

2007

El Consultor:

Sus tareas y especialidades

Ing. Oscar Álvarez de la Cuadra

EL CONSULTOR: **SUS TAREAS Y ESPECIALIDADES**

**RECOPIACIÓN DE RUBROS ECONÓMICOS
POR SERVICIOS DE CONSULTORÍA**

ING. OSCAR ALVAREZ DE LA CUADRA SÁNCHEZ

2007

PRESENTACIÓN

Con el deseo de enterar a los profesionales de la consultoría y a sus clientes, sobre el comportamiento del mercado de la consultoría y de las metodologías para la valoración de los proyectos, estudios y asesorías, se presenta este documento basado en la experiencia de las empresas y en encuestas realizadas respecto a los precios del mercado en función de la oferta y la demanda de los servicios profesionales. Esta publicación incluye además, factores de prestaciones sociales, costos indirectos y utilidad, así como criterios empleados para cubrir viáticos y gastos reembolsables;

- Los clientes, usuarios de los servicios de consultoría, tendrán elementos de juicio para analizar las ofertas económicas que reciban, considerando que estos son valores en el mercado. La experiencia indica que contratar servicios con valores inferiores, no significa de manera alguna un ahorro, por el contrario, el cliente queda expuesto a recibir servicios de cuestionable calidad, inconclusos y con el encarecimiento consecuente por incumplimiento, replanteamiento y retrabajos.

Es importante reiterar que los valores consignados, no se refieren a concursos internacionales, ni a proyectos que requieren de tecnologías especiales, sobre todo si éstas tecnologías no han sido utilizadas en nuestro país, situación que limita el acceso a las empresas nacionales privilegiando a las extranjeras. En todo caso la participación mexicana se da en asociaciones o alianzas estratégicas para las cuales aplican los mismos valores que los usados y aprobados para las citadas empresas extranjeras.

Para la elaboración de esta recopilación se tomaron en cuenta en forma general los rangos más usuales que se utilizan en el mercado de la consultoría para remunerar al personal profesional que labora en esas empresas. El sector industrial y energético como un mercado más especializado influido por la participación de empresas extranjeras, se ha convertido en uno de mayor remuneración comparado con los servicios más regularmente prestados igualmente importantes. Por esta razón, basados en la experiencia, se incluyen los valores mínimos del mercado para permitir la actualización continua y subsistencia de las pequeñas y medianas empresas de consultoría.

Durante el proceso de formulación de este documento se atendieron comentarios y sugerencias que se recibieron tanto de clientes como de consultores, se analizaron los índices inflacionarios oficiales, los del Banco de México y los incrementos a los salarios mínimos, que en la realidad no reflejan los incrementos que inciden en los insumos de las diversas ramas de la consultoría.

Para la integración del precio de venta, el factor de prestaciones aplicado a los salarios está adecuado a las condiciones particulares del tipo de servicios prestados y a las establecidas por el Instituto Mexicano del Seguro Social, independientemente de que cada empresa ajuste dicho factor para motivar y conservar a sus profesionales. Los valores correspondientes a gastos asociados, (transportación, gastos de viaje y viáticos) se determinaron también de acuerdo a las condiciones del mercado.

Por otra parte, las empresas consultoras que cuenten con Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9001:2000 por el costo que esto representa para obtenerla y sostenerla, aunado a que se ha convertido en un requisito más frecuente de los clientes para poder participar en licitaciones, generalmente por el valor agregado que otorgan al cliente, consideran un incremento de un 5% sobre los valores consignados en las Tablas 2 y 5.

Asimismo, aquellas empresas que tengan otras certificaciones, como el haber sido validadas documentalmente en sus capacidades, incluyen otro 5% siempre que mantengan sus certificados vigentes.

Ing. Oscar Alvarez de la Cuadra Sánchez

CONTENIDO

EL CONSULTOR:

SUS TAREAS Y ESPECIALIDADES

1. ASPECTOS ECONÓMICOS Y SOCIALES;	
EL PAPEL DE LOS CONSULTORES.....	9
2. POSICIÓN DE LA CONSULTORÍA EN EL MERCADO;	
RECOPIACIÓN DE RUBROS ECONÓMICOS POR SERVICIOS	
DE CONSULTORÍA	16
2.1 CONSULTORÍA TÉCNICA.....	16
2.2 CONSULTORÍA ECONÓMICO-ADMINISTRATIVA	20
3. PERFILES DE LOS PROFESIONALES DE LA CONSULTORÍA.....	21
4. FACTOR DE INDIRECTOS Y UTILIDAD PARA SERVICIOS DE CONSULTORÍA.....	22
5. RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE GASTOS ASOCIADOS	
Y PAGO DE VIÁTICOS	23
APÉNDICE	
• EJEMPLOS DE LA METODOLOGÍA PARA EL CÁLCULO DE	
FACTORES DE PRESTACIONES, INDIRECTOS Y UTILIDAD	25

ÍNDICE DE CUADROS

- CUADRO 1** Salarios del personal con alta rotación (supervisión).
- CUADRO 2** Factor de prestaciones del personal con alta rotación (supervisión).
- CUADRO 3** Salarios del personal permanente (estudios, proyectos y servicios análogos).
- CUADRO 4** Factor de prestaciones del personal permanente (estudios, proyectos y servicios análogos).
- CUADRO 5** Costo por la prestación de servicios en proyectos o programas que requieren la intervención de consultores.
- CUADRO 6** Perfiles de los profesionales.
- CUADRO 7** Factor de indirectos y utilidad para servicios de consultoría.
- CUADRO 8** Pago de viáticos.
- CUADRO 9** Ejemplo de cálculo del factor de prestaciones.

1. ASPECTOS ECONÓMICOS Y SOCIALES

EL PAPEL DE LOS CONSULTORES

CRECIMIENTO: EL DESAFÍO DE MÉXICO

El principal desafío que enfrenta México es el de alcanzar mayores índices de crecimiento económico y de creación de empleo. El panorama económico, sin embargo, nos muestra la incapacidad de nuestro aparato productivo para alcanzar las tasas de crecimiento necesarias. Dependemos aún de manera sustancial de los ingresos petroleros y de las remesas que envían nuestros connacionales que trabajan fuera del país. La expansión del sector informal a expensas del sector formal de la economía limita la posibilidad de crecimiento de la productividad mediante la generación de economías de escala y el uso de nuevas tecnologías.

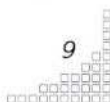
Otro de los retos es mejorar nuestra capacidad de atraer y retener inversiones, tanto nacionales como extranjeras. En un escenario de extrema competencia, donde todos los países luchan por las mismas inversiones, la ventaja será para el que ofrezca condiciones idóneas. En esa perspectiva, la calidad, la productividad, la celeridad, la seguridad, la desregulación y la credibilidad son determinantes.

El panorama macroeconómico para nuestro país, según datos del Banco de México, hace ver que la economía mexicana enfrenta entre sus principales riesgos la falta de cambios estructurales, así como las presiones inflacionarias. Igualmente, será necesario considerar destacadamente el comportamiento de la economía de Estados Unidos.

También pesa en nuestra realidad la lacerante exclusión y pobreza de la mitad de la población, situada en los tres marcos en que se ha redefinido el concepto: pobreza alimentaria, de capacidades y patrimonial. Uno de cada dos mexicanos vive en la pobreza; ante ello, ¿cuál es la fortaleza de nuestro mercado interno? ¿Cuál es la capacidad adquisitiva real del mexicano?

Tenemos claridad de que los problemas principales siguen vigentes, y tal vez llevará un tiempo considerable el poder superarlos. En lo que toca a nuestra profesión de consultores mexicanos, entendemos que los recursos disponibles seguramente no permiten destinar mayores montos financieros a las innumerables áreas productivas y de crecimiento que componen al país.

Queda claro que en adelante los diversos sectores deberemos impulsar nuestro propio desarrollo y el de todo México maximizando los recursos escasos y tratando de obtener lo más con lo menos. Ese será el desafío ingente que habremos afrontar y tratar de solucionarlo con éxito.



La estabilidad en todos los órdenes es fundamental para la necesaria reforma estructural en México. En términos generales, la estabilidad macroeconómica se ha venido consolidando al menos desde las dos últimas administraciones gubernamentales, al mantenerse una férrea disciplina fiscal, realizar prepagos de la deuda y renegociar los calendarios y condiciones de pago, lo que ha hecho posible satisfacer esas preocupaciones.

Por ello, las cúpulas empresariales, la OCDE y el FMI, consideran que ante los indicadores variables del entorno internacional y la estabilidad macroeconómica de nuestro país, México debería aprovechar las circunstancias para promover la inversión y crecer más, ya que se corre el riesgo de quedarse rezagado frente a otras economías emergentes.

En su momento, como sabemos, la apertura económica vino acompañada de grandes transformaciones, si bien muchas de ellas no llegaron a completarse a cabalidad. En casi un santiamén se privatizaron empresas y bancos, se eliminaron regulaciones, se liberalizó el comercio y se negoció un tratado de libre comercio con nuestros dos vecinos norteamericanos.

El impulso de esas reformas fue formidable y obligó a todas las empresas a ajustarse a una nueva realidad. Independientemente de la calidad de algunas de ellas, el conjunto de las reformas imprimió una nueva dinámica al desarrollo económico del país. Pero ese dinamismo exigía una continuidad que no se ha podido consolidar.

Recordemos que cada año México requiere crear 800 mil nuevos empleos, pero hemos enfrentado un rezago en el crecimiento del PIB en los pasados seis años, con un promedio anual de 1.86%, crecimiento a todas luces insuficiente para responder a las necesidades de desarrollo que demanda el país

EL CAMBIO DE GOBIERNO

Ante la actual coyuntura de renovación en el gobierno federal, las cúpulas empresariales y grandes empresas elaboraron múltiples estudios que entregaron a los candidatos a la Presidencia de la República, en donde consideraron los siguientes temas:

Estabilidad macroeconómica, Estado de derecho, seguridad pública, eficacia en la recaudación fiscal, fortalecimiento de los ingresos públicos, viabilidad de las pensiones, efectividad del gasto público, abasto seguro de energía, formación de capital humano, flexibilización de los mercados laborales, fortalecimiento de la competencia económica, entre otros.

La falta de avances en el crecimiento económico y la urgencia de respuestas a las demandas arriba expuestas, impulsó que en los últimos seis años se

incrementara la emigración hacia los Estados Unidos, estimada en dos millones 500 mil connacionales que salieron en busca de empleo.

El monto de las remesas que envían esos migrantes, y los que ya estaban instalados en el exterior, se ha elevado sustancialmente para cerrar por arriba de los 16 mil millones de dólares, lo que sumado a los ingresos del petróleo permitió sobrellevar la pobreza de la mitad de la población y evitar una crisis social.

Se ha dicho que México, con 12 tratados de libre comercio, acuerdos de complementación económica con 43 países, y un índice de apertura exterior equivalente a 70% del Producto Interno Bruto (PIB), debería tener una vocación eminentemente comercial. Esto implicaría que el país contara con una infraestructura desarrollada, regulaciones que facilitarían los trámites y grandes compañías de transporte, entre otros puntos.

Sin embargo, en la realidad del país la creación de una empresa toma meses; los bancos ven con suspicacia a quienes demandan crédito para hacer funcionar su negocio; las telecomunicaciones tienen un costo mucho mayor que el de sus competidores en Asia o en Estados Unidos; la energía eléctrica es cara y se caracteriza por desafortunadas variaciones en su voltaje; las regulaciones en materia laboral y fiscal son complejas, contradictorias, costosas y difíciles de cumplir.

Los trabajadores, que pueden estar dispuestos a mejorar los procesos de producción, cuentan sin embargo con fundamentos educativos sumamente pobres, que no les ayudan a agregar valor en el proceso de producción. En suma, el empresario mexicano tiene que competir con fuertes desventajas.

A la vista de esto, no es extraño que México en los últimos años haya perdido escaños en los índices de competitividad. Según el Global Competitiveness Report, de 1996 a 2003 México pasó del lugar 32 al 47, redujo su crecimiento en las exportaciones, perdió participación en el mercado estadounidense y quedó rezagado en competitividad de costos frente a China, debido principalmente a ventajas obtenidas en factores de producción.

En sus clasificaciones más recientes de competitividad, el Instituto Internacional para el Desarrollo Administrativo (International Institute for Management Development), con sede en Génova, colocó a México cerca del último puesto: el 56 de 60 en la lista, al haber superado únicamente a Venezuela, Indonesia, Argentina y Polonia. El bajo crecimiento que experimentó México en la productividad de la mano de obra, de únicamente alrededor del 1.2 por ciento al año en la década pasada, refleja los síntomas del problema.

Es imperiosa la necesidad de reformas al menos en dos áreas: el sector judicial y el energético. No siempre funciona el sistema de tribunales mexicano y, en

consecuencia, no genera un clima favorable para los préstamos y la inversión. De acuerdo con el Banco Mundial, el tiempo promedio para la resolución de disputas comerciales, desde la presentación de una demanda hasta el pago, es de 421 días en México, en comparación con 226 días en los otros países de la OECD.

La relación de préstamos privados con el PIB es 10 veces menor en México que en los Estados Unidos. Además, si se toman en cuenta los mercados financieros, la intermediación financiera en los Estados Unidos es 15 veces mayor que en México.

Los obstáculos al acceso al capital limitan la capacidad que tiene México de crecer. La falta de ejecución de la ley también induce a que los recursos se trasladen hacia el sector informal, que es el responsable de aproximadamente una tercera parte de la producción de la economía en general. Una gran parte de la ineficiencia se puede encontrar en el sector informal en expansión, que emplea aproximadamente a la mitad de los 44 millones de trabajadores de México.

Sin embargo, nuestra toma de posición sigue siendo por la confianza en los mejores destinos de México, seguros también del papel constructivo, comprometido con la calidad y el conocimiento, que cada día desempeñarán los consultores en este horizonte crucial para nuestra realidad histórica.

EL DESARROLLO DE LA CONSULTORÍA

En los tiempos que vivimos, el desarrollo de la consultoría como actividad rentable y productiva ha enfrentado circunstancias difíciles en México, debido a las adversas condiciones económicas y políticas de los primeros años de este siglo, que restringieron la creación de nuevas oportunidades de negocio y, por ende, frenaron un sano crecimiento del país.

La nueva realidad internacional y los tratados comerciales suscritos por nuestro país, han hecho evidente que tenemos muchos renglones que requieren ajustes y grandes redefiniciones. Entre los desafíos que enfrenta México está el papel del gobierno en la economía y su relación con las empresas ante la globalización, que ha generado una forma diferente de competencia en donde las empresas mexicanas –micro, pequeñas y medianas– luchan por su sobre vivencia y expansión en condiciones poco favorables.

Entre los retos a enfrentar en el campo de los consultores persisten dos factores que limitan mayormente su desarrollo; por un lado, en el sector - tuvo lugar una apertura indiscriminada que permitió la entrada libre al país de grandes compañías trasnacionales de consultoría y repercutió en restringir el crecimiento de los consultores mexicanos; a ello se sumó la carencia de políticas gubernamentales orientadas a fortalecer las empresas existentes y estimular la creación de nuevas empresas de consultoría en México.

En la medida en que la consultoría ha ido evolucionando, el mercado que demanda sus servicios cambia en todo momento y cobra nuevas dimensiones. Los consultores podemos ayudar a entender y optimizar los procesos administrativos y fiscales que demanda la puesta en marcha de una nueva empresa, de una compañía ya consolidada o de un programa gubernamental.

Hoy en día, las oportunidades tienden a concentrarse en dos grandes áreas: las compras gubernamentales del sector central y paraestatal, y de otros niveles de gobierno local, así como un segmento de pequeñas y medianas empresas. La exportación de servicios constituye una estrategia que puede dar buenos resultados. La fusión de empresas mexicanas y las alianzas estratégicas, entre otras, deben ser aprovechadas también por los consultores.

No obstante, nuestra profesión está dando la batalla y la consultoría continúa siendo una estructura organizada, sólida y competitiva, con una firme posición en el mercado nacional. Es decir, ha sido y permanece como una industria madura y en crecimiento vigoroso mediante la adopción de políticas de calidad y la garantía de su principal materia prima: el conocimiento. Por esta razón, nuestra industria es calificada como la industria del conocimiento.

Uno de atributos de la consultoría es la propia dinámica que la caracteriza y los múltiples rubros de especialización en los que es posible desempeñarla como actividad económica, entre los que destacan: jurídico, fiscal, ambiental, ingeniería de procesos, capacitación, gestión administrativa y muchas nuevas relacionadas con la innovación tecnológica.

La consultoría hoy es un conjunto de actividades muy dinámicas, que va generando nuevas áreas de especialización de manera continua, incluso cotidiana; se trata de especializaciones en aire, tierra, agua, regeneración específica de suelos, impacto y manifestación ambiental, de selvas, playas, y todos los días surgen especialidades como políticas de calidad, recursos humanos de alto nivel y necesidades de innovación y adaptación tecnológica.

A su vez, todas y cada una de ellas exigen disponer de conocimiento y experiencia, para lo cual es importante ejercer la certificación y el entrenamiento constante, aspectos que no deben verse como un gasto sino como una inversión esencial para crecer. De lo contrario, las pequeñas y medianas consultoras podrían desaparecer; si no reaccionan y si no están conscientes de esta dinámica van a desaparecer, porque se encontrarán con clientes cada vez más sofisticados y que operan con una problemática muy diferente a la tradicional.

Y es que la propia globalización nos obliga a ser más competitivos y rigurosos; a tener habilidad para adaptarnos a las nuevas políticas de calidad y de certificación, incluyendo la integridad, por lo que es de suma importancia la certificación

de recursos humanos hasta llegar al nivel de certificación de competencias laborales, lo que significa una constante renovación del conocimiento.

En el ámbito de la consultoría en México pueden sobresalir profesionales independientes expertos en algún ramo en específico y dedicados a ofrecer servicios de consultoría. Por su condición de persona física no enfrentan los gastos que tiene una persona moral para mantener su organización, razón por la cual pudieran ser un importante competidor para las empresas ya establecidas.

Sin embargo, la consultoría más efectiva es la interdisciplinaria, derivada de compañías constituidas, ya que es la que tiene mayor capacidad para resolver problemas empresariales. En este sentido, es mejor formar equipos y fomentar las alianzas. Al diversificar el tipo de especialización que se ofrece al cliente será más factible incrementar nuestra productividad.

La consultoría es parte integrante de la industria del conocimiento. Éste, en nuestros días, es algo más que simple aprehensión, juicio o raciocinio; es el producto de un proceso en que el desarrollo ético, psicológico y social conlleva a posturas, creencias, actitudes y comportamientos socio-culturales en los que la práctica es también un valor; es un proceso cultural no sólo porque constituye un objeto de la realidad social, sino porque es consecuencia de dicha realidad.

LA ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO

Actualmente, por tanto, cuando el conocimiento es parte definitoria del desempeño del trabajo y de la obtención de utilidades, la consultoría como negocio se constituye a partir de esta base.

Actualmente, cada año se duplica la cantidad de conocimiento que existe en el mundo y ha comenzado a gestarse la era donde las personas y las organizaciones se caracterizarán porque su principal activo será el conocimiento.

En las economías más competitivas no habrá ningún país del pelotón de vanguardia donde lo que hoy llamamos obreros calificados, los que fabrican y transportan productos, represente más de 20% de la fuerza laboral. Las dos categorías importantes serán la de los trabajadores en servicios y la de los que tienen y aplican conocimiento.

La nueva realidad no sólo trae consigo impresionantes transformaciones en la política y en la sociedad, también modificará radicalmente a la teoría económica. Como bien lo señala Peter Drucker en su libro *La Economía Post-Capitalista*, habrá que enfrentar la necesidad de cuantificar el conocimiento exigible para producir un bien, y, por ende, calcular la tasa de retorno correspondiente. Porque a pesar del surgimiento del conocimiento como eje del sistema productivo, no existe todavía una teoría económica al respecto.

Como dice Robert B. Reich: está próxima a emerger una economía global, y en ella la productividad de un país se mide por la acumulación de capital humano. De nada servirá contar con tecnología de punta y las fábricas y máquinas más modernas si no se cuenta con el personal altamente especializado para operarlas. Lo que caracteriza a la economía global es que todos los factores de producción –con excepción de la fuerza laboral y de la infraestructura– se mueven libremente a través de las fronteras nacionales.

Esta nueva economía tiene como principal característica la progresiva incorporación del conocimiento en la actividad económica, que se manifiesta a través de múltiples dimensiones. Efectivamente, la aparición de nuevas ramas de actividad, con bienes y servicios derivados de la producción informacional que son utilizados progresivamente por el resto de ramas de la economía, ha generado sustanciales cambios en la oferta, la demanda y el mercado de trabajo.

Una visión empírica en los países industrializados mostraría que en los últimos años los aumentos de ocupación se han generalizado en los tramos de población mejor preparada en formación (en terminología anglosajona, los *white-collar workers*). Los salarios relacionados con los usos intensivos de la tecnología son más elevados que en el resto de actividades. Por otra parte, la pérdida de puestos de trabajo se ha centrado en los trabajadores menos preparados formativamente (los *blue-collar workers*).

La ocupación perdida con el cambio tecnológico tiende a concentrarse en la fuerza de trabajo del sector manufacturero y en los trabajadores menos preparados en formación, mientras que los nuevos puestos de trabajo requieren más calificación y se concentran en los servicios. El impacto final será positivo si las condiciones necesarias para que la transición sea eficiente (eficiencia microeconómica y estabilidad macroeconómica) se cumplen.

Y en ese sentido no puede dejarse de señalar que las economías de los países en desarrollo descansan sobre las pequeñas y medianas empresas, las cuales, en proporción con el capital invertido, son las que generan mayores fuentes de trabajo.

Una visión de las PYME en el mundo de la creatividad debe desarrollarse sobre el eje: creación es igual a intelecto-inventiva-inteligencia, es decir, se trata de una “cosa humana” o de “conjuntos humanos”, de contacto personal y las PYME tienen, por su propia dimensión, una natural vocación para la creación.

Y es que cuando se discriminan las diversas ramas que integran a las industrias primarias, podemos detectar grandes oportunidades para las PYME en varios ramos que no cubren las grandes empresas, sea porque tienen la imposibilidad de abarcar algunos sectores de las economías nacionales o, simplemente, porque no quieren distraer sus actividades en los pequeños y medianos negocios.

2. POSICIÓN DE LA CONSULTORÍA EN EL MERCADO

RECOPIACIÓN DE RUBROS ECONÓMICOS POR SERVICIOS DE CONSULTORÍA

En razón de la importancia que tiene la participación de la consultoría en la elaboración de estudios y proyectos, mismos que son apreciables de manera ineludible en todas las cadenas productivas, es necesario que dicha actividad sea objeto de un análisis respecto de su posición en el mercado, con el propósito de evaluar su participación en el proceso económico y conocer la valoración de los servicios profesionales, en cuanto a calidad, integridad y su relación costo-beneficio.

Dicho análisis es producto de encuestas realizadas al conjunto de empresas de diversas especialidades de la consultoría, sobre los precios de mercado que tienen trabajos con relación a sus servicios.

2.1 CONSULTORÍA TÉCNICA

SALARIOS DEL PERSONAL CON ALTA ROTACIÓN

Cuadro 1
(Supervisión)

Nivel	Categoría	Importe/mes (pesos)
1	Director en Gerencia de Proyecto Senior Superior	55,000
2	Coordinador de supervisión Senior	40,000
3	Jefe de supervisión "A" Junior	30,000
4	Jefe de supervisión "B" Junior	28,000
5	Profesional "A" Analista de precios unitarios	25,000
6	Profesional "B" Ingeniero Topógrafo	20,000
7	Auxiliar de Ingeniero Topógrafo	14,000
8	Capturista	9,000
9	Dibujante Laboratorista	8,000

FACTOR DE PRESTACIONES DEL PERSONAL CON ALTA ROTACIÓN

Cuadro 2
(Supervisión)

Concepto	Base		Total	
SALARIO NOMINAL (SN) = COTIZACIÓN DIARIA	1.0000		1.0000	
PRESTACIONES (LFT)				
Aguinaldo (15 días)	0.0411	SN	0.0411	
Prima vacacional 25% vacaciones (2.5 días)	0.0068	SN	0.0068	
SALARIO INTEGRADO (SI) Base de cotización			1.0479	SI
OTRAS PRESTACIONES (LFT)				
Vacaciones (10 días)	0.0274	SN	0.0274	
Fondo de prevención de enfermedades (3.65 días)	0.0100	SN	0.0100	
Fondo de liquidación (30 días)	0.0822	SN	0.0822	
SALARIO CON OTRAS PRESTACIONES			1.1675	SOP
CUOTAS PATRONALES (IMSS)				
ENFERMEDADES Y MATERNIDAD:				
a) Parte fija: 19.75 % de un SMGDF	variable	SI	variable	
b) Parte variable: 1.59 % del excedente de 3 SMGDF	variable	SI	variable	
c) Prestaciones en dinero: 0.7%	0.0070	SI	0.0073	
d) Gastos médicos pensionados: 1.05%	0.0105	SI	0.0110	
RIESGOS DE TRABAJO: (variable en función de siniestros ocurridos)	variable	SI	variable	
INVALIDEZ Y VIDA: 1.75%	0.0175	SI	0.0183	
GUARDERÍAS: 1.0%	0.0100	SI	0.0104	
CESANTÍA EN EDAD AVANZADA Y VEJEZ: 3.15%	0.0315	SI	0.0329	
OBLIGACIONES				
INFONAVIT (Aportaciones para vivienda) 5.00%	0.0500	SI	0.0523	
AFORE (Sistema de ahorro para el retiro) 2.00%	0.0200	SI	0.0209	
I.S.N. (Impuesto sobre nómina) 2.00%	0.0200	SOP	0.0231	
*IMPUESTO SUSTITUTO DEL CRÉDITO AL SALARIO (3%)			variable	
FACTOR DE PRESTACIONES (FP)				

ABREVIATURAS: LFT = Ley Federal del Trabajo; SN = Salario nominal;
SI = Salario integrado, SOP = Salario con otras prestaciones,
SMGDF = Salario Mínimo General en el D.F.

SALARIOS PARA PERSONAL PERMANENTE

Cuadro 3
(Estudios, proyectos y servicios análogos)

Nivel	Categoría	Importe/mes (pesos)
1	Director General de Estudios y Proyectos Senior Superior	60,000
2	Coordinador General de Estudios y/o Director de Proyecto – Senior	45,000
3	Jefe de Proyecto "A" Gerente de Proyecto "A" Especialista en Sistemas "A" - Junior	32,000
4	Jefe de Proyecto "B" Gerente de Proyecto "B"	28,000
5	Profesional "A" Analista de Sistemas "B" Junior	25,000
6	Profesional "B" Analista de Sistemas "C"	20,000
7	Profesional "C" Ingeniero Topógrafo	15,000
8	Auxiliar de Profesional Dibujante "A"	11,000
9	Dibujante "B" Técnico "A"	10,000
10	Capturista	9,000
11	Técnico "B", Encuestador, Auxiliar Técnico	8,000

FACTOR DE PRESTACIONES DEL PERSONAL PERMANENTE

Cuadro 4
(Estudios, proyectos y servicios análogos)

Concepto	Base		Total	
SALARIO NOMINAL (SN) = COTIZACIÓN DIARIA	1.0000		1.0000	
PRESTACIONES (LFT)				
Aguinaldo (30 días)	0.0822	SN	0.0822	
Prima vacacional 25% vacaciones (3 días)	0.0082	SN	0.0082	
SALARIO INTEGRADO (Base de cotización)			1.0904	SI
OTRAS PRESTACIONES (LFT)				
Vacaciones (12 días)	0.0328	SN	0.0328	
Fondo de prevención de enfermedades (3.65 días)	0.0100	SN	0.0100	
Fondo de liquidación (30 días)	0.0822	SN	0.0822	
SALARIO CON OTRAS PRESTACIONES			1.2154	SOP
CUOTAS PATRONALES (IMSS)				
ENFERMEDADES Y MATERNIDAD:				
a) Parte fija: 19.75 % de un SMGDF	variable	SI	variable	
b) Parte variable: 1.59 % del excedente de 3 SMGDF	variable	SI	variable	
c) Prestaciones en dinero: 0.7%	0.0070	SI	0.0073	
d) Gastos médicos pensionados: 1.05%	0.0105	SI	0.0111	
RIESGOS DE TRABAJO: (variable en función de siniestros ocurridos)	variable	SI	Variable	
INVALIDEZ Y VIDA: 1.75%	0.0175	SI	0.0184	
GUARDERÍAS: 1.0%	0.0100	SI	0.0105	
CESANTÍA EN EDAD AVANZADA Y VEJEZ: 3.15%	0.0315	SI	0.0331	
OBLIGACIONES				
INFONAVIT (Aportaciones para vivienda) 5.00%	0.0500	SI	0.0526	
AFORE (Sistema de ahorro para el retiro) 2.00%	0.0200	SI	0.0210	
I.S.N. (Impuesto sobre nómina) 2.00%	0.0200	SOP	0.0237	
FACTOR DE PRESTACIONES (FP)				variable

ABREVIATURAS: LFT = Ley Federal del Trabajo; SN = Salario nominal; SI = Salario integrado, SOP = Salario con otras prestaciones, SMGDF = Salario Mínimo General en el D.F.

2.2. CONSULTORÍA ECONÓMICO-ADMINISTRATIVA

COSTO POR LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS EN PROYECTOS
O PROGRAMAS QUE REQUIEREN LA INTERVENCIÓN
DE CONSULTORES

Cuadro 5
I Intervenciones aisladas

Servicio prestado	Precio por hora
Consultoría	\$1,750.00
Consultoría con certificación CNEC (Vigente)	\$2,000.00
Consultoría con certificación CNEC (Vigente), Certificada en ISO 9000 (Vigente)	\$2,500.00
Capacitación	\$1,500.00
Capacitación con certificación CNEC (Vigente)	\$1,800.00
Capacitación con certificación CNEC (Vigente), Certificada en ISO 9000 (Vigente)	\$2,100.00

Estas tarifas se consideran para la prestación de servicios para empresas grandes, pudiendo disminuirse hasta en un 15% en empresas pequeñas.

II Intervenciones continuas

En proyectos que exigen la presencia continua del consultor, con el auxilio de personal de apoyo, se emplea para éste la tabla de remuneraciones del **cuadro 3**, en función del nivel de servicios, afectada por los factores de prestaciones sociales, indirectos y utilidad, que están recomendados en los **cuadros 2 y 4** de este documento.

Las horas que se consideran para el pago incluyen, en su caso, el tiempo de traslado del consultor hasta el lugar de prestación del servicio y su regreso a la empresa consultora, así como los gastos de transportación terrestre o aérea según lo especificado en el **cuadro 8**.

3. PERFILES DE LOS PROFESIONALES DE LA CONSULTORÍA

Cuadro 6

Nivel	Escolaridad y/o especialidad	Experiencia	Toma de decisiones	Responsabilidad	Personal bajo su mando	Efecto de riesgo	Iniciativa	Habilidades
1	Licenciatura, Titulado, Especialidad, Doctorado	Mínimo 13 años o 5 a 8 años con especialidad o doctorado	De máxima importancia amplia capacidad de negociación	Máxima total	Grupo de profesionistas multidisciplinares	Daños trascendentales de prestigio y de suma importancia	Con poder de decisión total. Trabajo leal y confidencial, independiente con iniciativa y juicio	Investigación, análisis, redacción
2	Licenciatura, Titulado, Especialidad, Maestría	Mínimo 8 años o 3 a 5 años con especialidad	De nivel superior y gran capacidad de negociación	Muy Alta	Grupo de profesionistas unidisciplinares	Daños contingentes muy importantes	Trabajo independiente confiado a la iniciativa y juicio del profesionista y a su discreción	Diseños de venta de productos nuevos Uso de equipo especializado Destreza en mercadotecnia
3	Licenciatura, Titulado	De 4 a 6 años	Muy importante capacidad de negociación	Alta	Grupo de profesionistas unidisciplinares	Daños importantes	Decisiones que implican considerable iniciativa y juicio	
4	Licenciatura, Titulado	De 3 a 5 años	Importante capacidad de negociación	Alta	Grupo de profesionistas	Daños considerables	Decisiones frecuentes y rápidas, de importancia	Investigación, excelente manejo de equipo. Decisión presupuestal y de cálculo, conocimiento en capacitación
5	Licenciatura, Titulado	Mínimo 2 años	Medianamente importante	Media	Grupo de profesionistas	Daños considerables	Decisiones frecuentes, de cierta importancia	Investigación, buen manejo de equipo, iniciativa presupuestal y de cálculo
6	Licenciatura, Titulado	Mínimo 1 año	Poco importantes	Mediana	Grupo de pasantes hasta nivel 3	Daños considerables	Decisiones frecuentes, de cierta importancia	Generalidades en manejo de equipo colaborador para capacitación, analista, presupuestador
7	Pasante o Técnico	Mínimo 1 año en manejo de equipos	Poco importantes	Media	Grupo de técnicos o pasantes	Daños menores	Decisiones ocasionales, de poca importancia	Manejo de equipo calculista
8	Pasante o Técnico	Superior a 1 año	Poco importantes	Limitada	Ninguno	Daños menores	Decisiones ocasionales, de poca importancia	Nociones de manejo de equipo calculista

NOTA: Sólo se incluyen los perfiles principales de los profesionales que aparecen en los cuadros 1 y 3 de las Recomendaciones.

4. FACTOR DE INDIRECTOS Y UTILIDAD PARA SERVICIOS DE CONSULTORÍA

Cuadro 7

Concepto		Valor (%)	Valor (%) (con certificación)
A	Salarios y prestaciones	30.00	30.00
B	Capacitación y actualización	6.00	6.00
C	Gastos de oficina	8.00	8.00
D	Rentas, depreciación y mantenimiento	9.00	9.00
E	Promoción, ventas y concursos	12.00	12.00
F	Gastos empresariales y de contratación	5.00	5.00
G	Gastos financieros	3.00	3.00
H	Certificación CNEC (Vigente)		2.0
H1	Certificada en ISO 9000 (Vigente)		5.0
Indirectos totales SUMA		73.00	78.00
J1	ISR + PTU	11.00	11.00
J2	Utilidad neta	14.00	14.00
J	Utilidad antes de impuestos SUMA	25.00	25.00
FACTOR DE INDIRECTOS Y UTILIDAD TOTAL:		98.00	100.00 103.00

Multiplicador: 1.98 x Factor de prestaciones sociales *

Multiplicador: 2.00 x Factor de prestaciones sociales *

Multiplicador: 2.03 x Factor de prestaciones sociales *

* (variable, según certificaciones)

5. RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE GASTOS ASOCIADOS Y PAGO DE VIÁTICOS

GASTOS ASOCIADOS

(Cuando el personal de asesoría o técnico se desplaza al sitio del estudio o trabajo, fuera de su residencia habitual)

1. TRANSPORTACIÓN

1.1 Aérea

1.2 Terrestre

2. GASTOS DE VIAJE

2.1. Taxis (casa - aeropuerto - hotel y viceversa)

2.2. Maletero (propinas)

3. VIÁTICOS

3.1. Hospedaje

3.2. Alimentación

3.3. Lavado de ropa

3.4. Teléfono

3.5. Gastos menores

La transportación, gastos de viaje y viáticos se analiza y calcula según el nivel de percepción y el tiempo de duración de la asesoría o estudio de que se trate, por lo que la información que aparece a continuación es una guía de los valores promedio que las empresas toman en cuenta.

1. **Transportación:** De acuerdo con la localización del lugar al cual se tenga que acudir, generalmente se utilizan medios terrestres hasta una distancia de 200 km y aérea cuando exceda de este kilometraje (cubriendo renta de vehículos, seguro, peajes, gasolina o pasajes). El costo del boleto por viaje redondo se aplica según las tarifas vigentes de las líneas comerciales, en cada caso particular.

2. **Pago de gastos de viaje:** Para el pago de este concepto generalmente se cubren los gastos de transportación al aeropuerto o a la estación de autobuses, y el pago en el lugar de trabajo del aeropuerto o estación de autobuses, al lugar de hospedaje, ida y vuelta, así como el gasto de cargos menores (maleteros y propinas).

Taxis y maleteros

(\$300.00 x 2 ocasiones) = \$600.00 / viaje

Cuadro 8

Se clasifican por la zona de trabajo y el impacto económico en el mismo, por día (p/d), en:

CONCEPTO	ZONAS TURÍSTICAS Y FRONTERIZAS	OTRAS ZONAS
Hospedaje	\$1,150.00 p/d	\$900.00 p/d
Alimentación, lavado de ropa, teléfono	\$420.00 p/d	\$380.00 p/d
Transportación local y Gastos menores	\$180.00 p/d	\$200.00 p/d
Viáticos diarios	\$1,750.00 p/d	\$1,480.00 p/d
	*p/d: por día con pernocta	*p/d: por día con pernocta

Nota: La alimentación sólo es deducible si el pago se efectúa con tarjeta de crédito de la persona, (Art. 33, IISR)

Consumo de papelería o material fotográfico: Se repercute al cliente cuando se requiera para el trabajo o en presentaciones especiales.

Equipo de cómputo y especializado: Se aplica el costo horario, cuando este no es el correspondiente a la administración de la empresa.

Indirectos sobre gastos reembolsables: Se aplica el Factor de Indirectos del 20% adicional, sobre todos los gastos adicionales.

APÉNDICE

EJEMPLO DE CÁLCULO DEL FACTOR DE PRESTACIONES, EN LA PARTE VARIABLE.

SALARIO: \$ 20,000.00/MES

ANÁLISIS DEL CONCEPTO: PRESTACIÓN EN ESPECIE

a) **Parte Fija:** 19.75 % (0.1975) de un SMGDF: \$50.57/día

Se eleva el SMGDF al año y se convierte en cargo mensual para poder determinar su participación porcentual dentro del Factor de Salario Real:

$$\$50.57/\text{día} \times 365 \text{ días}/12 \text{ meses} = \$1,538.17/\text{mes}$$

Del Cuadro 5: se observa que este cargo va afectado del (SI) = 1.0452

$$(0.1975 \times \$1,538.17) / \$20,000.00 = 0.0152$$

$$0.0152 \times 1.0452 = 0.01588$$

b) **Parte variable:** 1.59 % (0.0159) del excedente de 3 SMGDF

Considerando los 3 SMGDF elevados al mes:

$$\$1,538.17/\text{mes} \times 3 \text{ SMGDF} = \$4,614.51$$

$$\$20,000.00 - \$4,614.51 = \$15,385.49 \text{ (excedente)}$$

$$0.0159 \times \$15,385.49 / \$20,000.00 = 0.0122$$

Afectado del Factor de Salario Integrado (SI) = 1.0452

$$0.0122 \times 1,0452 = 0.01275$$

ANÁLISIS DEL CONCEPTO: RIESGOS DE TRABAJO:

El factor de riesgo de trabajo está en función del tipo de empresa y su siniestralidad. La prima de riesgo se determina con base en la que se tenía el año anterior al estudio, aplicando la siguiente fórmula:

$$P = ((S/365) + V(I+D)) / S/N + M$$

SMGDF: Salario Mínimo General del Distrito Federal
S.I.: Factor de Salario Integrado

P = Prima afectada
S = Suma de días subsidiados por incapacidad por riesgo de trabajo
V = (Dato del IMSS) (Reglamento para la clasificación de empresas y determinación del grado de riesgo del Seguro de Riesgos de Trabajo)
I = Suma de los porcentajes por incapacidad permanente parcial y total dividiendo entre 100
D = Número de defunciones
N = Promedio de trabajadores (Suma de días trabajador cotizados/365 días) (tomar hasta un decimal sin redondeo)
M = Prima mínima del IMSS (0.25%)

Para el ejemplo, se supone que no hubo siniestros, ni defunciones, aplicando exclusivamente el factor de 0.25% afectado del (SI) = 1.0479

$$0.0025 \times 1.0452 = 0.0026$$

Nota: Estos datos se sustituyen en el cuadro 5 (siguiente hoja) y se obtiene el factor de salario real

$$F.S.R. = 1.3612$$

INDIRECTOS Y UTILIDAD

(Deberá determinarse para cada empresa)
Considerando el dato del cuadro 7 = 1.98

MULTIPLICADOR

$$1.3612 \times 1.98 = 2.6952$$

EJEMPLO DE CÁLCULO DEL FACTOR DE PRESTACIONES

Cuadro 9

(Salario de \$20,000.00/Mes)

Concepto	Base		Total	
SALARIO NOMINAL (SN) = COTIZACIÓN DIARIA	1.0000		1.0000	
PRESTACIONES (LFT)				
Aguinaldo (30 días)	0.0411	SN	0.0411	
Prima vacacional 25% vacaciones (3 días)	0.0041	SN	0.0041	
SALARIO INTEGRADO (Base de cotización)			1.0452	SI
OTRAS PRESTACIONES (LFT)				
Vacaciones (6 días) (según política laboral de la empresa)	0.0164	SN	0.0164	
Fondo de prevención de enfermedades (3.65 días)	0.0100	SN	0.0100	
Fondo de liquidación (30 días)	0.0822	SN	0.0822	
SALARIO CON OTRAS PRESTACIONES			1.1538	SOP
CUOTAS PATRONALES (IMSS)				
ENFERMEDADES Y MATERNIDAD:				
a) Parte fija: 19.75 % de un SMGDF	0.0152	SI	0.0159	
b) Parte variable: 1.59 % del excedente de 3 SMGDF	0.0122	SI	0.0127	
c) Prestaciones en dinero: 0.7%	0.0070	SI	0.0073	
d) Gastos médicos pensionados: 1.05%	0.0105	SI	0.0109	
RIESGOS DE TRABAJO: (variable en función de siniestros ocurridos)	0.0025	SI	0.0026	
INVALIDEZ Y VIDA: 1.75%	0.0175	SI	0.0183	
GUARDERÍAS: 1.0%	0.0100	SI	0.0105	
CESANTÍA EN EDAD AVANZADA Y VEJEZ: 3.15%	0.0315	SI	0.0329	
OBLIGACIONES				
INFONAVIT (Aportaciones para vivienda) 5.00%	0.0500	SI	0.0523	
AFORE (Sistema de ahorro para el retiro) 2.00%	0.0200	SI	0.0209	
I.S.N. (Impuesto sobre nómina) 2.00%	0.0200	SOP	0.0231	
FACTOR DE PRESTACIONES (FP)			1.3612	

ABREVIATURAS: LFT = Ley Federal del Trabajo; SN = Salario nominal; SI = Salario integrado, SOP = Salario con otras prestaciones, SMGDF = Salario Mínimo General en el D.F.

