



CNEC  
MÉXICO

CAMARA NACIONAL DE EMPRESAS DE CONSULTORIA

Recomendaciones  
para elaborar  
propuestas de  
Servicios de  
Consultoría



*Edición 2010*



RECOMENDACIONES  
PARA ELABORAR  
PROPUESTAS DE  
SERVICIOS DE  
CONSULTORÍA  
2010

## **CONTENIDO**

### **1.- INTRODUCCIÓN:**

- Mensaje del presidente de la CNEC.
- Antecedentes, por el Coordinador.

### **2.-EL PAPEL DE LOS CONSULTORES.**

### **3.- REALIDADES DE LA CONSULTORÍA:**

3.1.- El combate a la corrupción.

3.2.- La búsqueda de calidad en las empresas de consultoría.

3.3.- Ventajas de la certificación.

- La certificación de cámara:
- La “revisión por pares”.
- Certificación: “ISO 9000”.
- Certificación por integridad.
- “Quid pro quo” (servicios de calidad, precios justos).

### **4.- POSICION DE LA CONSULTORÍA EN EL MERCADO:**

4.1 Cuadro 1.-Perfiles de los profesionales de la consultoría.

4.2 Cuadro 2.-Salarios del personal con alta rotación.

4.3 Cuadro 3.- Factor de prestaciones del personal con alta rotación.

4.4 Cuadro 4.-Salarios para personal permanente (staff).

4.5 Cuadro 5.-Factor de prestaciones del personal permanente.

4.6 Cuadro 6.-Factor de indirectos y utilidad para servicios de consultoría.

4.7 Cuadro 7.-Prestación de servicios en proyectos o programas que requieren la intervención aislada de consultores.

4.8 Cuadro 8.-Recopilación de información sobre gastos asociados y pago de viáticos.

### **APÉNDICE: Ejemplo de cálculo**

## 1.- INTRODUCCIÓN:

### • MENSAJE DEL PRESIDENTE

Nuevamente la Cámara Nacional de Empresas de Consultoría, con el firme deseo de proporcionar a sus socios un documento que sirva de apoyo para la elaboración y cálculo de propuestas económicas, que les permita ofrecer precios remunerativos, brindar servicios de calidad, y cumplir con los compromisos adquiridos con sus clientes, publica la información referente al *“Comportamiento del mercado de la consultoría en México”*.

La información contenida en este documento, se basa en la experiencia de sus afiliados y en encuestas realizadas sobre los precios del mercado, en función de la oferta y la demanda de servicios profesionales de consultoría.

Esta publicación consigna valores sobre salarios en función de los perfiles mas usuales de los profesionales que prestan estos servicios, atendiendo a su escolaridad, experiencia, liderazgo, nivel de responsabilidad, iniciativa y habilidades, valores que a su vez se ven afectados por las prestaciones de Ley y obligaciones patronales, que determinan los Factores de Prestaciones Sociales. De la misma manera, se ejemplifican en este documento los cargos que representan los costos indirectos y la utilidad, así como criterios para el pago de viáticos y gastos reembolsables, además de un apéndice que contiene un ejemplo de su aplicación.

El pago adecuado de estos servicios, integrando el precio de venta, con cargos directos, (salarios con prestaciones), indirectos, determinados en función del tamaño, especialidad y volumen de contratación de las empresas y una utilidad equitativa, permiten el sostenimiento de la Consultoría Nacional y la posibilidad de prestar a los que requieren de sus servicios, trabajos bien realizados, en tiempo y a precios justos.

**Dr. Reyes Juárez Del Á.  
Presidente**

## ▪ ANTECEDENTES

Las Recomendaciones para Elaborar Propuestas de Servicios de Consultoría, muestran los cargos y valores que prevalecen en el mercado para integrar propuestas económicas, permitiendo a los Consultores disponer de un marco de referencia para formular propuestas justas y remunerativas y cumplir con los compromisos adquiridos, así como para los usuarios de sus servicios, contar con un punto de comparación que les brinde la tranquilidad de pagar precios justos y recibir servicios de calidad.

Los clientes usuarios de los servicios de Consultoría, al disponer de la información contenida en esta publicación, tendrán elementos de juicio suficientes para evaluar las ofertas económicas que reciban. Al considerar que estos son valores en el mercado, es conveniente señalar que en caso de que se presenten propuestas con valores inferiores a los consignados en este documento, los clientes pueden exponerse a recibir un servicio de inferior calidad, así como a no ver satisfechas las expectativas planteadas. La experiencia, en el caso de seleccionar propuestas económicas por abajo de lo establecido en este documento, suele suscitar reclamaciones posteriores, por omisiones en las propuestas originales, trabajos de cuestionable calidad o definitivamente inconclusos.

Para la elaboración de estas Recomendaciones, se consideraron de forma general los rangos más usuales que se utilizan en el mercado para remunerar al personal profesional que labora en empresas de consultoría. El sector industrial y energético, como un mercado más especializado e influido por la participación de empresas extranjeras, reporta una mayor remuneración que los servicios prestados regularmente en los otros sectores, igualmente importantes. Por esta razón, basados en la experiencia, se determinó incluir valores que se consideran adecuados 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 de clientes y 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, considerando las mínimas, que deben ser ajustadas a las condiciones de cada empresa 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.

Conscientes de la necesidad y conveniencia de que las empresas consultoras dispongan de Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9001:2000 y de la necesidad de transferirlo al ISO 9001:2008, del costo que esto representa para obtenerla y sostenerla, aunado a que se ha convertido en un requisito exigido con más frecuencia por los clientes para poder participar en licitaciones, se recomienda aplicar los valores consignados en el Cuadro 6 a aquellas empresas que dispongan de dicho Sistema de Gestión de la Calidad, con certificado vigente.

Se reitera que los valores contenidos en esta publicación SON UNA RECOMENDACIÓN de los pagos que deben cubrirse a los consultores para que puedan contar con los recursos económicos necesarios, así como con instalaciones adecuadas y equipo actualizado que les permita prestar servicios de calidad para satisfacer las necesidades de sus clientes, asimismo, mantener sus recursos humanos permanentemente actualizados y remunerados adecuadamente, evitando la “fuga de profesionales al extranjero” y el abandono del ejercicio profesional.

## **2.- EL PAPEL DE LOS CONSULTORES.**

El Consultor profesional calificado y actualizado continuamente en su especialidad o especialidades, es el que reúne experiencia en su ramo y en las áreas en las que existe alguna correlación. Su perfil, incluye la facilidad de comunicación y entendimiento con sus clientes para brindarles todo el apoyo en la realización de sus proyectos. A partir de una necesidad, idea o criterio rector, plasma en sus alcances y términos de referencia, los servicios que va a prestar, cómo los va a realizar, qué producto va a entregar, en qué tiempo y a que costo, siempre comprometido con la calidad y ética profesional.

*En México, apenas empieza a generarse una cultura para contratar servicios de consultoría, y en consecuencia, se empieza a solicitar su participación. Al cliente le queda claro cuál es el producto que desea recibir, pero en muchas ocasiones desconoce cómo solicitarlo, cuál es el plazo razonable para obtenerlo y cuánto cuesta. Las dudas sobre el qué, cómo y en cuánto tiempo lo recibirá, las resuelve el consultor basado en su experiencia y especialidad, ya que sabe como planear, programar y presupuestar sus servicios. El costo depende de múltiples factores el riesgo, experiencia, especialidad, forma de operar, oportunidad en la entrega y calidad de sus trabajos.*

El objeto de esta publicación es dar una idea sobre la forma en que el consultor tradicionalmente elabora la propuesta de sus servicios y los cargos que considera para hacerlo; se trate de un consultor independiente o de una empresa organizada, cuyos servicios son distintos en alcance, profundidad y tamaño de los proyectos a atender.

**“El Consultor independiente, por ser una “persona física”, se convierte en un competidor importante para la consultoría “organizada” o empresa consultora, ya que no enfrenta los gastos que tiene una empresa para mantener su organización, al tener costos indirectos y de administración mínimos.**

Las ventajas del primero es que puede ofrecer servicios de menor costo, pero su responsabilidad en caso de incompetencia o incumplimiento se limita a lo que pueda responder el prestador del servicio.

Al contratarse los servicios de empresas consultoras formalmente organizadas, se obtiene la respuesta de una compañía establecida y constituida legalmente, con ubicación física, que responde por sus servicios, disponiendo de una administración e instalaciones, que generalmente disponen de la infraestructura necesaria con personal calificado, interdisciplinarios, con actualización tecnológica, certificaciones y acceso a alianzas estratégicas que les permite responder eficaz y eficientemente, con la calidad requerida, los distintos servicios de consultoría.

### **3.- REALIDADES DE LA CONSULTORÍA:**

El omitir su participación, o limitarla, puede representar para cualquier proyecto, el dejarlo inconcluso, con problemas legales, con defectos, a costo y/o tiempo impredecible y el tener que enfrentar daños económicos y sociales.

Se ha observado que existe una gran revolvencia del personal técnico y de empresas consultoras, fundamentalmente, por falta de continuidad en su contratación, lo que incrementa sus indirectos, o bien, por operar con precios bajos. La realidad del mercado es, que estas empresas en su afán por subsistir, ofrecen precios bajos que causan incertidumbre en el mercado, ya que los usuarios de los servicios, que contratan a bajo precio, corren el riesgo de que sus proveedores no cumplan los compromisos contraídos. Por lo tanto, es necesario que se retribuya lo justo por los servicios de consultoría, rompiendo este paradigma, para conservar e incentivar la Consultoría Nacional.

Es un hecho el que propuestas económicas bajas, sólo se soportan aplicando sueldos bajos, no considerando indirectos, o lo que es peor, entregando trabajos deficientes o propiciando reclamaciones, sorprendiendo a los clientes, que consideraban que lo contratado incluía todo lo necesario para obtener el producto solicitado. Y estos precios bajos generalmente conducen a altos costos de las obras diseñadas

Asimismo, propuestas económicas con valores insuficientes, perjudican también gravemente a los consultores o empresas, que teniendo la capacidad, experiencia y ofertando precios justos, son eliminadas al buscar el cliente “la propuesta mas baja”, dejando en el cliente, los otros consultores, una imagen equivocada de haber tratado de sorprenderlo; pero a la postre, a cambio de esa aparente economía, reciben problemas de toda índole.

El objeto de esta publicación es brindar elementos de juicio sobre como se integran las propuestas económicas de los consultores y dar una idea de cuanto pueden costar sus servicios.

Nuestra Cámara se pronuncia por un sistema de selección de consultores por calidad, y no solamente por precio.

### **3.1.- El Combate a la Corrupción:**

En nuestro país se han detectado un sinnúmero de “pseudo-profesionales”, que ostentan títulos apócrifos, conocimientos, capacidades, especialidades y experiencia curricular que no tienen, sorprendiendo a los usuarios de sus servicios y desprestigiando la consultoría.

Los clientes al requerir de servicios profesionales, no disponen de medios para evaluar la capacidad de los consultores, toda vez que en muchas ocasiones los localizan a través de Internet, donde publicitan especialidades y experiencia; con esta información, los clientes seleccionan, sin tener ninguna constancia y desafortunadamente buscando siempre al de menor precio.

Desde 1992, la Cámara Nacional de Empresas de Consultoría (CNEC) elabora y publica un Padrón de Consultores Certificados, integrado por las empresas que voluntariamente solicitan la “Validación Documental” o Certificación de la CNEC durante la cual muestran evidencias objetivas de sus especialidades y experiencia que aparecen en sus currícula.

Para darle mayor credibilidad a este procedimiento, se incorporó un Sistema de Gestión de la Calidad desde 1996. Posteriormente se incorporó a éste, un procedimiento de Gestión de la Integridad, desarrollado por la FIDIC (Federación Internacional de Ingenieros Consultores), para que la(s) persona(s) que realizaran esta validación, lo hicieran apegados a códigos éticos de conducta.

Este procedimiento, aunado a otras Certificaciones que se promueven entre las empresas consultoras, les ha dado un valor agregado y confianza a los que requieren de sus servicios; estos consultores certificados son fácilmente localizables al aparecer listados en el Directorio de Empresas Certificadas de esta Cámara de Consultoría (cabe señalar que con estos antecedentes, la CNEC es la única en el mundo con un Sistema de Gestión por Integridad,

que le ha sido reconocido varias veces con los Premios de Ética y Valores de la Industria y por Responsabilidad Social de la CONCAMIN, como “Cámara de Excelencia”, entregados en cuatro ocasiones por el Presidente de la República).

En la Cámara Nacional de Empresas de Consultoría, a sus agremiados una vez que obtienen la Certificación (Validación Documental), se les solicita la firma y compromiso de aplicar los Lineamientos de Conducta y Código de Ética de la CNEC. Dentro del proceso de Certificación, también se está impulsando a las empresas a implantar Sistemas de Gestión de la Calidad, ISO 9001:2000 y de Gestión de la Integridad, asimismo el ser Revisadas por Pares (estos procedimientos se describen a continuación); es recomendable también el obtener la Certificación de sus profesionales en el Nivel 5 del CONOCER. Empresas afiliadas a nuestra Cámara han obtenido estas Certificaciones y recibido Premios entregados por el Presidente de la República, por su Ética y Valores y destacadas como “Empresas de Excelencia”. Estas empresas aparecen en el Directorio de Empresas Certificadas de la CNEC.

Estos procedimientos se han promovido a través de la Federación Panamericana de Empresas Consultoras, FEPAC, entre los países miembros de esta Federación, con el fin de poder competir con transparencia e integridad y publicitar a sus agremiados a nivel internacional; la Cámara de Consultoría de Chile ya la adoptó y se está implantando en otros países. .

### **3.2.- La Búsqueda de Calidad en las Empresas de Consultoría:**

Si bien esta publicación esta enfocada a la forma de elaborar propuestas para el pago de servicios de consultoría y cargos asociados, así como a contar con referencias sobre el mercado, es importante que a un pago adecuado se corresponda con servicios de calidad y honestidad, por lo que es conveniente, si no se conoce a los consultores que se van a contratar, el solicitar referencias y sobre todo el que dispongan de las Certificaciones existentes.

### **3.3.- Ventajas de la Certificación:**

- Evita la competencia desleal al participar empresas sanas en los concursos, con capacidad de respuesta, confiables, con experiencia y calidad en sus servicios.
- Contribuye al mejoramiento de la imagen de la consultoría.
- Ofrece una herramienta de mercado para las empresas registradas.

- **La Certificación de la CNEC:**

Las firmas son verificadas mediante evidencias documentales, para validar sus recursos humanos, materiales y financieros. La CNEC expide Certificado y Cédula de Verificación, que incluye experiencia curricular, capacidad económica, grado de automatización, cantidad y calificaciones del personal, capacidad de las instalaciones y especialidades de la firma certificada que queda asentado en la Cédula y Certificado.

La CNEC promueve a su vez:

- **La “Revisión por Pares”:**

Este procedimiento fue desarrollado por la American Council of Engineering Companies ACEC (Asociación hermana de la CNEC que representa a las empresas de la Unión Americana) y consiste en evaluar a través de un grupo de consultores debidamente entrenados, el cumplimiento de los procedimientos operacionales (escritos o no) de la organización de una empresa y emitir una opinión a ese respecto. El procedimiento ofrece a las empresas de consultoría, la oportunidad de evaluarse con objetividad a través de los ojos de sus “pares”, los revisores. Esta revisión ayuda a la organización a examinar sus políticas así como su impacto en la calidad de los servicios que ofrece a sus clientes.

Las empresas mexicanas que han sido revisadas por pares, han observado el beneficio que representa el que “un par”, diagnostique el “ambiente de trabajo de su empresa”, el “conocimiento de su Visión – Misión”, el como proteger sus activos y tener la oportunidad de enterarse de las apreciaciones de sus empleados sobre oportunidades, fortalezas amenazas y debilidades que nunca se atreverían a comentar.

Este procedimiento fue desarrollado por el American Council of Engineering Companies ACEC y consiste en evaluar a través de un grupo de consultores debidamente entrenados, el cumplimiento de los procedimientos operacionales (escritos o no) de la organización de una empresa y emitir una opinión a ese respecto. El procedimiento ofrece a las empresas de consultoría, la oportunidad de evaluarse con objetividad a través de los ojos de sus “pares”, los revisores. Esta revisión ayuda a la organización a examinar sus políticas así como su impacto en la calidad de los servicios que ofrece a sus clientes. En la actualidad en la Unión Americana, ha disminuido la aplicación de este procedimiento aún con las ventajas que representa en su país, ante la necesidad de disponer de Sistemas de Gestión de la Calidad, que si reconocen Internacionalmente, otorgando puntaje adicional en sus Concursos y estar en condiciones de poder competir. Las empresas mexicanas que han sido revisadas por pares, han observado el beneficio que representa el que “un par”, diagnostique el “ambiente de trabajo de su empresa”, el “conocimiento de su Visión – Misión”, el como proteger sus

activos y tener la oportunidad de enterarse de las apreciaciones de sus empleados sobre oportunidades, fortalezas amenazas y debilidades que nunca se atreverían a comentar. es muy importante aclarar que en este proceso el Revisor no cuestiona ni observa la forma en que aplican su tecnología, sino el desempeño de su personal.

Este servicio se presta en la CNEC, con un alto nivel de confidencialidad y no muestra las capacidades, experiencia ni forma de trabajar de la empresa revisada, es un diagnóstico de la forma interna de operar y las empresas que han sido revisadas por este procedimiento, una vez que aplican acciones correctivas solicitan una nueva revisión para evaluar los resultados.

### ***Certificación: “ISO 9000”.-***

## **CONSISTENCIA EN LA PRESTACION DE LOS SERVICIOS.**

**VENTAJAS:** Aumenta la confianza; al cumplir sus requisitos, promueve la mejora continua, disminuye costos por desperdicios y retrabajos, da una mayor conciencia por la calidad en toda la empresa, mejora el desempeño, comunicación interdepartamental y productividad y brinda una ventaja competitiva sobre otras empresas del mismo giro.

Conscientes los usuarios de los servicios de Consultoría de la conveniencia de que las empresas consultoras dispongan de Sistemas de Gestión de la Calidad, con más frecuencia en las licitaciones se está convirtiendo en un requisito el estar Certificado para poder participar, estableciendo en las Bases de Concurso que en la evaluación de las ofertas se otorgará un puntaje adicional a aquellas empresas que cuenten con esta Certificación y se encuentre vigente. Actualmente las empresas que han sostenido su Certificación en ISO 9001:2000, por requisitos de la Norma, requieren transferirlo al ISO 9001:2008.

El costo que representa el obtener la Certificación y sostenerla, ha brindado el beneficio a las empresas de la mejora continua y un nivel competitivo mayor y a los Clientes, el obtener servicios de Calidad.

Para aquellas empresas que tengan su Certificación vigente, se recomienda aplicar los valores consignados en el Cuadro 6.

- ***Certificación por Integridad y Responsabilidad Social en las Empresas de Consultoría.-***

Este Procedimiento surge en el seno de la FIDIC (Federación Internacional de Ingenieros Consultores, federación hermana de la CNEC). La CNEC fue la primera Cámara en el mundo que se incorporó a la Certificación en ISO 9000 que ostenta desde 2006 el procedimiento de la Integridad, para darle toda la credibilidad a la Certificación de Empresas Consultoras. Directores Generales

familiarizados con la “Gestión de la Calidad” podrán asimilar e implantar fácilmente su extensión a la “Gestión de la Integridad”, así como impulsarlas a adoptar la Responsabilidad Social Empresarial. La CNEC desde el 2002 ha obtenido el reconocimiento como Cámara de Excelencia, ganando consecutivamente el Premio de Ética y Valores otorgado por la CONCAMIN y a partir del 2008 lo obtuvo por Responsabilidad Social y nuevamente lo recibió en el 2009.

Algunas empresas de Consultoría de nuestra Cámara, a su vez han decidido adoptar iniciativas como la adherencia al Pacto Mundial de Naciones Unidas y la obtención hasta por tres años consecutivos del Distintivo de Empresa Socialmente Responsable del Centro Mexicano para la Filantropía.

- **“Quid pro Quo” (Servicios de Calidad, Precios Justos)**

Esta publicación pretende lograr que se apliquen precios justos en la elaboración de propuestas de servicios y para la contratación de consultores, con el fin de propiciar el sostenimiento y actualización de profesionales y de la consultoría.

A través de la CERTIFICACION, se brinda a los clientes la tranquilidad de contratar empresas confiables que tengan la experiencia, especialidad y capacidad para brindar sus servicios, (como lo es a través de la validación documental CNEC), el que sus servicios sean con calidad consistente y logrando la mejora continua, para los que disponen del ISO 9000; y a los competidores o consultores en busca de trabajo, el que sus empresas estén bien administradas y con personal comprometido (REVISIÓN POR PARES). Es necesario y conveniente que la consultoría en general compita por CAPACIDAD y CALIDAD y no por PRECIO y esto se puede obtener como un beneficio de la certificación.

#### **4.- POSICIÓN DE LA CONSULTORÍA EN EL MERCADO. Recopilación de rubros económicos por Servicios de Consultoría.-**

En razón de la importancia que tiene la participación de la consultoría 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 conocer la forma de valoración económica de estos servicios, basados en los perfiles de los profesionales que participan en la prestación de los mismos, para que los productos que se reciban de ellos, reúnan las condiciones de calidad, oportunidad e integridad a un precio equitativo.

Con la finalidad de normalizar criterios, a continuación se consignan los resultados de las encuestas realizadas a empresas de diversas especialidades y basadas en la experiencia de miembros distinguidos de nuestra Cámara y del Sector Oficial.

Para facilitar su interpretación y para fines de identificación de las categorías de los profesionales que participan en estas labores, en el “Cuadro 1”, éstos aparecen clasificados en ocho niveles, atendiendo a su escolaridad, especialidad, experiencia, toma de decisiones, responsabilidad, personal bajo su mando, efecto de riesgo en el desempeño de sus servicios y basados también en su iniciativa y habilidades.

Posteriormente se agrupan estas categorías en tablas de salarios, para determinar el costo directo, la primera aparece en el “Cuadro 2”, en ocho niveles, para personal con alta rotación (para el caso de que sean contratados exclusivamente para un trabajo en particular, como puede ser una gerencia de proyecto, auditoría, encuesta o supervisión), siendo su factor de sobresueldo el que aparece en el “Cuadro 3”.

Estos servicios requieren al término de su prestación, el efectuar un ajuste de este personal, ya que de continuar en la empresa sin poder asignarlos a un trabajo, pasarían de costo directo repercutible, a indirecto, que en caso de que no se tuviera continuidad en la contratación de sus servicios, podría llevar a la quiebra a la empresa consultora.

En el “Cuadro 4”, se consignan diez niveles para el personal que requiere mantener la empresa como *staff*, ya que los capacita y los sostiene con o sin trabajo, para brindar sus servicios es decir representan su “capital de trabajo”. En el “Cuadro 5”, aparece el factor de sobresueldo para este caso.

Para la integración de una propuesta económica es indispensable poder repercutir los “Costos Indirectos” de la empresa, que en el caso de la consultoría son muy variados pero bien definidos y aplicar una utilidad justa que permita crecimiento de la empresa y continuar brindando servicios de calidad; para tal fin se establece una relación de los cargos que integran estos rubros que aparecen en el “Cuadro 6”. Hay que recordar que el “tamaño de la empresa” y los indirectos, que comprenden sus instalaciones y administración, deben estar en equilibrio para que pueda ser rentable, pues de no tener los ingresos necesarios podría estar fuera de mercado al tratar de repercutirlos en sus propuestas.

En el “Cuadro 6”, se considera la inversión que hacen las empresas para brindar a sus clientes servicios certificados de calidad, este Cuadro incluye en dos columnas y tres valores; la primera corresponde a una empresa sin certificaciones, en la segunda columna cuando reúnen una o dos certificaciones, ya sea que hayan sido “validados documentalmente”, o con un Sistema de Gestión de la Calidad (ISO 9001:2000), o de Integridad.

Es importante el tener en cuenta que en muchas ocasiones los clientes requieren la prestación de servicios aislados de consultoría, cuyos pagos no pueden ser determinados e integrados como en los casos anteriores. En el “Cuadro 7”, se consignan los precios de venta de estos servicios por

hora/consultor y se clasifican en servicios de Consultoría y Capacitación, otorgando valores para empresas certificadas.

Los servicios profesionales de los consultores, en muchas ocasiones requieren ser prestados en lugares remotos (se definen distancias) al área en que tienen sus oficinas y residencia y también se presenta el caso de tener que permanecer fuera del lugar en que residen y a establecerse en otro sitio, ya sea por períodos cortos o largos, para tal fin se llevó a cabo una recopilación sobre los costos relativos a esos gastos asociados y el pago de viáticos, los que aparecen en el “Cuadro 8”.

Finalmente y como Apéndice, se consigna un ejemplo del Cálculo del Factor de Prestaciones o de sobresueldo, como también es conocido, el cual muestra como se obtiene a partir del salario, el factor denominado “Multiplicador”, que se integra con el Costo directo, más el factor de prestaciones y el indirecto y utilidad.

**Ing. Óscar Álvarez de la Cuadra Sánchez**  
**Coordinador**

**CUADRO 1**  
**PERFILES DE LOS PROFESIONALES DE LA CONSULTORÍA**

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 multidisciplinarios	Daños trascendentales de prestigio y de suma importancia	Con poder de decisión total. Trabajo leal y confidencial, independiente con iniciativa y juicio	Capacidad de: Investigación, análisis, redacción.
2	Licenciatura, Titulado, Especialidad, Maestría	Mínimo 8 años ó 3 a 5 años con especialidad o maestría	De nivel superior y gran capacidad de negociación	Muy Alta	Grupo de profesionistas unidisciplinarios	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.
3	Licenciatura, Titulado	De 4 a 6 años	Muy importante capacidad de negociación	Alta	Grupo de profesionistas unidisciplinarios	Daños importantes	Decisiones que implican considerable iniciativa y juicio	Destreza en mercadotecnia
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 calculo, conocimiento en capacitación.
5	Licenciatura, Titulado	Mínimo 2 años	Medianamente importante capacidad de negociación	Media	Grupo de profesionistas	Daños considerables	Decisiones frecuentes, de cierta importancia	Investigación, buen manejo de equipo, iniciativa presupuestal y de calculo
6	Licenciatura, Titulado	Mínimo 1 año	Medianamente importante	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 2 y 4 de las Recomendaciones.

## CUADRO 2

### SALARIOS DEL PERSONAL CON ALTA ROTACIÓN (SUPERVISIÓN Y EQUIVALENTES)

NIVEL	CATEGORÍA	IMPORTE/MES
1	Director en Gerencia de Proyecto Senior Superior	65,000
2	Coordinador de supervisión Senior	47,000
3	Jefe de supervisión "A" Junior	36,000
4	Jefe de supervisión "B" Junior, Residente	33,000
5	Profesional "A", Supervisor especialista (ejem. en instalaciones electromecánicas, cimentaciones profundas, etc.), Coordinador Administrativo	31,000
6	Profesional "B", Supervisor de Obra Civil	25,000
7	Auxiliar de Analista Topógrafo	18,000
8	Apoyo Logístico	12,500

### CUADRO 3

## FACTOR DE PRESTACIONES PARA PERSONAL CON ALTA ROTACIÓN (SUPERVISIÓN Y EQUIVALENTES)

CONCEPTO	BASE		TOTAL	
<b>SALARIO NOMINAL (SN) = COTIZACIÓN DIARIA</b>	1.0000		1.0000	
<b>PRESTACIONES (LFT)</b>				
Aguinaldo (15 días)	0.0411	SN	0.0411	
Prima vacacional 25% vacaciones (1.5 días)	0.0041	SN	0.0041	
<b>SALARIO INTEGRADO (SI) Base de cotización</b>			1.0452	SI
<b>OTRAS PRESTACIONES (LFT)</b>				
Vacaciones (6 días)	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	
<b>SALARIO CON OTRAS PRESTACIONES</b>			1.1538	SOP
<b>CUOTAS PATRONALES (IMSS)</b>				
ENFERMEDADES Y MATERNIDAD:				
a) Parte fija: 20.40% de un SMGDF	variable	SI	variable	
b) Parte variable: 1.10% 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	
<b>OBLIGACIONES</b>				
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	
• SUBSIDIO AL EMPLEO (Art. 8 Miscelánea fiscal octubre 2007)			variable	
<b>FACTOR DE PRESTACIONES (FP)</b>				

**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.

## CUADRO 4

### SALARIOS PARA PERSONAL PERMANENTE (STAFF) (ESTUDIOS, PROYECTOS Y SERVICIOS ANÁLOGOS)

NIVEL	CATEGORÍA	IMPORTE / MES
1	Director General de Estudios y Proyectos, Senior Superior	70,000
2	Coordinador General de Estudios y/o Director de Proyecto – Senior	55,000
3	Jefe de Proyecto “A” Gerente de Proyecto “A” Especialista en Sistemas “A” - Junior	38,500
4	Jefe de Proyecto “B” Gerente de Proyecto “B”	33,500
5	Profesional “A” Analista de Sistemas “B” - Junior	30,000
6	Profesional “B” Ingeniero Topógrafo	24,500
7	Auxiliar de Profesional “A”	19,000
8	Auxiliar de Profesional “B”	14,000
9	Dibujante	14,000
10	Apoyo Logístico	12,000

## CUADRO 5

### FACTOR DE PRESTACIONES PARA PERSONAL PERMANENTE (ESTUDIOS, PROYECTOS Y SERVICIOS ANÁLOGOS)

CONCEPTO	BASE		TOTAL	
<b>SALARIO NOMINAL (SN) = COTIZACIÓN DIARIA</b>	1.0000		1.0000	
<b>PRESTACIONES (LFT)</b>				
Aguinaldo (30 días)	0.0822	SN	0.0822	
Prima vacacional 25% vacaciones (3 días)	0.0082	SN	0.0082	
<b>SALARIO INTEGRADO (Base de cotización)</b>			1.0904	SI
<b>OTRAS PRESTACIONES (LFT)</b>				
Vacaciones (12 días)	0.0329	SN	0.0329	
Fondo de prevención de enfermedades (3.65 días)	0.0100	SN	0.0100	
Fondo de liquidación (30 días)	0.0822	SN	0.0822	
<b>SALARIO CON OTRAS PRESTACIONES</b>			1.2155	SOP
<b>CUOTAS PATRONALES (IMSS)</b>				
ENFERMEDADES Y MATERNIDAD:				
a) Parte fija: : 20.40 %de un SMGDF	variable	SI	Variable	
b) Parte variable: : 1.10% del excedente de 3 SMGDF	variable	SI	Variable	
c) Prestaciones en dinero: 0.7%	0.0070	SI	0.0076	
d) Gastos médicos pensionados: 1.05%	0.0105	SI	0.0114	
RIESGOS DE TRABAJO: (variable en función de siniestros ocurridos)	variable	SI	Variable	
INVALIDEZ Y VIDA: 1.75%	0.0175	SI	0.0191	
GUARDERÍAS: 1.0%	0.0100	SI	0.0109	
CESANTÍA EN EDAD AVANZADA Y VEJEZ: 3.15%	0.0315	SI	0.0343	
<b>OBLIGACIONES</b>				
INFONAVIT (Aportaciones para vivienda) 5.00%	0.0500	SI	0.0545	
AFORE (Sistema de ahorro para el retiro) 2.00%	0.0200	SI	0.0218	
I.S.N. (Impuesto sobre nómina) 2.00%	0.0200	SOP	0.0243	
<b>FACTOR DE PRESTACIONES (FP)</b>			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.

## CUADRO 6

### FACTOR DE INDIRECTOS Y UTILIDAD PARA SERVICIOS DE CONSULTORÍA

Concepto		Valor (%)		
		Propuesto	(con certificación)	
A	Salarios y prestaciones	30.00	30.00	30.00
B	Capacitación y actualización	6.00	6.00	6.00
C	Gastos de oficina	8.00	8.00	8.00
D	Rentas, depreciación y mantenimiento	9.00	9.00	9.00
E	Promoción, ventas y concursos	12.00	12.00	12.00
F	Gastos empresariales y de contratación	5.00	5.00	5.00
G	Gastos financieros	3.00	3.00	3.00
H	Certificación CNEC (Vigente)		2.00	5.00
H1	Certificada en ISO 9000 (Vigente)			
	<b>Indirectos totales SUMA</b>	73.00	75.00	78.00
J1	ISR + PTU IETU	11.00	11.00	11.00
J2	Utilidad neta	14.00	14.00	14.00
J	<b>Utilidad antes de impuestos SUMA</b>	25.00	25.00	25.00
	<b>FACTOR DE INDIRECTOS Y UTILIDAD TOTAL:</b>	<b>98.00 *</b>	<b>100.00*</b>	<b>103.00*</b>

Multiplicador: Factor que integra el Precio de Venta y que se determina considerando el salario y aplicando a éste el Factor de Prestaciones Sociales y los Indirectos y Utilidad de la empresa, teniendo de acuerdo a esta tabla, como ejemplo tres opciones, pero que deberá ser determinado para cada empresa en particular.

Multiplicador: Salario x Factor de prestaciones sociales x 1.98 (Ind. y Utilidad) \*

Multiplicador: Salario x Factor de prestaciones sociales x 2.00 (Ind. y Utilidad) \*

Multiplicador: Salario x Factor de prestaciones sociales x 2.03 (Ind. y Utilidad) \*

\* (Variable, según certificaciones)

Para la determinación del Porcentaje de Indirectos y Utilidad, cada empresa dependiendo de su tamaño deberá calcularlo, buscando su punto de equilibrio, no excederse en estos valores pues estarían fuera de competencia.

Con las modificaciones de los impuestos y en particular el IETU, deberá atenderse esta disposición

## CUADRO 7

### PRESTACIÓN DE SERVICIOS EN PROYECTOS O PROGRAMAS QUE REQUIEREN LA INTERVENCIÓN AISLADA DE CONSULTORES

SERVICIO PRESTADO	PRECIO POR HORA
Consultoría	2,500
Consultoría con certificación CNEC (Vigente)	2,750
Consultoría con certificación CNEC (Vigente) Certificada en ISO 9000 (Vigente)	3,100
Capacitación	2,000
Capacitación con certificación CNEC (Vigente)	2,500
Capacitación con certificación CNEC (Vigente) Certificada en ISO 9000 (Vigente)	2,900

Estas tarifas se consideran para la prestación de servicios para empresas grandes, pudiendo disminuirse hasta en un 10% en empresas pequeñas.

#### **Intervenciones continuas.**

Para proyectos que exijan la presencia continua del consultor, con el auxilio de personal de apoyo, se empleará para éste la tabla de remuneraciones de los cuadros 2 y 4, en función del nivel de servicios, afectada por los factores de prestaciones sociales, indirectos y utilidad, que están recomendados en los cuadros 5 y 6 de este documento.

Las horas que se deben considerar 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.

## RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE GASTOS ASOCIADOS Y PAGO DE VIÁTICOS (VER CUADRO 8)

(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 deberán analizarse y calcularse 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 simplemente una guía de los valores promedio que deben considerarse.

**1. Transportación:** De acuerdo con la localización del lugar al cual se tenga que acudir, se recomienda que sea por 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 será el que corresponda según las tarifas vigentes de las líneas comerciales, en cada caso particular

**2. Recomendaciones para el pago de gastos de viaje:** Para el pago de este concepto se propone que se cubran 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

(\$400 x 2 ocasiones) = \$800.00 / viaje

### Recomendaciones para el pago de viáticos:

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

Nota: Se debe contemplar que la alimentación sólo será deducible si el pago se efectúa con tarjeta de crédito de la persona, (Art. 33, IISR)

**CUADRO 8**

<b>CONCEPTO</b>	<b>ZONAS TURÍSTICAS Y FRONTERIZAS (por día con pernocta)</b>	<b>OTRAS ZONAS (por día con pernocta)</b>
Hospedaje	1,900.00	1,300.00
Alimentación, lavado de ropa, teléfono.	600.00	550.00
Transportación local y Gastos menores	250.00	250.00
<b>VIÁTICOS DIARIOS</b>	<b>2,750.00</b>	<b>2,100.00</b>

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

**Equipo de cómputo y especializado:** Aplicando el costo horario, cuando este no sea el correspondiente a la administración de la empresa.

**Indirectos sobre gastos reembolsables:** Sobre todos los gastos adicionales que se tengan que hacer, se recomienda aplicar el Factor de Indirectos del 20% adicional.

## APÉNDICE

### EJEMPLO DE CÁLCULO DEL FACTOR DE PRESTACIONES, EN LA PARTE VARIABLE Y DETERMINACIÓN DEL MULTIPLICADOR, PARA OBTENER EL PRECIO DE VENTA

**Salario: \$ 25,000/ Mes**

#### **Análisis del concepto: prestación en especie**

a) **Parte Fija:** 20.40 % (0.2040) de un SMGDF: \$ 57.46/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:

$$\text{\$ 57.46/día} \times 365 \text{ días/12 meses} = \text{\$ 1,747.74/mes}$$

Del Cuadro 3, se observa que este cargo va afectado del (SI) = **1.0452**

$$(0.2040 \times \text{\$ 1,747.74}) / \text{\$ 25,000.00} = 0.01426$$

$$0.01426 \times 1.0452 = \mathbf{0.0154}$$

b) **Parte variable:** 1.10 % (0.011) del excedente de 3 SMGDF

$$\begin{aligned} \text{Considerando los 3 SMGDF elevados al mes:} & \quad 5243.22 \\ \text{\$ 1,747.74/mes} \times 3 \text{ SMGDF} & = \text{\$ 5243.22} \\ \text{\$ 25,000.00} - \text{\$ 5243.22} & = \text{\$ 19,756.78 (excedente)} \end{aligned}$$

$$\mathbf{0.011} \times \text{\$ 19,756.78} / \text{\$ 25,000.00} = \mathbf{0.00869}$$

Afectado del Factor de Salario Integrado (SI) = **1.0452**

$$\mathbf{0.00869} \times 1.0452 = \mathbf{0.00908}$$

**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

<b>P</b>	=	Prima afectada
<b>S</b>	=	Suma de días subsidiados por incapacidad por riesgo de trabajo
<b>V</b>	=	(Dato del IMSS) (Reglamento para la clasificación de empresas y determinación del grado de riesgo del Seguro de Riesgos de Trabajo)
<b>I</b>	=	Suma de los porcentajes por incapacidad permanente parcial y total dividiendo entre 100
<b>D</b>	=	Número de defunciones
<b>N</b>	=	Promedio de trabajadores (Suma de días trabajador cotizados/365 días) (tomar hasta un decimal sin redondeo)
<b>M</b>	=	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) = 1.0452

$$0.0025 \times 1.0452 = 0.0026$$

Nota: Estos datos se sustituyen en el cuadro 3 (siguiente hoja) y se obtiene el factor de salario real

**FACTOR DE SALARIO REAL (F.S.R.) = 1.3571**

**FACTOR DE INDIRECTOS Y UTILIDAD (FIU)**

**(Deberá determinarse para cada empresa)**

**Considerando en su caso el dato obtenido del "Cuadro 6": (2.00)**

**MULTIPLICADOR = FSR X FIU**

$$1.3571 \times 2.00 = \underline{2.714}$$

**EJEMPLO DE CÁLCULO DEL FACTOR DE PRESTACIONES**  
**(SUSTITUCIÓN DE VALORES EN EL CUADRO 3)**  
**FACTOR DE PRESTACIONES PARA PERSONAL CON ALTA ROTACIÓN**  
**(SUPERVISIÓN Y EQUIVALENTES)**

CONCEPTO	BASE		TOTAL	
<b>SALARIO NOMINAL (SN) = COTIZACIÓN DIARIA</b>	1.0000		1.0000	
<b>PRESTACIONES (LFT)</b>				
Aguinaldo (15 días)	0.0411	SN	0.0411	
Prima vacacional 25% vacaciones (1.5 días)	0.0041	SN	0.0041	
<b>SALARIO INTEGRADO (SI) Base de cotización</b>			1.0452	SI
<b>OTRAS PRESTACIONES (LFT)</b>				
Vacaciones (6 días)	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	
<b>SALARIO CON OTRAS PRESTACIONES</b>			1.1538	SOP
<b>CUOTAS PATRONALES (IMSS)</b>				
ENFERMEDADES Y MATERNIDAD:				
a) Parte fija: 20.40% de un SMGDF	0.0147	SI	0.0154	
b) Parte variable: 1.10 % del excedente de 3 SMGDF	0.0086	SI	0.0090	
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)	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	
<b>OBLIGACIONES</b>				
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	
<b>FACTOR DE PRESTACIONES (FP)</b>			<b>1.3571</b>	

**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.



CNEC  
MEXICO

## Torre World Trade Center

Ciudad de México

Montecito # 38, piso 18, oficina 35 Col. Nápoles

C.P. 03810, México, D. F.

Tels: 9000 0522 al 26 / 01 800 7139 35

Fax 9000 0527

[c nec@c nec.org.mx](mailto:c nec@c nec.org.mx)

<http://www.c nec.org.mx>

