se inserta un apéndice en el cual se describe los principales servicios que prestan las PYMES de nuestro sector, cuyo uso puede ser intensivo en los modelos económicos y administrativos de las pequeñas y medianas organizaciones.

## **APENDICE**

Son muchos los ámbitos del ejercicio profesional en las áreas de las ciencias económicas, contables y administrativas. Por ello a modo de guía y como un apéndice del trabajo presentado citamos algunas de las más importantes que tienen conexidad directa con las pequeñas y medianas organizaciones empresariales PYMES, que son habitualmente materia de contratación.

- **CONSULTORIA Y ASESORIA TRIBUTARIA**

Comprende la asesoría en la correcta elaboración de los denuncios rentísticos y en el aprovechamiento de los beneficios fiscales para la empresa, así como todo lo relacionado con los impuestos de Renta; Iva; Industria y Comercio; Predial y de Vehículos. Igualmente la asesoría en todos los aspectos atinentes a requerimientos y liquidaciones oficiales.

### **IMPUESTO SOBRE LA RENTA:**

- **Planeación Fiscal**

Esta tarea comprende el análisis con debida antelación de las operaciones y su registro, así como la definición de los beneficios e incentivos generales aplicables. Igualmente comprende el análisis del tipo de sociedad, sus ventajas, desventajas y el efecto fiscal en los socios y accionistas.

Las inversiones especiales necesarias para la obtención de los beneficios fiscales y el diferimiento del pago de impuestos con su beneficio financiero.

- **Elaboración de técnicas para prevenir una auditoría impositiva**

Dentro de este punto se presta un soporte a la administración, para guiarla en el manejo de posibles investigaciones o inspecciones tributarias, en aspectos tales como: Registro, soporte y causalidad de las transacciones, causación de obligaciones, tarifas y consignación de impuestos y retenciones en la fuente; cumplimiento de los requisitos formales exigidos y actualización de libros oficiales, incluidas las obligaciones contables para efectos tributarios.

- **Provisión de Impuestos**

En este aspecto ejerce una labor que permita efectuar provisiones razonables, para lo cual busca el adecuado tratamiento contable de gastos deducible y no deducibles, de ingresos gravables, no gravables y exentos, así como de los ajustes que sean necesarios.

- **Elaboración, supervisión o revisión de la declaración de renta.**

Este trabajo incluye el análisis para un adecuado tratamiento fiscal y la obtención de beneficios por rentas no gravables y/o exentas y, por deducciones o descuentos.

- **Respuesta a requerimientos y recursos contra liquidaciones.**

Dentro de este servicio realiza un estudio de los actos administrativos, estableciendo las posibilidades de éxito. Por ello elabora los recursos pertinentes de conformidad con los presupuestos procesales.

- **Gestión para aplicación, traslado y/o devolución de saldos a favor.**

Presta la asesoría necesaria para tramitar todos aquellos valores adeudados por el fisco a la entidad contratante.

- **CONSULTORÍA Y ASESORÍA GERENCIAL**

Incluye consultoría administrativa y de operaciones, así como la asesoría en la elaboración de manuales de procedimientos y funciones por áreas de responsabilidad.

- **Organización**

Esta labor incluye el análisis, diseño, implantación o mejoramiento de la estructura orgánica de la entidad, el estudio de las funciones de cada cargo, las responsabilidades y los procedimientos existentes. Para ello define la estructura orgánica adecuada y asesora en la implantación de procedimientos administrativos, contables u operativos que se requieran para alcanzar la eficacia empresarial.

- **Finanzas y Contabilidad**

Analiza el sistema de información financiera, su diseño o reestructuración. Igualmente estudia el sistema de costos. En este campo el enfoque y diseño de los sistemas de costos se basa en las necesidades de cada organización. Por ello identifica los factores críticos que afectan los costos a nivel de producción u organización y diseña los parámetros de rendimiento en relación con estos factores.

Es así como el rango del sistema varía desde un grupo de procedimientos manuales, formularios e informes, hasta un sistema complejo, integrado dentro del procesamiento electrónico de datos. En este punto es de notar que el diseño, evaluación y perfeccionamiento de un sistema de costos, constituye parte importante de nuestra práctica profesional.

Igualmente asesora empresas para mejorar la capacidad de sus sistemas contables a fin de atender nuevas demandas, adaptarse a cambios producidos o incrementar el grado de complejidad. Por ello el profesional de nuestra disciplina debe contar con metodologías para planear, diseñar y desarrollar sistemas que aseguren su implementación dentro de los plazos y costos estimados a un nivel óptimo de calidad.

- **ASESORIA ADMINISTRATIVA Y DE OPERACIONES**

- **Administración de inventarios**

El profesional de nuestra disciplina asesora a clientes en la aplicación efectiva de los principios de administración e inventarios. Para ello diseña sistemas para entidades con varios puntos de almacenamiento y/o producción, a fin de determinar cuándo, dónde y qué productos se deben despachar o trasladar de un lugar a otro e implementa los controles y la determinación del lote económico acorde con el tipo de la entidad.

Asiste a la gerencia en establecer el número y ubicación de los almacenes requeridos para servir al cliente de la manera más económica y eficaz, como también en el entrenamiento para la aplicación de técnicas probadas para determinar la demanda en cada punto.

- **Evaluación de empresas**

Este procedimiento es aplicable a decisiones de si se debe invertir, adquirir, escindir o fusionarse con otra u otras empresas.

Elabora la información necesaria para evaluar el grado de riesgo y las posibilidades de inversión. El trabajo cubre áreas tales como organización y políticas administrativas, estructura financiera impositiva, productos, mercados, clientes y competencia, sistemas de control interno y aspectos fiscales de la transacción.

- **Recursos humanos**

Área de capital importancia dentro de las organizaciones. El profesional de nuestra disciplina debe ofrecer los siguientes servicios en la asesoría de este rubro:

- **Análisis y control de nóminas**

Incluye el análisis de los pagos y descuentos de nómina el valor y la racionalidad de las horas extras, su proporcionalidad y el cumplimiento de las disposiciones legales. Análisis de la ley en relación con cada empresa.

- **Asesoría en la elaboración de reglamentos.**

Asesora a la entidad en lo que se relaciona con los reglamentos internos de trabajo e higiene y seguridad industrial, conforme con las normas legales.

- **Administración de sueldos y salarios**

A fin de poder determinar una remuneración competitiva de los empleados de la organización y la correspondencia entre los salarios y la responsabilidad de sus cargos, estudia la relación costo/beneficio en el área de personal. Igualmente ofrece asistencia en la evaluación y clasificación de cargos y en la descripción de funciones.

- **ASESORÍA EN CONTROL INTERNO**

Incluye la evaluación, diseño e implantación del sistema de control interno en entidades del sector público o privado.

El control interno se puede definir como la estructura que comprende el plan organizacional y el conjunto de políticas, métodos y procedimientos a que se debe sujetar un ente económico, organizados de manera lógica mediante un proceso integral, coherente, dinámico y formalizado por escrito, a través del cual los administradores de una persona jurídica, en cumplimiento de su obligación de controlar la empresa, buscan asegurar en cuanto sea razonable y posible, el logro de los objetivos y fines de la organización.

Por ello el Profesional de nuestra disciplina le otorga especial preeminencia a este tema, por considerarlo vital para el logro de las metas económicas, es así como cuenta con especialistas para brindar una labor de calidad a las entidades contratantes.

- **CONSULTORÍA EN INFORMÁTICA**

Comprende todo lo relacionado con el procesamiento electrónico de datos y los requerimientos de hardware y software.

- **Planeación**

Esta actividad tiene como propósito realizar un diagnóstico de los sistemas de información. Incluye por lo tanto el análisis de los sistemas de información, la evaluación de las necesidades de información de cada área y la proposición de un plan de informática para el desarrollo de sistemas.

El aporte fundamental de un estudio de este tipo, es obtener antecedentes suficientes para romper con el proceso tradicional de implantación de sistemas de información en equipos de procesamiento de datos, sin una previa evaluación y definición de necesidades reales, con base en un análisis integral de la empresa. Dentro de este ítem el Profesional de nuestra disciplina requiere evaluar aspectos tales como:

Estudios de factibilidad de equipos, selección de equipos de computación; análisis de sistematización y requerimientos; determinación de configuraciones; selección del software; análisis de cotizaciones de empresas proveedoras; evaluación

técnica y económica de las alternativas y propuestas y asesoría en el análisis y toma de decisiones.

La metodología aplicada proporciona un importante ahorro al evitar, ya sea el sobredimensionamiento de la inversión en el computador o el subdimensionamiento inicial con las consiguientes inversiones y gastos adicionales a corto plazo.

Además es de notar que el Profesional de nuestra disciplina debe contar con una metodología propia para el desarrollo de proyectos de diagnóstico, diseño, programación e implantación de sistemas de información en las diferentes organizaciones de acuerdo con las necesidades. El desarrollo incluye la elaboración de procedimientos administrativos, formularios, documentación, instrucciones de operación y el entrenamiento del personal.

- **ASESORÍA Y CONSULTORÍA PRESUPUESTAL**

Comprende todo lo relacionado con la elaboración y preparación de presupuestos en entidades del sector público o privado, ya sean productoras de bienes o servicios.

Como es conocido de todos el proceso presupuestario tiende a reflejar de una forma cuantitativa los objetivos fijados por la empresa a corto plazo, mediante el establecimiento de oportunos programas, sin perder la perspectiva de largo plazo, puesto que determina los planes que permitirán la consecución del fin último al que va orientado la gestión de la empresa.

Un proceso presupuestario eficaz depende de muchos factores, sin embargo cabe destacar en primer término, que es fundamental que la empresa tenga configurada una estructura organizativa clara y coherente, a través de la cual se defina el proceso de asimilación y de limitación de responsabilidades, pues un programa de presupuestos es eficaz en tanto se pueda asignar adecuadamente tales responsabilidades.

Los presupuestos sirven de medio de comunicación de los planes de toda la organización, proporcionando las bases que permitirán evaluar la actuación de los distintos segmentos, o áreas de actividad de la empresa o de la gerencia.

El proceso culmina con el control presupuestario, mediante el cual se evalúa el resultado de las acciones emprendidas, permitiendo, a su vez establecer los ajustes que posibiliten la fijación de nuevos objetivos.



Dentro de este campo, el Profesional de nuestra disciplina le permite a la entidad contratante, obtener entre otros los siguientes resultados:

Formular explícitamente objetivos específicos en términos económico-financieros para cada centro de responsabilidad, profundizar en el conocimiento de los objetivos individuales y organizativos que se espera alcanzar; anticipar resultados antes de que se produzcan; clasificar el comportamiento y el resultado esperado y guiar el proceso de decisión; motivar el logro de los objetivos y evaluar explícitamente el grado en el que cada centro ha permitido el logro de los objetivos y adoptar las medidas correctivas del caso.

- **PROYECTOS DE FACTIBILIDAD E INVERSIÓN**

Presta asesoría en el desarrollo de empresas y de nuevos proyectos, incluido el trámite y documentación de créditos.

- **CAPACITACIÓN PROFESIONAL**

El Profesional de nuestra disciplina es un profesional con capacidad de dictar cursos, seminarios y conferencias con el concurso de especialistas en cada tema, en las áreas afines con nuestros servicios.

---

**Dr. JAIME HERNANDEZ VASQUEZ**  
**HOJA DE VIDA (Resumen Ejecutivo)**



El doctor HERNÁNDEZ es Contador Público de la Universidad Jorge Tadeo Lozano, con estudios en la especialización de Gerencia, Gobierno y Asuntos Públicos de la Universidad

Externado de Colombia y Columbia University New York. Experto en Auditoría, Control Interno, Revisoría Fiscal e Impuestos.

En su ejercicio profesional ha ocupado entre otros los siguientes cargos:

Presidente de la Asociación Interamericana de Contabilidad A.I.C., ha sido Vicepresidente de la Asociación Interamericana de Contabilidad A.I.C.; Presidente de la Junta Central de Contadores de Colombia; Socio Principal y Gerente General de la Firma JAHV McGREGOR LTDA; Consultor de las Naciones Unidas en el programa PNUD; Consultor del Ministerio de Educación Nacional de Colombia; Consultor de la Contraloría General de la República de Colombia; Consultor del Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas; Gerente General de la Sociedad Socalco Ltda.; Gerente Financiero y Administrativo de la Organización Productos Ramo S.A.; Revisor Fiscal de la Caja Nacional de Previsión Social E.P.S.; Revisor Fiscal de la Corporación Autónoma Regional CAR; Revisor Fiscal y Auditor Externo de Hoteles Ltda. representante en Colombia de las Cadenas Hoteleras Sheraton y Forte Travelodge; Asesor Financiero de Ericsson de Colombia S.A. y Auditor de Textiles Nylon S.A.

En el campo gremial ha sido Presidente de la Confederación de Asociaciones de Contadores Públicos de Colombia CONFECOP y Presidente de la Asociación de Contadores Públicos Tadeistas ACONTAD.

En el campo docente e investigativo ha sido Presidente de la Comisión de Practicas de Auditoría para América de la A.I.C.; Presidente del Primer Foro Internacional de la Contaduría Pública celebrado en Colombia; Catedrático de las especializaciones de Auditoría y Revisoría Fiscal en las siguientes universidades: Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano; Universidad Externado de Colombia; Universidad Central; Universidad Piloto de Colombia; Universidad de la Sabana; Universidad de Antioquia; Universidad de Cartagena; Universidad de la Salle; Corporación Universitaria de Ibague y Universidad Mariana de Pasto.

Conferencista y Panelista en diferentes Foros y Seminarios Nacionales e Internacionales de la profesión en distintos países de América.

Galardonado con el premio al Contador Público del año 1999 en Colombia.