



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

LA CONSULTORIA ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA PEQUEÑA Y MEDIANA

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE EN OPCION AL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N**

Vilchis García Miguel Angel

y

Cisneros Rivas José Antonio

**Director del Seminario
Rebeca Novoa y Arzaba**

1984



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

	<u>Página.</u>
<u>PRIMERA PARTE: CONSULTORIA ADMINISTRATIVA.</u>	1
INTRODUCCION.	2
CAPITULO I. ANTECEDENTES DE LA CONSULTORIA ADMINISTRATIVA.	5
A) A Nivel Mundial.	6
B) En México.	
CAPITULO II. ASPECTOS GENERALES DE LA CONSULTORIA ADMINISTRATIVA.	9
A) Definiciones de Consultoría Administrativa.	10
B) Importancia de la Consultoría Administrativa.	12
C) Consultoría Administrativa Interna y Externa.	14
D) Ventajas de la Consultoría Administrativa.	19
CAPITULO III. ALCANCE Y CARACTERISTICAS DE LA CONSULTORIA ADMINISTRATIVA.	21
A) Servicios de la Consultoría Administrativa.	22
B) Problemas que puede resolver el Consultor en Administración.	23
C) Tareas y Papeles fundamentales del Consultor en Administración.	24
D) Areas y Sectores donde se puede ejercer la Consultoría Administrativa.	26

CAPITULO IV. Normas y aspectos de Etica Profesional que deben considerarse en el servicio de Consultoría Administrativa.	28
CAPITULO V. Características y Cualidades Personales de un Consultor en Administración.	32
CAPITULO VI. FORMA DE REALIZAR UN TRABAJO DE CONSULTORIA ADMINISTRATIVA.	36
A) Fuentes de clientes.	37
B) Primeros contactos con el cliente.	38
C) Investigación previa.	39
D) Carta convenio.	40
E) Factores a considerar para el cálculo de honorarios.	41
F) Puntos en los que deberá poner atención el consultor en administración.	42
G) Planeación del trabajo de consultoría administrativa.	43
H) Desarrollo de un trabajo de consultoría administrativa.	
I) Supervisión y prosecución de un trabajo de consultoría administrativa.	47
J) Informes y manuales de un trabajo de consultoría administrativa.	
CAPITULO VII. ESTRUCTURA DE LOS DESPACHOS DE CONSULTORIA.	49
A) Factores que intervienen en la estructura de un despacho de consultoría.	51
B) Organización básica de un despacho de consultores.	52
C) Flexibilidad en la estructura de los despachos de consultoría.	53

D) Factores que determinan la expansión de un despacho de consultoría.	54
E) Niveles de la carrera de un consultor en administración.	55

CAPITULO VIII. PROMOCION DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORIA ADMINISTRATIVA. 57

A) Directorio de consultores de el Fondo Nacional de Estudios y Proyectos, (FONEP).	58
B) Directorio de consultores de la Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México.	61
C) revistas y folletos.	63

CAPITULO IX. Limitaciones de la Consultoría Administrativa. 64

SEGUNDA PARTE: EMPRESA PEQUENA Y MEDIANA. 67

CAPITULO X. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA PEQUENA Y MEDIANA. 68

A) Definición de Empresa.	69
B) Criterios para la clasificación de una Empresa Pequeña y Mediana.	
C) Importancia de la Pequeña y Mediana Empresa.	73

CAPITULO XI. AREAS EN QUE SE DESENVUELVE LA EMPRESA PEQUENA. 74

A) Empresas dedicadas a la industria, fabricación o manufactura.	75
--	----

	<u>Página.</u>
B) Empresas dedicadas a la venta al detalle.	76
C) Empresas mayoristas o distribuidoras.	
 CAPITULO XII. VENTAJAS Y DESVENTAJAS COMPETITIVAS DE LA EMPRESA PEQUEÑA.	 78
A) Ventajas.	79
B) Desventajas.	80
 CAPITULO XIII. PRINCIPALES PROBLEMAS FUNCIONALES DE LA INDUSTRIA PEQUEÑA Y MEDIANA.	 83
A) Análisis por actividad industrial.	84
B) Análisis por entidad federativa.	86
 CAPITULO XIV. Características de la Pequeña y Mediana Industria en México.	 88
 <u>TERCERA PARTE: ENCUESTA EN LOS DESPACHOS DE CONSULTORIA DE LA CIUDAD DE MEXICO.</u>	 92
 CAPITULO XV. SITUACION ACERCA LE LOS SERVICIOS DE CONSULTO- RIA ADMINISTRATIVA, ENTRE LOS DESPACHOS DE CONSULTORIA DE LA CIUDAD DE MEXICO.	 93
A) Determinación de la muestra.	94
B) Diseño y aplicación del cuestionario piloto.	96
C) Cuestionario definitivo.	97
D) Aplicación de cuestionarios.	105
E) Presentación de resultados, interpretación y comentarios de los 51 despachos de consultoría investigados.	106

CUARTA PARTE: ENCUESTA EN LAS EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS

DE LA CIUDAD DE MEXICO.

170

CAPITULO XVI. SITUACION ACERCA DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORIA ADMINISTRATIVA, ENTRE LAS EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS DE LA CIUDAD DE MEXICO.

171

- A) Determinación de la muestra. 172
- B) Diseño y aplicación del cuestionario piloto. 176
- C) Cuestionario definitivo. 177
- D) Aplicación de cuestionarios. 185
- E) Presentación de resultados, interpretación y comentarios de las 84 empresas pequeñas y medianas investigadas. 187

CAPITULO XVII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

232

ANEXOS.

237

BIBLIOGRAFIA.

300

PRIMERA PARTE: CONSULTORIA ADMINISTRATIVA.

INTRODUCCION.

La consultoría administrativa es un servicio profesional que ayuda a los directores de empresas a analizar y resolver problemas prácticos y a transferir alternativas eficaces de una firma a otra. Es considerada principalmente como un método para solucionar los problemas de dirección, que puede ser aplicado por empresas privadas independientes, servicios de consultoría y asesoría interna de grandes organizaciones públicas o privadas, institutos de perfeccionamiento de personal directivo y de productividad, pequeños centros de asesoría económica y por otros organismos que desean y pueden aportar una contribución concreta al campo de la consultoría administrativa.

Actualmente en nuestro país, se ha notado un constante crecimiento de instituciones que imparten la Licenciatura en Administración, lo cual ha originado la búsqueda de nuevos caminos para la aplicación de conocimientos adquiridos en dichos organismos educativos. Este crecimiento trae como consecuencia, el desenvolvimiento profesional independiente en la que puede actuar el Licenciado en Administración, siendo esta la consultoría administrativa.

La consultoría administrativa es un campo de acción en el cual el Licenciado en Administración mantendrá una independencia de criterio y una constante aplicación de conocimientos que se adquieren, ya que analizará a la empresa como un todo y no tendrá como rutina el trabajo dentro de una misma área.

La actividad económica en cualquier país, siempre ha requerido de los servicios del consultor, ya sea como consejero, asesor a nivel staff, crítico, supervisor, evaluador o varias de las anteriores categorías combinadas entre sí.

La toma de decisiones en cualquier renglón de la vida diaria, es cada vez más compleja, puesto que intervienen muchas variables en este proceso, que para un análisis, evaluación y selección adecuados, se requiere contar con la más amplia y oportuna información. Es por esto que se han creado organismos independientes del empresario, que le permite conocer sobre el estado actual y futuro de sus inversiones, con la seguridad de que el consultor en administración, empleará su experiencia acumulada en estudios anteriores.

El consultor en administración deberá ofrecer la experiencia de su firma, sus conocimientos y su capacidad, así como el tiempo disponible de la empresa, ya que este profesional se da a conocer principalmente, a través de la calidad de su trabajo realizado y sus servicios son un producto intelectual que contiene avances tecnológicos, creatividad, información, etc.

Para lograr con éxito la labor del Licenciado en Administración en este campo, es necesario que se le de la suficiente importancia, ya que de la misma dependerá un buen prestigio que redundará en beneficio propio y que además las empresas, en especial las pequeñas y medianas necesitan y requieren profesionales capacitados y expertos que puedan dirigir y ayudar a la solución de sus problemas, de una manera eficiente y adecuada a las necesidades del país.

Este seminario de investigación administrativa, tiene por -- objeto determinar la imagen de manera general que tiene el consultor en administración en la empresa pequeña y mediana, así -- como detectar los principales problemas que afectan a estas -- firmas. Los primeros capítulos comprenden aspectos generales de la consultoría administrativa y de la pequeña y mediana empresa, complementando el estudio con una investigación de campo, -- tanto a estas empresas, como a los despachos de consultoría de la Ciudad de México.

CAPITULO I. ANTECEDENTES DE LA CONSULTORIA ADMINISTRATIVA.

ANTECEDENTES DE LA CONSULTORIA ADMINISTRATIVA.

A) A Nivel Mundial.

A principios de siglo, Frederick Taylor se convirtió en uno de los principales precursores de la consultoría, ya que junto con sus más cercanos colaboradores, se dedicaron a dicha actividad bajo el nombre de Management Consultants.

En lo que respecta a los negocios, no puede precisarse cuándo surgió la consultoría en el manejo de los mismos, ya que cuando el empresario tenía problemas de carácter administrativo, no existía alguna asociación a la cual pudiera recurrir.

Hasta hace unos años, después de terminada la segunda guerra mundial, en que sobrevino una gran expansión en los negocios, el contador público al darse cuenta del campo de acción que representa la asesoría, inició en una forma más o menos técnica y formal a dar la consultoría en las empresas e inclusive en la administración pública.

B) En México.

En el año de 1957, un grupo de contadores públicos mexicanos realizaron un viaje a los Estados Unidos con el objeto de estudiar las principales firmas de consultoría en administración. Dicho viaje fué auspiciado por la International Cooperation Administration, del gobierno de los Estados Unidos, coordinando dicho viaje el Centro Nacional de Productividad de esta Ciudad de México.

El Instituto Americano de Contadores Públicos, planteó en 1958, un programa de servicios de tipo administrativo, pero en ese tiempo, prestar dichos servicios para el contador era difícil y problemático. En noviembre de 1959, en la segunda convención nacional de contadores, celebrada en Monterrey, se organizó una mesa redonda titulada: La Consultoría en Administración de Empresas, como servicio del Contador Público. De esta convención, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- En toda empresa se presentan cuatro áreas de administración general: Investigación y Desarrollo, Producción, Mercadotecnia, Finanzas y Control. Normalmente las actividades del contador público se localizan en esta última.
- El contador público debe extender sus servicios de consultoría, a las áreas de financiamiento, control y asuntos fiscales, sólo previa preparación específica, abordará otros aspectos de la administración.
- El contador público que actúa como consultor en administración de empresas, deberá hacerlo de modo que no pierda su independencia, la cual le será indispensable, si además de su labor como asesor, debe dictaminar los estados financieros de la empresa.

Al crearse la carrera de Licenciado en Administración de Empresas, el principal objetivo que se perseguía, era el de crear los futuros directores de las empresas, lo cual originó que los profesionales egresados, fueran absorbidos por las diferentes organizaciones para trabajar permanentemente en ellas.

Tiempo después se pensó que el Licenciado en Administración - de Empresas, podría actuar como consultor independiente, obteniendo los siguientes beneficios:

- Actuar en forma independiente.
- Actualización constante de conocimientos.
- Obtener ingresos justos y equitativos.
- Independencia de criterio.
- Servir a la comunidad.

**CAPITULO II. ASPECTOS GENERALES DE LA CONSULTORIA
ADMINISTRATIVA.**

ASPECTOS GENERALES DE LA CONSULTORIA ADMINISTRATIVA.

A) Definiciones de Consultoría Administrativa.

En su guía para miembros, el instituto de consultores de empresas del reino unido, define la consultoría administrativa de la siguiente manera:

"Es un servicio prestado por personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos; recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones".

Las definiciones empleadas por otras asociaciones profesionales, como la asociación de ingenieros consultores de empresas de los Estados Unidos, son muy parecidas. Esto indica que la consultoría administrativa es un servicio al cual los directores de empresa pueden recurrir si sienten necesidad de ayuda en la solución de problemas. El trabajo del consultor en administración empieza al surgir alguna situación considerada insatisfactoria y con posibilidad de mejora y termina en una situación en que se ha producido un cambio que constituye una ayuda.

Edgar H. Shein, del instituto de tecnología de Massachusset, define la palabra consultor de la siguiente manera:

"Es el profesional mediador que interviene en la reunión de dos o más personas, actúa sobre el proceso de un grupo, organización o sistema y proporciona retro-información sobre dicho proceso".

En el boletín número tres de la comisión de consultoría en administración de empresas del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, se define el término de la siguiente manera:

"Es la actividad que consiste en opinar después de la elaboración de un estudio técnico-científico, respecto a cualesquiera de las funciones de la empresa, con el propósito de buscar la mejor manera de estructurarla y operarla, teniendo como meta el aumento de la productividad".

La consultoría administrativa es un servicio de tipo profesional que puede ser prestado por especialistas de distintas áreas y que puede tener muchos enfoques, ya que cada profesional los concibe de acuerdo con su campo de conocimientos.

Es importante resaltar la definición de consultoría a la que los propios consultores llegaron en el primer seminario sobre la preinversión y la consultoría en México:

"Es el conjunto de servicios profesionales, apoyados en la experiencia y organización de conocimientos tecnológicos, en el universo de actividades relacionadas con la planeación, evaluación, control y optimización de recursos en beneficio de la sociedad".

B) Importancia de la Consultoría Administrativa.

El desarrollo de la consultoría administrativa en cualquier país, es un fenómeno que tiene que surgir simultáneamente con el crecimiento y el desarrollo económico del mismo, ya que conforme se incrementa el número y la complejidad de las empresas, así como los proyectos de inversión, más necesarios resultan los servicios de técnicos especialistas en aspectos relevantes, como son los relacionados a la toma de decisiones, a problemas financieros, de recesión, de recursos humanos y técnicos, etc. Por lo tanto es muy importante contar con profesionistas preparados y con experiencia en quienes confiar el establecimiento de nuevos negocios y proyectos, así como la modernización y ampliación de los ya existentes.

En México, han venido proliferando firmas consultoras debido a las siguientes razones:

- Leyes e impuestos cada vez más difíciles de manejar.
- Entorno económico, social y político muy dinámico.
- Escasez de técnicos preparados para hacer frente a los requerimientos de los negocios.
- Profesionistas con interés en independizarse.

Asimismo se puede citar, entre este tipo de factores que han permitido el florecimiento de los servicios de consultoría, a la fuerte tendencia de industrialización del país, así como la modernización de la economía a través de la rama de los servicios.

¿Por qué se emplean Consultores?

El director de una empresa no vería razón alguna para emplear un consultor, si este no pudiera aportar algo que falta en - - dicha empresa.

En general, los consultores se emplean por una o más de las - siguientes razones:

- Para que aporten conocimientos y capacidades especiales.
- Para que presten ayuda intensiva en forma transitoria.
- Para que proporcionen un punto de vista imparcial y objetivo.
- Para que proporcionen a la dirección, argumentos que justifiquen sus decisiones.

Las razones indicadas pueden estar presentes en grados tan variables y estar tan relacionadas, que el consultor puede - - verse frente a una situación compleja, no obstante, debe esforzarse por mantener una visión clara de los motivos por los - - cuales se emplean sus servicios.

C) Consultoría Administrativa Interna y Externa.

Concepto de Consultoría Interna.

El consultor interno es la persona que forma parte de una -- organización determinada, de una compañía o bien de un departa-- mento gubernamental. La actividad de este consultor, es la de -- examinar las funciones contables, financieras y administrati--- vas, como base para la prestación de un servicio a los más -- altos niveles de la dirección.

Características de la Consultoría Interna.

Una parte importante de las actividades de la consultoría -- interna, es la comprobación y evaluación del cumplimiento por -- parte del personal, de las políticas y procedimientos estable-- cidos. La consultoría interna desempeña cada día un papel más -- relevante debido principalmente a los siguientes factores:

- La creciente complejidad de los métodos administrativos, con-- tables y de operación.
- A la tendencia acentuada de la descentralización, con el con-- siguiente aumento de la delegación de autoridad.

Debido a sus contactos e íntimo conocimiento de los detalles de las operaciones, frecuentemente se le confía al consultor -- interno la realización de estudios especiales para la adminis-- tración, con objetivos muy diversos, como la revisión de los -- métodos administrativos y de control, así como la elaboración -- de planes.

Finalidades de la Consultoría Interna.

La finalidad de la consultoría interna es la de prestar un - servicio de asistencia constructiva a la administración, con el propósito de mejorar la conducción de las operaciones, para - - obtener un beneficio económico en la empresa o un cumplimiento más eficaz de sus objetivos y metas. Para el logro de estos - - fines, el consultor interno tiene que examinar las operaciones y considerar aspectos importantes, como son los siguientes:

- Que los planes y políticas de la empresa, así como los procedimientos de ejecución se cumplan de la mejor manera posible.
- Que la estructura orgánica, la división de funciones y los - métodos de trabajo, sean adecuados y eficaces.
- Que los medios internos de comunicación, transmitan informa-- ción oportuna a los niveles de dirección y ejecución.
- Que las tareas individuales se cumplan con eficiencia, hon-- estidad y prontitud.

Al finalizar su evaluación, el consultor interno tiene que - informar a la dirección, con objetividad profesional y absoluta independencia de criterio. El resultado final de su trabajo - - deberá ser expuesto en forma de análisis, comentarios y obser-- vaciones, así como sus conclusiones y recomendaciones.

Ventajas de la Consultoría Interna.

- Se tiene un conocimiento más amplio de los sistemas, procedi-- mientos y funcionamiento de la empresa.

- La función de control es muy efectiva para las empresas cuyas operaciones y transacciones son en grandes volúmenes.
- Mayor capacidad para prevenir circunstancias, puesto que se pueden predecir los acontecimientos.
- Se tienen disponibles a los consultores internos, ya que conocen en detalle los problemas de las empresas y sus posibles soluciones.

Concepto de Consultoría Externa.

El consultor externo es aquella persona que se encarga de la función de mejorar las prácticas de la dirección y es completamente independiente de las organizaciones para las cuales trabaja, normalmente los servicios que presta se efectúan y solicitan en despachos.

Características de la Consultoría Externa.

La consultoría externa se utiliza normalmente cuando la empresa no cuenta con los recursos suficientes para sostener un programa interno y cuando se requiere de una opinión de carácter independiente. Generalmente las firmas deciden llamar al consultor externo, por las siguientes razones:

- Para evaluar el beneficio potencial de algún nuevo invento en tecnología.
- Porque sienten la necesidad de que sus operaciones tienen que funcionar mejor, con más rapidez y economía.

- Porque se enfrentan a problemas críticos que amenazan con el fracaso de la empresa.

La consultoría externa, relacionada con aspectos de carácter administrativo, debe ser llevada a cabo por el Licenciado en Administración, siempre que cuente con la pericia y la competencia para hacerlo. La consultoría externa es importante en nuestros días, porque desde su comienzo ha sido un servicio especializado y los directivos de las empresas solicitan asesoría, por la complejidad de sus operaciones, los cambios en los sistemas, métodos y procedimientos, formas de distribuir los artículos, la competencia, inflación, etc.

No es fácil encontrar profesionales con la capacidad y la experiencia necesaria en todas las técnicas requeridas, con el objeto de ofrecer a las empresas una asistencia eficiente y de calidad. El desarrollo de cursos y estudios de especialización en actividades de acción del Licenciado en Administración, como son cursos de Posgrado y la coordinación con profesionales de otras áreas, han dado como resultado, que muchos profesionistas se encuentren en posibilidades para ofrecer la consultoría externa a diversas firmas.

Para efectuar la consultoría administrativa externa, hay que tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Un proyecto que incluya el propósito, los recursos humanos, materiales y técnicos.
- El tiempo requerido.
- El dinero que se dispone.

- Los objetivos de crecimiento y planes de la empresa.

Finalidades de la Consultoría Externa.

El consultor externo tiene la responsabilidad de examinar y - expresar su opinión sobre la empresa en una fecha determinada y por un período limitado. Tiene la obligación de emitir un jui-- cio sobre la información contenida en los papeles de trabajo de la empresa. El objetivo de la consultoría externa es revisar si son eficientes o no, los sistemas implantados en la organiza--- ción, así como sugerir modificaciones en los controles y planes llevados a cabo en la organización.

Ventajas de la Consultoría Externa.

- Objetividad.
- Habilidad analítica.
- Atención completa del trabajo que se les encarga.
- Amplitud de experiencia para resolver problemas similares en negocios diferentes.
- Actualización técnica en los conocimientos y en el campo de - especificación necesarios.

D) Ventajas de la Consultoría Administrativa.

Las principales ventajas de los servicios de Consultoría Administrativa, son las siguientes:

- Conocimientos profesionales.

Los consultores en administración, generalmente son personas que adquieren experiencia en despachos o bien lo hacen participando directamente en las actividades de las empresas.

- Actualización de conocimientos.

La constante práctica de la profesión del consultor en administración, en un área específica, lo obliga a llevar a cabo - frecuentes investigaciones respecto a los avances del campo en el cual se desarrolla, así como conocer la solución de problemas similares en distintas organizaciones. Esto le permite realizar sus funciones con rapidez y eficiencia.

- Atención específica de problemas.

El consultor en administración, al desarrollarse en un trabajo específico, concentra su atención, esfuerzos y tiempo para - lograr satisfactoriamente los resultados deseados. Esto representa una ventaja para la empresa que lo contrate, ya que es - personal dedicado exclusivamente a resolver problemas específicos.

- Imparcialidad.

El consultor en administración al ser una persona independiente y no teniendo ligas directas con la organización, puede proporcionar a la dirección, opiniones y juicios objetivos e imparciales, que le permiten conocer situaciones libres de prejuicios o intereses personales.

**CAPITULO III. ALCANCE Y CARACTERISTICAS DE LA CONSULTORIA
ADMINISTRATIVA.**

ALCANCE Y CARACTERISTICAS DE LA CONSULTORIA ADMINISTRATIVA.

A) Servicios de la Consultoría Administrativa.

Los servicios de consultoría administrativa fundamentalmente son solicitados, con el fin de que la empresa quede en posibilidad de hacer uso de la evaluación de hechos y circunstancias, como resultado de las investigaciones y experiencias.

Las sugerencias que haga el consultor en administración, tienen por objeto persuadir a la dirección a tomar decisiones que considere convenientes y buscar la solución de los problemas que demandaron su intervención. De acuerdo con las instrucciones del cliente, el consultor en administración puede intervenir en todas las áreas funcionales de la empresa, tales como: Producción, Mercadotecnia, Finanzas, Personal, etc., dentro de las fases de la administración.

Los servicios del consultor pueden llevarse a cabo en forma conjunta, es decir, la dirección y el profesional o bien con los principales funcionarios, dentro de las etapas siguientes del proceso administrativo: Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

Cada una de las áreas funcionales, requiere la coordinación de sus departamentos, con el fin de lograr una ejecución eficaz. El consultor en administración puede determinar junto con la empresa una estructura sólida de la misma, en cada una de dichas áreas.

B) Problemas que puede resolver el Consultor en Administración.

Los directores de empresa pueden recurrir a un consultor en administración, cuando necesiten ayuda en la solución de un problema. El término "problema", se usa para indicar una situación que preocupa al empresario y que probablemente requiera alguna medida de la dirección, pero a veces no sabe bien qué hacer, por dónde empezar y cómo proceder. La variedad de problemas cuya solución se le puede encomendar al consultor en administración, es muy amplia.

El cliente o empresa puede pedir al consultor, que corrija una situación que se ha deteriorado (Problemas de corrección), que mejore la situación (Problemas de perfeccionamiento), o crear una situación totalmente nueva (Problemas de creación).

El problema de corrección se da cuando todos los miembros de la empresa están de acuerdo que existe un problema en la dirección y que es urgente y por lo tanto requiere acción inmediata.

Los problemas de perfeccionamiento implican la tarea de mejorar una situación determinada. Estos problemas pueden afectar a elementos parciales de la dirección, como las técnicas de contabilidad, procedimientos administrativos o mantenimiento de registros.

Los problemas de creación plantean al consultor en administración dificultades, ya que es posible que no cuente con amplia y suficiente información.

El carácter de la consultoría administrativa, exige que toda situación sea vista en la perspectiva de oportunidades futuras. Solicitado para ocuparse de un problema de corrección, el consultor en administración se deberá preguntar siempre, si la -- corrección de una situación deteriorada es realmente lo que se necesita o si en cambio la organización debería más bien buscar nuevos modos de definir su propósito y sus objetivos, para -- aumentar la eficiencia de sus actividades, de tal modo, un problema de corrección puede convertirse en un problema de perfeccionamiento o de creación.

C) Tareas y Papeles fundamentales del Consultor en Administra-- ción.

El consultor en administración, puede realizar las siguientes tareas:

El estudio de la empresa.

El consultor en administración, estudia los recursos, resul-- tados, políticas y estructura de la organización, con el objeto de identificar y determinar con más precisión sus cualidades y defectos, así como los problemas fundamentales que impiden su -- buen funcionamiento o su desarrollo.

Estudios e investigaciones especiales.

En todas las áreas de la dirección de una empresa pueden -- encomendarse a consultores en administración, estudios especiales. Como ejemplo pueden citarse los estudios de viabilidad de nuevas inversiones, los estudios de mercado, tendencias de -- oferta y demanda, etc.

Elaborar soluciones para problemas determinados.

En la mayoría de los casos, el cliente desea ayuda que vaya - más allá de un estudio de sus problemas y puede pedir al consul - tor en administración que elabore por ejemplo una nueva organi - zación para la compañía, un nuevo sistema de salarios, etc.

Ayudar a poner en práctica una solución.

La organización puede pedir al consultor en administración, - que permanezca en ella mientras sus propuestas se ponen en - - práctica. El consultor puede participar en la ejecución de sus propuestas de varias maneras, por ejemplo seleccionando y capa - citando personal, así como ayudar a la dirección a persuadir a otras personas acerca de las prioridades de un nuevo sistema o bien corrigiéndolo.

Actuar como asesor.

Aunque todo consultor en administración es un asesor, nos - - referimos aquí al caso del que actúa como asesor en sentido - - restringido, es decir, contestando cuando se le pregunta y tam - bién formulando opiniones por su propia iniciativa, pero no - - encargándose directamente de la elaboración y aplicación de - - nuevas propuestas.

Pretender enumerar todas y cada una de las tareas que puede - abarcar la consultoría administrativa sería difícil, ya que el campo de acción es muy amplio.

Los papeles del consultor en administración, son fundamentalmente dos: consultor de recursos y de procesos.

Consultor de Recursos.

Este tipo de consultor facilita información y servicios de experto o recomienda programas de acción, con lo cual transmite conocimientos a una persona o a un grupo, con el fin de que la información afecte el comportamiento individual, las actitudes y el funcionamiento de la organización.

Consultor de Procesos.

En este caso, el consultor en administración trata de ayudar a la organización, para que tome conciencia de los procesos que esta siguiendo, de sus consecuencias probables y de las técnicas para lograr cambios.

Dentro de estos papeles, la diferencia radica en que el consultor de recursos transmite conocimientos y resuelve diversos problemas, en cambio, el consultor de procesos da a conocer su enfoque, sus métodos y valores, de manera que la propia organización pueda diagnosticar y resolver sus problemas. Estos dos papeles pueden realizarse en forma combinada.

D) Areas y Sectores donde se puede ejercer la Consultoría Administrativa.

Tradicionalmente la mayoría de las tareas de consultoría en administración se han efectuado en empresas comerciales e industriales, pero se ha venido extendiendo a otras áreas.

Las áreas a las que se ha venido extendiendo la consultoría - administrativa, son el transporte, producción y comercializa--- ción de alimentos para consumo, el sistema bancario, las compa--- ñías de seguros, etc.

El crecimiento de las organizaciones, ha conducido a una de--- manda de asesoramiento sobre su estructuración y dirección. Por ejemplo, se pueden efectuar importantes tareas de consultoría - en administración para sindicatos, a organismos deportivos, así como a firmas internacionales.

Actualmente se pueden emplear consultores en administración, en todos los sectores en que se plantean y deben resolverse - - problemas de dirección, lo cual ocurre normalmente en todas las áreas organizadas de la actividad humana.

El consultor en administración se ha dado cuenta de la impor--- tancia y complejidad de los problemas sociales y psicológicos - que se plantean y de su efecto en la dirección de una empresa. En ciertos casos, el consultor tiene que recurrir a la ayuda - profesional de un sociólogo, un psicólogo u otro científico - - social.

CAPITULO IV. NORMAS Y ASPECTOS DE ETICA PROFESIONAL QUE DEBEN
CONSIDERARSE EN EL SERVICIO DE CONSULTORIA ADMI-
NISTRATIVA.

NORMAS Y ASPECTOS DE ETICA PROFESIONAL QUE DEBEN CONSIDERARSE
EN EL SERVICIO DE CONSULTORIA ADMINISTRATIVA.

Secreto profesional.

El consultor en administración guardará el secreto profesional y no revelará por ningún motivo los datos, hechos y circunstancias de que tenga conocimiento en el ejercicio de sus actividades, a menos que los interesados se lo autoricen y salvo los informes que establezcan obligatoriamente las leyes respectivas.

Conocimientos.

El consultor en administración está obligado a poner todos sus conocimientos y recursos técnicos al servicio de sus clientes, para el cumplimiento de los trabajos que realice.

Capacidad.

El consultor en administración sólo podrá hacerse cargo de los asuntos de los clientes, cuando tenga la capacidad para atenderlos e indicará en forma clara, los alcances de su trabajo y limitaciones del mismo.

Carta convenio.

El consultor en administración deberá celebrar contrato con sus clientes, en el que se estipulen los honorarios, características del servicio a efectuar, tiempo establecido y derechos y obligaciones que contraigan ambas partes.

Comisiones.

El consultor en administración no podrá conceder en ningún -- caso, en forma directa o indirecta, comisiones en la obtención de trabajos profesionales. Sólo podrá conceder participación en los honorarios o utilidades derivadas de sus actividades, a -- aquellas personas o firmas que sean sus colaboradores en el -- ejercicio profesional.

Consentimiento.

El consultor en administración no hará ofertas directas o -- indirectas de trabajo a los empleados de los clientes. Si estos empleados le solicitan trabajo en su despacho o con otro de sus clientes afectados, antes de iniciar alguna negociación con -- dichos empleados, deberá obtener el previo consentimiento del -- cliente afectado.

Imparcialidad.

El consultor en administración deberá actuar en todo tiempo -- con la máxima imparcialidad de criterio, justo y objetivo.

Difusión.

El consultor en administración podrá divulgar el carácter de sus servicios y las características de su firma, siempre que -- ello no implique autoelogios y se efectúe exclusivamente entre clientes y prospectos, pudiendo utilizar los medios para difun-- dir sus servicios tales como seminarios, mesas redondas, -- -- cursos, conferencias y publicaciones.

Independencia de criterio.

Cuando el consultor en administración emita un dictamen, opinión o cualquier otra información en la que las personas hayan de tomar como referencia para tomar decisiones, deberá mantener una absoluta independencia de criterio.

Divulgación.

Por considerar que cualquier divulgación de los servicios - -
profesionales del consultor en administración hecha en forma - -
exagerada, poco seria o basada en autoelogios redundaría en - -
desprestigio del despacho y del propio consultor, no utilizará
medios publicitarios para divulgar sus servicios o promover en
cualquier forma su empresa. Sólo podrá utilizarlos para - - -
anunciar la apertura de oficinas o cambios de domicilio en for-
ma discreta y aparecerán cualesquiera de los datos esenciales -
de la firma, razón social, carácter de la firma, dirección, - -
teléfonos y nombre de los socios.

CAPITULO V. CARACTERISTICAS Y CUALIDADES PERSONALES DE UN
CONSULTOR EN ADMINISTRACION.

CARACTERÍSTICAS Y CUALIDADES PERSONALES DE UN CONSULTOR EN
ADMINISTRACION.

Hacerse consultor en administración, es una decisión muy - - importante en la vida de una persona, por consiguiente tanto - los aspirantes como las organizaciones de consultoría deben de considerar cuáles son las características de un candidato ade-- cuado para desarrollar la actividad de consultor.

Los propios consultores de empresas han examinado estas - - características en reuniones y conferencias. La conclusión ha - sido la misma que en cualquier otra profesión en la que se haya intentado definir el perfil del candidato idóneo:

No existieringún candidato ideal con el cual sea posible com-- parar cada aspirante, pero existen ciertas características - - comunes que influyen en el éxito del trabajo de consultoría y - en la satisfacción del consultor en su labor. Estas caracterís-- ticas distinguen a la profesión de consultoría de otras ocupa-- ciones que también exigen un alto grado de conocimientos técni-- cos y de competencia, pero que tienen otros objetivos y emplean formas de trabajo diferentes.

En la consultoría administrativa se asigna una importancia - especial a la competencia en materia de ciencias del comporta-- miento y de la comunicación, así como al arte de hacer compren-- der a otras personas la necesidad del cambio y el mejor modo de conseguirlo.

Las características y cualidades de un consultor en adminis-- tración, pueden ser las siguientes:

- Buena salud física y mental.
- Etica profesional y cortesía.
- Estabilidad de comportamiento y de acción.
- Confianza en sí mismo.
- Integridad.
- Independencia al emitir juicio y reconocer limitaciones.
- Competencia intelectual.
- Juzgar con objetividad.
- Elevada capacidad de análisis y solución de problemas.
- Imaginación creadora, bajo nuevas perspectivas.
- Aptitud para las relaciones interpersonales.
- Orientación hacia el aspecto humano de los problemas.
- Receptividad para captar información.
- Capacidad para ganarse la confianza de la gente que trata.
- Capacidad para hacer que la gente participe.
- Capacidad para aplicar principios y diferentes técnicas.

- Capacidad para transmitir conocimientos a las personas.
- Capacidad superior para comunicar y persuadir.
- Madurez psicológica.
- Criterio.
- Autocontrol.
- Sensibilidad.
- Conocimientos generales.
- Motivación.
- Diplomacia.
- Autodesarrollo.
- Etcétera.

**CAPITULO VI. FORMA DE REALIZAR UN TRABAJO DE CONSULTORIA
ADMINISTRATIVA.**

FORMA DE REALIZAR UN TRABAJO DE CONSULTORIA ADMINISTRATIVA.

Para efectuar un trabajo de consultoría administrativa, hay - que tomar en cuenta los siguientes factores:

- Tipo de estudio a realizar.
- Necesidades y objetivos del cliente.
- Recursos y tiempo disponibles.
- Características y estructura de los despachos de consultoría.
- Personalidad del consultor en administración.

Normalmente cada despacho de consultoría cuenta con su propio programa de trabajo. Consideramos que para realizar las actividades de consultoría administrativa, se pueden seguir los pasos siguientes:

A) Fuentes de clientes.

Las fuentes de clientes son muy diversas y si sabemos que - cualquier empresa, sobre todo la pequeña y mediana, es suscep-- tible de incrementar su productividad y desarrollo y por lo - - tanto de consultar cómo hacerlo, nuestras fuentes son muy - - - amplias.

A los clientes es necesario analizarlos y clasificarlos de - acuerdo con los servicios de consultoría administrativa que - - necesitan, con el fin de saber que trabajos le van a ser úti--- les.

Es necesario diseñar un sistema para definir la relación de consultoría en administración y comunicar las ventajas que se pueden obtener utilizando los servicios.

El éxito de un buen trabajo de consultoría administrativa -- representa de hecho otra fuente de clientes, pues la recomendación es importante, porque se pueden dar a conocer los beneficios de utilizar los servicios, a las personas y empresas que se relacionan con ellos.

Si la proyección o imagen que tenga la firma de consultoría -- en el medio ambiente en que se desenvuelve es positivo y -- eficaz, se puede incrementar el número de clientes, pero es necesario difundir las técnicas de administración, participar en conferencias, seminarios o escribiendo artículos en revistas -- especializadas, folletos, etc.

B) Primeros contactos con el cliente.

Si el cliente se muestra interesado en los servicios de consultoría administrativa o si los solicita, es conveniente -- realizar algunas entrevistas, con el objeto de conocer una -- serie de factores psicológicos que pueden motivar su actitud y -- que influyen en el éxito del trabajo. Esto nos permite determinar problemas reales de la empresa sobre los cuales se prestará el servicio.

Los motivos psicológicos nos sirven de guía para saber la forma de satisfacer las necesidades del cliente, puesto que es -- posible intentar definir la reacción probable que tendrá en -- relación al servicio de consultoría.

Otro elemento importante en este punto, es conocer la situación general de la empresa, que nos permita situarnos en el ambiente específico del cliente. Lo que se puede lograr principalmente en estos contactos iniciales, es que el empresario se percate de la ayuda y utilidad de los servicios de consultoría en administración.

C) Investigación previa.

En todo trabajo de consultoría administrativa, es conveniente realizar un estudio de manera superficial de la empresa, que nos permita detectar los siguientes puntos:

- Conocer los problemas de carácter general a los que se enfrenta la empresa a consultar.
- Planear la manera de cómo se resolverán los problemas anteriores, en forma general.
- En caso de que exista una diversidad de problemas, hay que tener una idea de las diferentes etapas en que se dividirá el trabajo a realizar y tomar en cuenta las consecuencias de las mismas.
- Intentar definir las ventajas que presenta el estudio a realizar.
- Tener una idea aproximada del tiempo que se llevaría el estudio y el costo del mismo.
- Determinar el personal que llevará a cabo el estudio.

- Definir la fecha en que deberá iniciarse el trabajo de consultoría administrativa. - - -

El resultado de la investigación previa, termina con la decisión del cliente de realizar el trabajo que considere conveniente y necesario, utilizando los servicios del consultor. En este momento las relaciones con el cliente requieren de una mayor formalidad, puesto que tienen repercusiones económicas para las dos partes, por lo tanto deben establecerse por escrito.

D) Carta convenio.

Es el documento que formaliza la relación entre cliente y consultor, en el que se especifica debidamente los derechos y obligaciones de los contratantes. Los puntos que contiene normalmente el documento son los siguientes:

- Antecedentes sobre los problemas del cliente, indicando la naturaleza de los mismos. -
- Métodos y técnicas que se van a usar para el desarrollo del servicio. -
- Alcance, ventajas y objetivos del estudio.
- Costo del trabajo, comprendiendo los honorarios y gastos adicionales.
- Tiempo estimado que durará el trabajo.

- Definir el personal asignado para el estudio.
- Determinar la iniciación y fecha del trabajo.
- Indicar el tipo de ayuda que se requerirá por parte del - - cliente y su personal.

E) Factores a considerar para el cálculo de honorarios.

Para determinar el importe de los honorarios de las diferen--tes personas que intervienen en los trabajos de consultoría en administración, pueden tomarse en cuenta los siguientes puntos:

- Determinar el tiempo productivo.
- Determinar los días improductivos en el año.
- Definir las horas productivas.
- Clasificar al personal de consultoría en:

Gerente, supervisor, consultor y analizador.

La forma de determinar los honorarios es importante y el con--sultor debe de reflexionar sobre su justa estimación, puesto - que cualquier falla por pequeña que sea, puede repercutir en - perjuicio de sus intereses. También es necesario especificar la forma de cobrar los honorarios, porque de no hacerlo, posible--mente tenga errores y deficiencias que afecten sus ingresos.

Los honorarios del consultor en administración pueden ser cobrados en dos maneras:

- Honorarios fijos.
- Honorarios por etapas.

Honorarios fijos.

Esta forma de convenir los servicios, tiene la ventaja de que ambas partes conocen con precisión el total de honorarios. El cálculo se realiza tomando como base el plazo probable de ejecución y el costo del personal que interviene en el estudio.

Honorarios por etapas.

Esta forma de cobrar es justa y equitativa para ambas partes, puesto que los honorarios se determinan en base al trabajo realizado y el tiempo empleado, así como a la cantidad y calidad del personal que interviene en el trabajo.

F) Puntos en los que deberá poner atención el consultor en administración.

El consultor en administración debe poner especial atención en la identificación de los problemas y necesita asegurarse de los siguientes puntos:

- El cliente tiene el problema real y no aparente.
- El cliente reconoce que tiene el problema.

- El cliente requiere ayuda para resolverlo.
- El consultor en administración tiene la suficiente preparación para resolver el problema.
- El cliente actuará de acuerdo a las recomendaciones y sugerencias que le indique el consultor.

Los puntos anteriores sirven para evaluar la oportunidad de comprometerse con éxito. La ausencia de algunos de estos puntos, puede ser causa para que fracase el compromiso con el cliente.

G) Planeación del trabajo de consultoría administrativa.

De hecho planear un trabajo de consultoría administrativa incluye, desde la fuente de clientes hasta la sección de informes, es decir, cada paso debe diseñarse y planearse para resolver los problemas de los clientes. En este caso, la planeación se refiere a cuatro aspectos importantes, que son los siguientes:

- Definición del problema.
- Identificación de cursos alternos de acción.
- El consultor evaluará las alternativas más convenientes para alcanzar las metas.
- Selección de las alternativas.

H) Desarrollo de un trabajo de consultoría administrativa.

Definición del problema.

La definición del problema debe hacerse en base a entrevistas y cuestionarios al cliente y a su personal, cubriendo los aspectos siguientes:

- Planes y objetivos.
- Estructura de la organización.
- Prácticas y políticas.
- Sistemas y procedimientos.
- Métodos de control.
- Medios de operación.
- Habilidad del personal.

Localización de los hechos.

La localización de los hechos se lleva a cabo mediante la recopilación de la información sobre las áreas afectadas, utilizando diversas técnicas y herramientas de investigación, que se aplican a varios niveles de personal de la empresa y pueden ser las siguientes:

- Gráficas de organización, de procesos, de distribución, de comparación, figurativas.
- Listas de comprobación.

- Papeles de trabajo.
- Cuestionarios.
- Estudios de observación.
- Muestreo y medición del trabajo.
- Estadísticas, simplificación del trabajo.
- Diagramas.

Análisis y evaluación del problema.

El análisis y evaluación del problema debe ser efectuado en base a toda la información que se recabe en los documentos y papeles de trabajo, para que tenga las siguientes características:

- Ordenada y clasificada.
- Analizada y seleccionada.
- Comprobada y evaluada.
- Procesada y resumida.

Formulación de conclusiones.

Se hace en base a los datos resumidos y una vez hecho el análisis y evaluación de la información.

En este punto es necesario verificar que se resuelvan los -- problemas de la manera más satisfactoria, tomando en cuenta los recursos y requerimientos del cliente, por lo que las solucio-- nes que se proponen deben ser efectivas, dinámicas y realistas. Deben haberse discutido las alternativas a seguir con el perso-- nal afectado, para obtener su aprobación y convencimiento, con el fin de ponerlas en práctica a satisfacción del cliente. Para lograrlo, deben tomarse en cuenta los siguientes puntos:

- Lo que el cliente quiere y necesita saber.
- Los datos y hechos encontrados.
- Los hechos de mayor importancia.
- Presentación y discusión de soluciones propuestas.
- Obtención de aceptación y apoyo de acción.

Recomendaciones.

Las recomendaciones deberán hacerse en base a lo analizado y estudiado, así como a la detección de principales problemas, - con el objeto de facilitar el buen éxito del trabajo realizado. Para proponer las recomendaciones, es necesario considerar los siguientes puntos:

- Los objetivos, recursos y planes de la empresa.
- Las necesidades de la organización para el futuro.

Implantación.

Es necesario implantar los cursos de acción, para asegurar su buen funcionamiento y facilitar la afinación de las soluciones, con el objeto de hacerlas más efectivas. El ajuste de las proposiciones lleva consigo, vigilar y supervisar a las personas encargadas de ponerlas en práctica y eliminar desconcierto que pueda entorpecer o desviar las recomendaciones y seguimientos.

I) Supervisión y prosecución de un trabajo de consultoría administrativa.

Una vez identificado los problemas, hay que analizarlos en áreas similares de ejecución, por gente capaz. El consultor en administración responsable del estudio, vigilará la actuación de la gente que realizó el trabajo y también deberá ejercer una coordinación para informar sobre los resultados obtenidos al gerente o persona encargada de la firma, sobre los avances logrados. En este punto principalmente se supervisan las propuestas y recomendaciones.

J) Informes y manuales de un trabajo de consultoría administrativa.

Existen dos tipos de informes: parciales y finales. Los informes parciales existen cuando el trabajo a desarrollar se extiende por un período de varios meses y el informe final se hace cuando ha habido informes parciales. La finalidad de los manuales o instructivos es la de señalar o ejecutar una acción. Pueden ser presentados por gráficas, por escrito o por combinación de ambos.

Parte importante de la responsabilidad que tiene el consultor en administración, es transmitir de una manera eficaz la información que ha obtenido de sus investigaciones y estudios.

El informe debe ser interesante, ameno y debe comunicar el mensaje de un modo objetivo y fácil de entender. Deberá rendirse a la mayor brevedad posible, para que la dirección pueda actuar a tiempo y con responsabilidad. Un informe bien concebido, estimula la acción e influye rotundamente en la decisión que tome el cliente.

CAPITULO VII. ESTRUCTURA DE LOS DESPACHOS DE CONSULTORIA.

ESTRUCTURA DE LOS DESPACHOS DE CONSULTORIA.

En México es difícil encontrar un despacho de consultoría que se dedique exclusivamente a prestar servicios de administración o alguna de sus fases, sino que normalmente cuentan con varias y diversas especialidades, que incluyen aspectos de ingeniería, de proyectos, asesoría técnica, factibilidad, etc.

El Fondo Nacional de Estudios y Proyectos, agrupa en un directorio a las firmas de consultoría para promover su servicio y exige a estas, que aumenten su gama de actividades específicas, con el objeto de que cubran un campo de acción amplio.

El Licenciado en Administración no es la única persona que ejerce la actividad de consultoría en administración, puesto que otros profesionistas como el contador y el ingeniero, intervienen con sus conocimientos para ejecutarla conjuntamente. Consideramos que el Licenciado en Administración es la persona idónea para consultar en aspectos de su campo de acción, siempre y cuando cuente con la preparación, conocimientos y la experiencia necesaria para hacerlo.

Los dueños de las empresas, sobre todo los de las pequeñas y medianas, sólo podrán tomar en serio los consejos y recomendaciones del consultor, si se percatan de que el despacho de consultoría es un ejemplo de buena organización y además que cuente con una dirección competente, así como de una eficiente administración. Si el empresario observa fallas en la estructura de la firma, el asesoramiento del consultor puede sufrir una imagen negativa para él y para el despacho.

A) Factores que intervienen en la estructura de un Despacho de Consultoría.

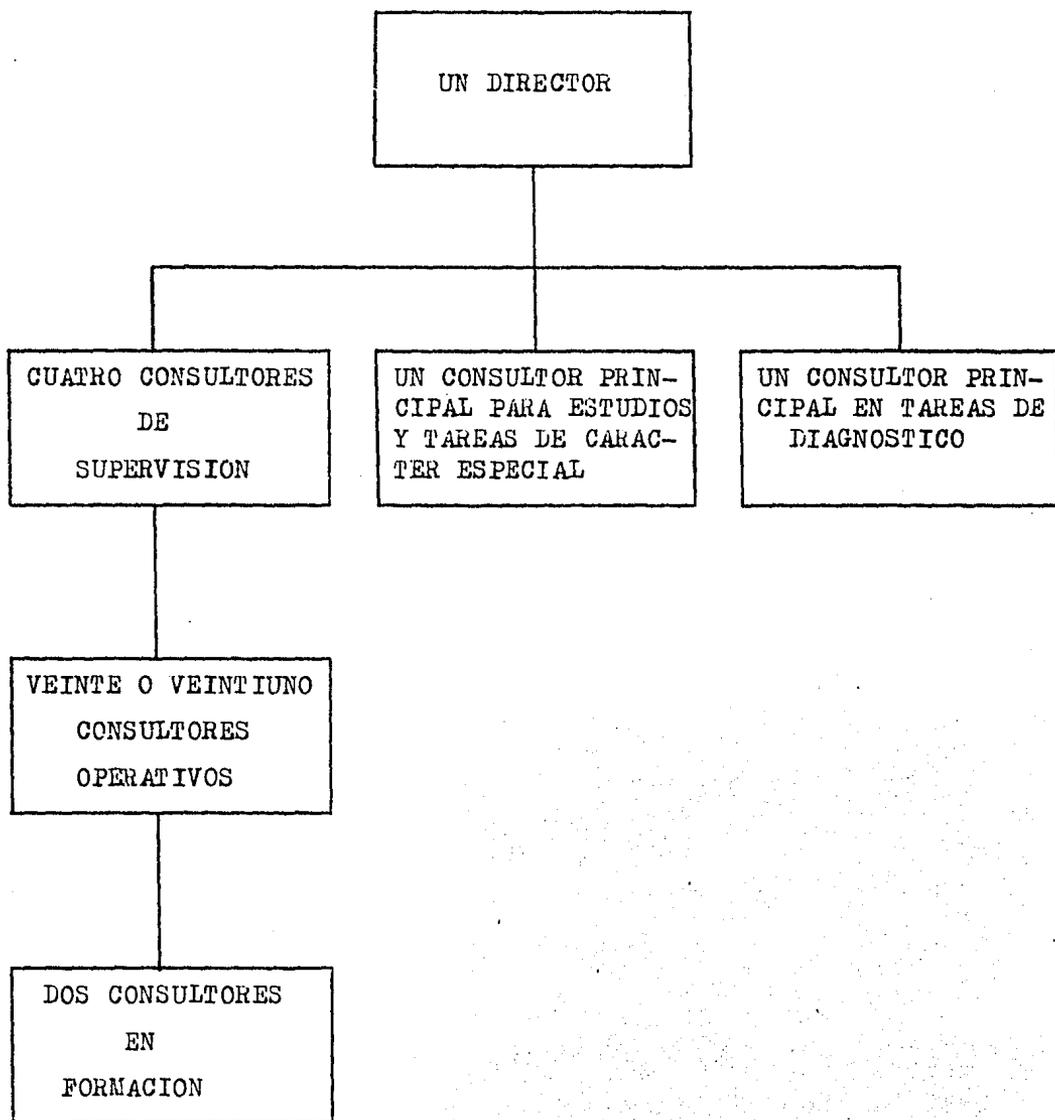
Son varios los factores que intervienen en la estructura de una firma de consultoría, sobre todo si tomamos en cuenta la personalidad y características de los dirigentes. Por lo tanto, no hay estructura ideal de una empresa de consultoría, puesto que depende de los siguientes elementos:

- Características del mercado.
- Los especialistas.
- Las necesidades y objetivos de los despachos.
- La ideología e idiosincrasia del país.
- El subdesarrollo de la sociedad.
- La situación por la que atraviesa el país en general.

B) Organización básica de un despacho de consultores.

La organización de un despacho de consultoría puede estar formada de un número de treinta consultores, que es aproximadamente las personas que un director puede controlar. Una estructura de tal tamaño requiere un consultor principal para las tareas de diagnóstico y cuatro consultores experimentados para las funciones de supervisión. Cada supervisor tiene a su cargo cinco consultores operativos y también se pueden encargar de la formación de nuevos consultores principiantes.

Organización básica de un Despacho de Consultoría.



Una organización de este tipo, puede tener también otro consultor principal, para que realice tareas especiales o bien para llevar a cabo actividades más difíciles.

La cifra de treinta consultores, no es de ninguna manera universal, ya que sólo tiene por objeto indicar que el número de clientes y de actividades que un director puede conocer y seguir efectivamente en cada momento, es limitado.

Los consultores operativos, generalmente son especialistas en varias funciones de dirección, por lo que tres consultores supervisores de este despacho, pueden también estar especializados en el control de tareas individuales en relación a funciones determinadas. Y el cuarto consultor, se enfocaría a problemas de la dirección general, supervisando tareas que abarcan muchas otras áreas funcionales.

C) Flexibilidad en la estructura de los Despachos de Consultoría.

Si el despacho se expande y emplea más de treinta consultores, puede dividirse en dos subunidades. El consultor de diagnóstico puede convertirse en jefe de la segunda mitad y ampliarla hasta un número mayor. Durante la expansión serán necesarios más consultores experimentados y con el tiempo tal vez, se puedan establecer servicios centrales o una matriz de apoyo. Los consultores suplementarios son necesarios para coordinar y administrar las unidades separadas o bien para establecer unidades especializadas y servicios de apoyo.

La pequeña firma de consultoría puede no exceder nunca de -- veintisiete a treinta consultores, si el dueño o director no lo desea, para mantener el control personal de todas las operaciones y todos los clientes. En este caso, el director puede disponer de una persona que le auxilie para ésta tarea.

D) Factores que determinan la expansión de un despacho de consultoría.

Los factores fundamentales que intervienen en la expansión de un despacho de consultoría, son la demanda del mercado y la disponibilidad de consultores operativos con experiencia y conocimientos suficientes para ser nombrados supervisores.

Para reemplazar a consultores operativos que ascienden o -- abandonan el despacho, deben hacerse esfuerzos para formar nuevos consultores.

Otro factor determinante de la expansión, es la relación entre el número de consultores especialistas y el de consultores generalistas. Cuando una actividad requiere varias disciplinas, el consultor supervisor puede asumir la responsabilidad global de dicha tarea, pero recurrir a los servicios de un especialista, para supervisar las técnicas especiales que sea necesario emplear.

Normalmente los consultores operativos tienen amplios conocimientos generales y experiencia, pero casi siempre están ocupados en una gran variedad de estudios. Sin embargo, para satisfacer todas las demandas de los clientes, el despacho puede -- emplear consultores especialistas, por ejemplo en planeación de empresas o en informática.

E) Niveles de la carrera de un consultor en administración.

Nivel principiante.

Es el consultor aspirante o asistente. Deberá de tener buena formación. Su función principal es adquirir competencia de un consultor.

Nivel operativo.

Dentro de este nivel se encuentra el consultor operativo o permanente. Su función principal es ejecutar tareas consultivas dentro de la esfera de su especialización. Debe haber terminado la formación de aspirante.

Nivel superior.

Dentro de este nivel se encuentra el consultor supervisor o jefe de equipo. Supervisa a los consultores y vigila las tareas de equipo difíciles y complejas. Deberá tener aptitudes de supervisión y amplia experiencia.

Nivel superior.

Dentro de este nivel también se encuentra el consultor de diagnóstico. Se encarga de preparar y negociar nuevas tareas, hacer diagnósticos y estudios preliminares. Deberá de tener conocimiento de una amplia variedad de problemas de dirección de empresas, aptitudes de diagnóstico y experiencia en tareas operativas.

Nivel directivo.

Dentro de este nivel se encuentra el director, gerente o asociado. Su función es dirigir una organización o un departamento consultivo y negociar nuevas tareas. Requiere aptitudes de dirección y considerable experiencia de consultoría.

**CAPITULO VIII. PROMOCION DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORIA
ADMINISTRATIVA.**

PROMOCION DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORIA ADMINISTRATIVA.

A) Directorio de consultores de el Fondo Nacional de Estudios y
Proyectos (FONEP).

El FONEP es un fideicomiso de fomento económico en Nacional - Financiera, S.A., y esta destinado a financiar y otorgar asis-- tencia técnica en los estudios y proyectos, con el apoyo de - - servicios profesionales de consultoría.

El directorio de consultores del FONEP, integra la siguiente información:

- Nombre completo.

En el caso de una firma, se refiere a la denominación social y, en el caso de las personas físicas se identifica por el primer apellido. De ésta forma se localizan por orden alfabético - en el directorio.

- Domicilio.

Se refiere a la dirección de la oficina principal de la firma consultora o del consultor individual.

- Principal funcionario de la firma.

En algunos casos se registra al principal funcionario de la - firma y en otros, se trata del encargado de las relaciones con los usuarios o con los clientes.

- Teléfonos.

Indica los números telefónicos de la oficina principal de la firma o del consultor individual. En ocasiones se trata de los conmutadores y en otra de la oficina del funcionario principal.

- Fecha de constitución.

Se refiere a la fecha que aparece en la escritura constitutiva de la empresa, protocolizada ante notario público.

- Fecha de registro en el FONEP.

Corresponde a la fecha en que el FONEP autorizó el registro de la firma consultora y/o consultor individual en base a la evaluación de la información proporcionada.

- Areas de especialización.

Son las áreas que el FONEP clasifica de acuerdo a la experiencia y especialidades de las firmas consultoras y/o consultores individuales.

- Tipo de estudios.

Es la clasificación que hace el FONEP en función de la experiencia de la firma y que considera más importante desde el inicio de sus actividades. Esta relación no necesariamente indica la totalidad de trabajos realizados.

Las clasificaciones que contiene el directorio de consultores en administración, son las siguientes:

- Por orden alfabético.
- Por áreas en que se encuentran especializadas las firmas consultoras.
- Por el tipo de estudios en que los consultores tienen mayor capacidad o experiencia.

El directorio proporciona información en dos casos específicos:

- Cuando se requiere conocer qué firmas consultoras pueden llevar a cabo algún tipo de estudio en determinada área de especialización.
- Cuando se desean conocer los datos de identificación de una firma consultora, así como la información referente a su experiencia por especialidad y trabajos que ha realizado.

Los empresarios de carácter pequeño y mediano pueden recurrir a el FONEP, para que se les proporcione información acerca de los despachos de consultoría que existen en todo el país, pero principalmente en la Ciudad de México, porque la consultoría administrativa se concentra en un gran porcentaje, en el Distrito Federal. En la actualidad el campo de esta actividad se ha estado extendiendo en otros puntos de la República Mexicana.

De acuerdo con las reglas de operación del FONEP, ningún consultor, ya sea una persona física o moral, será elegible para realizar estudios con recursos del Fondo, a menos que esté acreditado en el registro de firmas consultoras.

En el directorio se recopila la información básica de las firmas consultoras y/o consultores individuales registrados en el FONEP. El objetivo de la publicación, es ofrecer al usuario de los servicios profesionales de consultoría, elementos para identificar y seleccionar firmas con capacidad técnica y experiencia en los distintos campos de especialización.

El FONEP representa un medio de comunicación para que las empresas puedan solicitar información completa, sistemática, de fácil acceso y seleccionar al consultor más adecuado a sus requerimientos y necesidades.

El Fondo informa y recuerda a los consultores, la necesidad de actualizar la información relativa a sus actividades profesionales y les proporciona el formulario correspondiente. Este recordatorio permite contar con datos recientes de los servicios de consultoría, para la selección de firmas en la realización de estudios y proyectos en el sector público, privado y social.

B) Directorio de consultores de la Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México.

Es un directorio mercadológico de los diez mil negocios más importantes de la Ciudad de México.

El directorio contiene nueve datos importantes, que son los siguientes:

- Razón social.
- Dirección.
- Número de registro ante la Cámara.
- Actividad comercial específica.
- Los ejecutivos más importantes de la empresa.
- Teléfonos.
- Rango de ventas anuales de acuerdo a una clave.
- Año en que se estableció el negocio.
- Número de empleados.

La Cámara Nacional de Comercio divide a los negocios en diferentes grupos según su actividad. Estos grupos se dividen a su vez en giros, que es como se denomina la actividad específica de cada negocio.

El directorio representa otra alternativa de promoción y conocimiento del servicio de consultoría, puesto que contiene información completa y se clasifica según la especialidad y giro del despacho, en la siguiente forma:

- Consultores en administración.
- Consultores en información.
- Consultores en investigación económica.
- Consultores en investigación contable.

El empresario puede recurrir a informarse de los consultores, cuando sienta la necesidad de utilizar los servicios.

C) Revistas y Folletos.

Otra fuente de información importante para conocer los servicios que proporcionan los consultores en administración, es - - a través de revistas y folletos. La revista "FONEP" es una publicación mensual editada por el Fondo Nacional de Estudios y - Proyectos, así como "EXPANSION", que contiene información referente a los despachos y consultores de prestigio.

CAPITULO IX. LIMITACIONES DE LA CONSULTORIA ADMINISTRATIVA.

LIMITACIONES DE LA CONSULTORIA ADMINISTRATIVA.

La consultoría en administración de empresas no proporciona - soluciones milagrosas. Sería un error suponer que una vez que - se ha contratado un consultor, las dificultades van a desapare- cer. La consultoría administrativa es una actividad difícil, - basada en el análisis y evaluación de hechos concretos, para la búsqueda de soluciones efectivas y prácticas, pero que sean - - factibles y realistas.

El empeño decidido de la dirección de una empresa en resolver sus problemas y la cooperación entre el cliente y el consultor en administración, son cosas muy importantes para el resultado final, así como la calidad del consejo y sugerencias de todo - consultor.

Cualquier actividad humana siempre está sujeta a la - - - - evaluación, por medio de la comparación y tratando de hacerlo - siempre de manera objetiva. Siempre existen situaciones o - - circunstancias que nos hacen formar juicios respecto a ciertas actividades, sin embargo, en algunos casos la apreciación se - basa en elementos de carácter subjetivo. Esa misma situación - encontramos en la consultoría administrativa, porque a veces - las decisiones que se toman son subjetivas y difíciles para - - hacer un adecuado diagnóstico.

Por medio de la consultoría en administración, se debe analizar en forma adecuada todas las funciones que se realizan en la empresa.

Para poder llegar a una conclusión respecto a la eficiencia - de un organismo, es necesario acudir a una serie de técnicas y métodos, con el fin de tratar de ayudar a solucionar los problemas y teniendo en cuenta siempre las limitaciones de la consultoría administrativa.

Dificultades de crecimiento de un despacho de consultoría.

Una firma de consultoría que se desenvuelve en un país en - - vías de desarrollo, se le pueden presentar obstáculos difíciles de superar. El primero es la falta de capital para poder contratar a técnicos y directivos competentes en el campo de la con--sultoría. A veces no es posible tener trabajos importantes que le permitan crecer, porque no tiene contratos y recomendaciones o experiencias anteriores. Esto trae como consecuencia que se - lleven a cabo otras actividades no propias al despacho, como es la subcontratación y el emplearse en otros campos diferentes de la consultoría. Este es el comienzo más común de una firma de - consultoría.

Conforme la empresa va adquiriendo proyectos, nuevos contra--tos, mejorando su personal técnico y especializado, así como - sus relaciones públicas, su nombre adquiere importancia en el - mercado.

El capital de trabajo de un despacho de consultores es un renglón importante y una frecuente limitante en su crecimiento, puesto que además de tener que cubrir la nómina de su personal y pagar gastos y demás de un estudio, el pago por sus servicios a veces se retrasa o es tardado.

SEGUNDA PARTE: EMPRESA PEQUEÑA Y MEDIANA.

CAPITULO X. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA PEQUEÑA Y MEDIANA.

ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA PEQUEÑA Y MEDIANA.

A) Definición de Empresa.

Una empresa puede ser definida como una entidad que, operando en forma organizada, utiliza sus conocimientos y recursos para elaborar productos o prestar servicios que se suministran a terceros, en la mayoría de los casos, para obtener una ganancia o lucro.

La definición anterior abarca todo tipo de empresa, grande, - mediana o pequeña e independientemente de la magnitud de sus - recursos humanos y económicos.

B) Criterios para la clasificación de una Empresa Pequeña y Me-
diana.

Expuesto lo anterior, de inmediato surgen las siguientes preguntas: ¿Cómo diferenciar la empresa pequeña de la grande? ¿Qué criterio debemos emplear para identificar y clasificar una em--presa como pequeña? ¿Qué características ha de tener ésta para ser objeto de dicha clasificación?

No existe respuesta fácil a esta serie de preguntas, ya que - cualquier criterio o serie de requisitos, nunca será completo. Por ejemplo, ¿Es el volumen de ventas o el número de empleados el factor determinante en la clasificación? ¿Podemos aplicar - los mismos tipos de estándares a las firmas manufactureras que a las detallistas?

En los Estados Unidos, la administración de pequeños negocios, -Small Business Administration - agencia federal dedicada al fomento y ayuda de los pequeños negocios mediante préstamos, basa en estándares de carácter cuantitativo las principales clasificaciones de pequeñas empresas.

Consideramos que los estándares de carácter cuantitativo, no son los más apropiados para ser aplicados en América Latina, debido a la notable diferencia en tamaño, volumen de ventas, número de empleados de que consta la firma típica de la empresa pequeña, además de los factores ambientales que influyen en la definitiva valorización.

Las circunstancias anteriormente expuestas determinan que en relación a América Latina, deben establecerse estándares de carácter cualitativos en vez de cuantitativos, con el objeto de poder identificar una firma pequeña y mediana.

Uno de los criterios más apropiados para clasificar a la empresa pequeña, es el establecido por el comité de desarrollo económico, una asociación compuesta por comerciantes de los Estados Unidos. El comité especifica que una empresa que llene dos, de los cuatro siguientes requisitos, debe considerarse como pequeña:

- Administración independiente. Usualmente dirigida y operada por el propio dueño.
- El capital de la firma es suministrado por el propio dueño.
- El área de operaciones es relativamente pequeña y principalmente local.

- La empresa es relativamente pequeña cuando se le compara con otra en la industria o giro.

Esta definición de lo que es una empresa pequeña parece ser la más práctica desde el punto de vista Latino-Americano, ya que en realidad cada uno de los estándares se identifica con las características específicas de lo que una pequeña empresa es.

La administración independiente es una de las razones que se cita con más frecuencia para el establecimiento de una firma y el hecho de que el capital de la empresa sea principalmente suministrado por el propio dueño, contribuye al sentimiento de independencia que predomina en esta empresa. El hecho de que el área de operaciones sea principalmente local por limitación le da el carácter de pequeña empresa.

Como vemos, no es fácil el establecer un criterio y definición clara de lo que es una empresa pequeña. Todo depende de definir cuáles son los aspectos cuantitativos y cualitativos que tengamos en cuenta para hacer dicha selección.

En México se toman en cuenta los siguientes criterios para clasificar a la empresa en pequeña, mediana y grande:

- Ventas.

- Capital social.

- Número de personal.

- Utilidad.
- Volumen de producción.
- Monto total de activos o capital invertido.
- Capacidad de crédito.

Normalmente los tres criterios principales para identificar a la empresa pequeña y mediana son los siguientes:

Tomando en cuenta el capital contable.

Empresa pequeña \$ 50,000.00 a \$ 7,000,000.00

Empresa mediana \$ 7,000,001.00 a \$60,000,000.00

Tomando en cuenta el número de personal..

Empresa pequeña 20 a 80 trabajadores.

Empresa mediana 81 a 500 trabajadores.

Tomando en cuenta las ventas anuales.

Causante menor \$ 1,500,000.00 anual.

Causante mayor Más de \$ 20,000,000.00 anual.

C) Importancia de la Pequeña y Mediana Empresa.

En México la empresa pequeña y mediana es importante por las siguientes razones:

- Por la generación de empleos.
- Por la contribución al Producto Interno Bruto (PIB).
- Por la relación que guarda con las grandes empresas.

La pequeña y mediana empresa juega un papel muy importante en la estructura social y económica en los países subdesarrollados, como es el caso de nuestra nación.

Estas empresas absorben una gran cantidad de mano de obra, lo que contribuye a atenuar el grave problema del desempleo. También ayudan a elevar el nivel de vida de sus trabajadores, ya que los dota de un poder de compra que apoya el desarrollo del mercado interno. Funcionan como escuela de capacitación y adiestramiento para su personal.

La empresa pequeña y mediana abastece con partes o productos maquilados o semielaborados a las grandes industrias y propicia el desarrollo de las fuerzas productivas. El papel estratégico que tradicionalmente han desempeñado estas empresas, ha traído como consecuencia la generación de empleos, producción de artículos básicos, bienes de capital e impulso al crecimiento regional del país.

CAPITULO XI. AREAS EN QUE SE DESENVUELVE LA EMPRESA PEQUEÑA.

AREAS EN QUE SE DESENVUELVE LA EMPRESA PEQUEÑA.

El establecimiento y operación de empresas es el resultado - del deseo humano de poder satisfacer necesidades de carácter - material. El dueño de un negocio busca una utilidad a través de la manufactura y venta de un producto o de la realización de un servicio, y a su vez el que compra dicho producto o servicio, - busca la satisfacción de una necesidad. El factor determinante que motiva al empresario a establecer la empresa y aceptar el - riesgo que esta decisión conlleva, es el de obtener cierta utilidad o ganancia por medio de la operación de la firma.

En algunas ocasiones, la empresa pequeña se especializa en - vender productos a grandes firmas manufactureras, las cuales - por diferentes razones entienden que es mejor comprar algunas - piezas o partes, que dedicar recursos humanos y económicos, en fabricarlas ellos mismos.

Existen tres sectores principales en los cuales se puede in-- vertir para establecer una pequeña empresa. Estos son, el manu-- facturero, el mayorista y el detallista. Sus características - son las siguientes:

A) Empresas dedicadas a la industria, fabricación o manufactu-- tura.

- De todos los tipos de empresa, es la que requiere una inver-- sión mayor de capital, debido a la necesidad de adquirir ma-- quinaria y equipo.

- Requiere el empleo de personal, con entrenamiento adecuado en la operación de los equipos.
- Requiere la existencia de control de calidad sobre los productos manufacturados.
- De todo tipo de empresa, es la que requiere una planificación más detallada tanto desde el punto de vista interno como externo.
- Es requisito importante, para el triunfo económico, que la empresa esté presupuestada.

B) Empresas dedicadas a la venta al detalle.

- Es uno de los sectores más competitivos, ya que el margen total de utilidad en la venta es proporcionalmente menor.
- A empresarios de este tipo de negocio, se les hace relativamente fácil tanto establecerse como abandonar el sector detallista.
- Se requiere una predisposición especial para tratar con el público consumidor.
- Ciertos tipos de establecimientos de ventas al detalle, son extremadamente estables.

C) Empresas mayoristas o distribuidoras.

- Requieren menos capital que las empresas manufactureras y más capital que las detallistas. Usualmente se requiere la inversión en depósitos de mercancías, camiones y vehículos para la distribución de los productos.
- El distribuidor satisface una necesidad, tanto del fabricante como del detallista, actuando como intermediario entre ambos.
- Los márgenes de utilidad no son tan grandes como los que obtiene el sector manufacturero, pero son usualmente mayores que los del sector detallista.
- La supervivencia a largo plazo del distribuidor, depende de la habilidad de éste en la selección de sus clientes. Por lo tanto, una adecuada planificación es vital para su empresa.

**CAPITULO XII. VENTAJAS Y DESVENTAJAS COMPETITIVAS DE LA
EMPRESA PEQUENA.**

VENTAJAS Y DESVENTAJAS COMPETITIVAS DE LA EMPRESA PEQUEÑA.

A pesar de sus múltiples problemas, la empresa pequeña puede competir en forma satisfactoria en el mercado. Las razones que le permiten a la pequeña empresa no solamente sobrevivir, sino también generar una adecuada ganancia para sus dueños son varias y usualmente depende de situaciones específicas que cada firma triunfadora enfrenta. Sin embargo, existen ciertos factores comunes que se identifican en aquellas firmas que, a pesar de su tamaño, continúan operando y produciendo utilidades. Entre estos factores, tenemos los siguientes:

A) Ventajas.

Flexibilidad en la administración.

Es bien reconocido el aspecto evolutivo del mercado. Constantemente nuevos productos surgen a la luz pública y nuevas necesidades hay que satisfacer. La existencia de líneas de comunicación cortas y el hecho de que las decisiones en las empresas pequeñas son tomadas por el propio dueño "sobre el terreno", hacen que la ejecución de la estrategia de la firma sea extremadamente factible y flexible, que le permite a la empresa adaptarse a los cambios bruscos que pueda sufrir el mercado.

El aspecto de líneas de comunicación cortas también asegura la estabilidad interna de la firma, ya que el dueño en su contacto diario y personal con sus empleados, está en posición de tomar las medidas adecuadas para evitar problemas humanos que normalmente surgen en toda empresa.

Contacto personal con el mercado que se sirve.

Una de las ventajas que puede explotar al máximo una empresa pequeña, es la no existencia en ella de una estructura burocrática. En la firma pequeña el dueño está, debido a su constante trato con la clientela que forma su mercado, en posibilidad de obtener un conocimiento detallado y concreto del tipo de cliente al que sirve y de los productos que más se venden.

La información que se maneja en las empresas pequeñas, no tiene que ser trasladada a terceras personas para la toma de decisiones, sino que el propio dueño, con la información disponible de primera mano toma las decisiones necesarias. Esta información le permite desarrollar una estrategia de mercado, que hará que su firma aparezca diferente de las demás a los ojos de los clientes. La diferenciación puede ser basada en la habilidad de ofrecer un producto o servicio excelente o pudiera ser definida en términos geográficos o de liderazgo en un mercado en particular.

Aplicación del talento y especialización del dueño.

Otro factor que influye en el triunfo de una empresa, es la existencia de un dueño que tiene gran conocimiento en un área especial, quien aplica dichos conocimientos en una actividad que le es agradable y en la cual él disfruta.

B) Desventajas.

Es de extrema importancia que el futuro hombre de empresa reconozca las debilidades estructurales, que por motivo de su tamaño son características de la pequeña empresa.

A veces en la empresa pequeña, le es casi imposible al dueño contar con empleados competentes y obtener recursos financieros adicionales para la expansión de la firma o para dedicarlos a la investigación de nuevos productos o mercados.

Existen factores que hacen que las empresas en muchos casos tengan que operar con desventajas competitivas, que en un gran porcentaje, determinan su fracaso y desaparición. Entre ellos podemos citar los siguientes:

Limitado capital y la inhabilidad de adquirir recursos adicionales.

Este es uno de los problemas que más afecta el futuro de la pequeña y mediana empresa. Usualmente el dueño o empresario establece la firma con un capital limitado, el cual, cuando la empresa comienza a crecer, resulta insuficiente hacer frente a dicho crecimiento. Debido al tamaño de la firma y al poco tiempo que lleva en operaciones, por lo general es difícil encontrar un banco dispuesto a correr el riesgo de prestar el capital adicional requerido para su expansión.

Inexperiencias del dueño.

En ocasiones tenemos que el empresario potencial, aún teniendo los recursos financieros, carece de la experiencia y el conocimiento necesario de cómo operar una empresa del tipo que pretende establecer.

El número de horas de trabajo requerido.

En muchos casos, los empresarios se ven obligados a trabajar los sábados y domingos, a veces en labores manuales o de contabilidad, a pesar de estar cerrado el establecimiento. Esto puede traer problemas familiares y de salud, además les impide tener tiempo suficiente para pensar, reflexionar y planear las políticas a seguir del negocio, frente a los nuevos factores que el propio futuro va creando.

CAPITULO XIII. PRINCIPALES PROBLEMAS FUNCIONALES DE LA
INDUSTRIA PEQUENA Y MEDIANA.

PRINCIPALES PROBLEMAS FUNCIONALES DE LA INDUSTRIA PEQUEÑA Y
MEDIANA.

El Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Pequeña y Mediana (FOGAIN), a través de la sub-dirección de estudios económicos, realizó una encuesta e investigación para detectar los principales problemas que aquejan a la pequeña y mediana industria, utilizando una muestra a nivel nacional de 1800 empresas de la industria manufacturera. El análisis se realizó por actividad industrial y por entidad federativa.

A) Análisis por actividad industrial.

La encuesta reveló como principales problemas que limitan su actividad productiva de la industria pequeña y mediana, los siguientes:

<u>Problemas.</u>	<u>Porcentaje de respuestas.</u>
- Abastecimiento de materia prima.	25
- Proceso productivo en general.	24
- Financiamiento.	21
- Mano de obra calificada.	13
- Organización.	6
- Transporte de materia prima.	5
- Ventas.	4
- Otros	<u>2</u>
TOTAL	100

El abastecimiento de materia prima, el financiamiento, mano de obra calificada y los problemas surgidos en el proceso productivo, son los principales obstáculos a que se enfrentan estas empresas. Estos problemas se presentan principalmente en las siguientes actividades:

- Industria de alimentos.
- Vestido.
- Calzado.
- Madera.
- Hule y plástico.
- Minerales no metálicos.
- Productos metálicos.
- Maquinaria y equipo no eléctrico.
- Construcción de equipo de transporte.

El haber señalado al abastecimiento de materia prima como principal problema, indica que las empresas quizá tengan escasez de materia prima, observan lentitud en la tramitación o adquisición de la misma, cuando es de origen extranjero o las dificultades que implica el transporte lento e inadecuado de algunas de ellas.

En el caso de los problemas de producción, generalmente son resultado de factores que se presentan en el proceso productivo, tales como la inexistencia de ingeniería de métodos, falta de programación de la producción, maquinaria y equipo inadecuado, ineficiencia en la funcionalidad del equipo, etc.

De igual manera, si los entrevistados manifestaron que el financiamiento era uno de los principales problemas, ello posiblemente se deba a escasez de crédito, falta de liquidez, capacidad de pago limitada, pasivos elevados, falta de garantías o dificultades para la obtención del financiamiento solicitado.

La solución a estos problemas es crucial para la buena marcha de estas empresas, en virtud de que son mucho más vulnerables a las variaciones del sistema económico en general o a problemas de estructura, como es el permanente déficit de materia prima agropecuaria, equipo ferroviario insuficiente y obsoleto, problemas de financiamiento adecuado y los problemas provocados por la inflación en el sistema.

B) Análisis por entidad federativa.

De acuerdo con los resultados de la investigación, las entidades en que la industria tiene más problemas son, por orden de importancia las siguientes:

- Guanajuato.
- Distrito Federal.
- Nuevo León.
- Jalisco.
- Aguascalientes.

- Sinaloa.

En lo que se refiere al tipo de problemas que enfrentan las - empresas, como se indico anteriormente, estos son de abasteci--- miento de materia prima, producción, financiamiento, mano de - obra calificada, organización y transporte de materia prima.

Estos problemas se presentan con diferente intensidad en las entidades muestreadas. Por ejemplo, los dos primeros problemas son fuertes en el Distrito Federal, Guanajuato y Nuevo León, en cambio los de financiamiento son críticos en Guanajuato, Jalisco, Aguascalientes, Distrito Federal y Sinaloa.

En Guanajuato y el Distrito Federal hay más problemas de mano de obra calificada que en otras entidades. Nuevo León destaca - por fuertes problemas de organización interna.

Estos estrangulamientos se presentan en las áreas de mayor - concentración industrial, por lo que es recomendable una mayor atención a los mismos, con el fin de agilizar el proceso produc_ tivo e incrementar la oferta de bienes de este tipo de empre--- sas.

**CAPITULO XIV. CARACTERISTICAS DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA
INDUSTRIA EN MEXICO.**

CARACTERÍSTICAS DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA EN MEXICO.

- Organización y Dirección.

Este es uno de los principales problemas de la industria, ya que en su mayoría, su operación descansa en el dueño, quien realiza funciones diversas como gerencia, cobranza, relaciones públicas, etc.

- Finanzas.

En un gran porcentaje, este tipo de industrias reinvierte sus utilidades, algunas suman nuevos socios.

- Crédito.

Las principales fuentes de financiamiento son los bancos, los créditos de los proveedores, los prestamistas, etc.

- Laborales.

Para la mayoría de estas empresas, las cuotas del Seguro Social son altas y cubrir cuotas del Infonavit es difícil y gravoso, así también es complejo observar los reglamentos de Seguridad y Salubridad.

- Personal.

El tipo de personal que emplean, normalmente corresponde a mano de obra no calificada y en poca escala, personal calificado y técnico.

- Fiscales.

Los trámites burocráticos y la falta de información, hacen que estas empresas a veces no cumplan con sus obligaciones fiscales, además de no contar con personal calificado para hacer declaraciones de impuestos y otras no cuentan con recursos para pagar.

- Incentivos.

Pocas empresas usan las ventajas de la exportación, como es la devolución de impuestos por exportar, otras no usan las libertades de importación que concede la ley a las industrias nuevas y necesarias. También no usan las ventajas de descentralización.

- Ventas.

En su mayor parte, las ventas se realizan por conducto de distribuidores y en orden de importancia le sigue el sistema de menudeo, mayoreo e intermediarios.

- Exportaciones.

Estas empresas tienen tres impedimentos en lo que corresponde a exportaciones y son los siguientes:

- a) No son capaces de producir lo suficiente para exportar.
- b) Desconocen los mercados internacionales.
- c) Se enfrentan a una burocracia oficial por excesivos trámites.

- Políticas industriales.

Se considera que estas políticas no han respondido en forma total a las necesidades de nuestro desarrollo, porque gran parte de los beneficios que se otorgan, los reciben quienes tienen capacidad de operación, como son las grandes empresas industriales de capital nacional y extranjero. En resumen, la pequeña y mediana industria en México, en la mayoría de los casos, se caracteriza por lo siguiente:

- a) Carencia de maquinaria adecuada para producir.
- b) Falta de personal capacitado.
- c) Falta de motivación al personal.
- d) Desorganización en la empresa.
- e) Carencia de sistemas administrativos eficientes.

TERCERA PARTE: ENCUESTA EN LOS DESPACHOS DE CONSULTORIA DE
LA CIUDAD DE MEXICO.

CAPITULO XV. SITUACION ACERCA DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORIA
ADMINISTRATIVA, ENTRE LOS DESPACHOS DE CONSULTO-
RIA DE LA CIUDAD DE MEXICO.

SITUACION ACERCA DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORIA ADMINISTRATIVA,
ENTRE LOS DESPACHOS DE CONSULTORIA DE LA CIUDAD DE MEXICO.

A) Determinación de la muestra.

Para definir el número de despachos de consultoría a investi--gar, tomamos en cuenta el directorio de consultores, proporciona--do por el Fondo Nacional de Estudios y Proyectos (FONEP). Este -directorio cuenta con la siguiente información:

- Nombre del despacho.
- Dirección.
- Teléfonos.

Criterio utilizado para definir la muestra.

Por Tabla.

S = Seguridad = 95%.

P = Proporción = 80/20.

Ea = Error aceptable = 10%.

n = muestra = 64 despachos de consultoría.

Estos datos se obtienen de una tabla, que más adelante se ex--plica, en el punto referente a determinación de la muestra para empresas pequeñas y medianas y se puede consultar en anexos.

Por fórmula.

$$n = \frac{4P(1 - P)}{Ea^2}$$

$$S = 95\%.$$

$$P = 80/20.$$

$$Ea = 10\%.$$

$$n = ?$$

$$n = \frac{4(.80)(1 - .80)}{.10^2} = \frac{(3.2)(.20)}{0.01} = \frac{.64}{0.01} = 64.$$

O bien,

$$n = \frac{4(.20)(1 - .20)}{.10^2} = \frac{(0.8)(0.8)}{0.01} = \frac{.64}{0.01} = 64.$$

$n = 64$ despachos de consultoría.

B) Diseño y aplicación del cuestionario piloto.

El diseño del cuestionario para los despachos de consultoría, se basó en un estudio profesional realizado en la División de - Estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administra-- ción, así como en Tesis relacionadas con la consultoría adminis-- trativa.

El cuestionario piloto se aplicó en dos despachos de consulto-- ría, con el fin de hacer las modificaciones necesarias. Las pre-- guntas que se agregaron al cuestionario, son las siguientes:

- La número tres.
- La número cuatro.
- La número nueve.
- La número diez.

C) Cuestionario definitivo.

El cuestionario que se aplicó a los despachos de consultoría - de la Ciudad de México, es el siguiente:



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

Ciudad Universitaria, D.F., Junio de 1984.
Facultad de Contaduría y Administración.
Seminario de Investigación Administrativa.



Estimados Señores:

Los Alumnos VILCHIS GARCIA MIGUEL ANGEL y CISNEROS RIVAS J. - ANTONIO, con número de cuenta 7645948-1 y 7606817-3 respectivamente, de la Facultad de Contaduría y Administración, U.N.A.M., estamos llevando a cabo el SEMINARIO DE TESIS, que tiene por -- objeto conocer de manera general, la situación de los Servicios de Consultoría Administrativa, entre los Despachos de Consulto-- ría de la Ciudad de México.

Solicitamos a ustedes su colaboración para contestar el cues-- tionario anexo. Nos interesa conocer sólo los resultados deriva-- dos de la investigación y aseguramos de antemano la confidencia-- lidad de la información que nos proporcionen.

Agradecemos la atención que se sirvan dar a la presente.

ATENTAMENTE

L.A. REBECA NOVOA Y ARZABA
ASESORA DEL SEMINARIO DE -
INVESTIGACION ADMINISTRATI--
VA.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

Ciudad Universitaria, D.F., Junio de 1984.
Facultad de Contaduría y Administración.
Seminario de Investigación Administrativa.

LA SITUACION ACERCA DE LOS SERVICIOS DE CONSUL-
TORIA ADMINISTRATIVA, ENTRE LOS DESPACHOS DE -
CONSULTORIA DE LA CIUDAD DE MEXICO.

Nombre del Despacho o Firma _____

Domicilio _____

Principal Funcionario de la Firma _____

Teléfono _____

año de Constitución _____

Año de Registro en el FONEP _____

Puesto que ocupa el Entrevistado _____

1.- ¿Con qué frecuencia efectúa su despacho servicios de consultoría administrativa?

Mucho ()

Poco ()

A veces ()

2.- Clasifique Ud. el ramo o sector, al que con mayor regularidad presta sus servicios de consultoría administrativa.

Industrial ()

Comercial ()

Servicios ()

Bancario ()

Otros _____

(Especifique por favor)

3.- ¿Proporciona su despacho servicio de consultoría administrativa a empresas pequeñas y medianas?

Si ()

No ()

4.- ¿En qué tipo de empresas son más numerosos sus servicios de consultoría administrativa?

Pequeñas ()

Medianas ()

Grandes ()

5.- ¿A través de que medios promueve sus servicios de consultoría en administración?

Fondo Nacional de Estudios y Proyectos (FONEP) ()

Revistas especializadas ()

Conferencias y discursos ()

Recomendaciones ()

Otros ¿Cuáles?

6.- Marque Ud. básicamente las especialidades de su despacho de consultoría.

Administración de Personal ()

Asesoría Administrativa ()

Administración Pública ()

Asesoría a la Gerencia ()

Capacitación de Personal ()

Organización	()
Selección de Personal	()
Diagnóstico Operacional	()
Otras _____	

(Especifique por favor)

7.- ¿En qué áreas de la empresa es más frecuente que se presenten problemas que requieran de sus servicios de consultoría administrativa?

Finanzas	()
Mercadotecnia	()
Personal	()
Producción	()
Investigación y Desarrollo	()
Otras <u>¿Cuáles?</u> _____	

8.- ¿Cuáles son las principales dificultades a las que se enfrenta su firma, para el adecuado desarrollo de ésta?

Demanda del servicio	()
Crisis económica	()
Difusión del servicio	()
Personal competente	()

Conocimiento del servicio ()

Cobro por concepto de servicios ()

Otros _____

(Especifique por favor)

9.- ¿Cuántas personas se encargan de prestar el servicio de consultoría en su despacho?

Hasta 10 personas ()

11 a 20 personas ()

21 a 30 personas ()

31 a 40 personas ()

41 a 50 personas ()

Más de 50 personas ()

Variable ()

10.- Anote Ud. el número de consultores con el que cuenta su firma.

(Número)

Personal Directivo _____

Consultores de Diagnóstico _____

Consultores Supervisores o Jefes de Equipo _____

Consultores Operativos _____

Consultores Principiantes, Aspirantes o Asistentes _____

Otros ¿Cuáles? _____

13.- Describa las perspectivas de su firma en relación con la situación que vive el país y específicamente sobre la consultoría administrativa.

Muchas gracias por su
colaboración.

No. de cuestionario _____

D) Aplicación de cuestionarios.

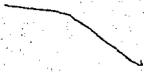
Normalmente el cuestionario se dejaba con la secretaria de cada despacho, para pasarlo a recoger posteriormente, puesto que los entrevistados son gente muy importante y ocupada, dentro de su ramo.

El número de despachos de consultoría que pensábamos investigar era de sesenta y cuatro, pero en el transcurso de las entrevistas, nos percatamos, que algunos despachos habían desaparecido y otros no proporcionan servicios de consultoría en administración. Por lo tanto, las firmas consultoras investigadas, son cincuenta y uno.

La aplicación total de los cuestionarios, se realizó en un - - tiempo aproximado de dos meses.

E) Presentación de resultados, interpretación y comentarios de los despachos de consultoría investigados.

E) Presentación de resultados, interpretación y comentarios de -
los 51 despachos de consultoría investigados.



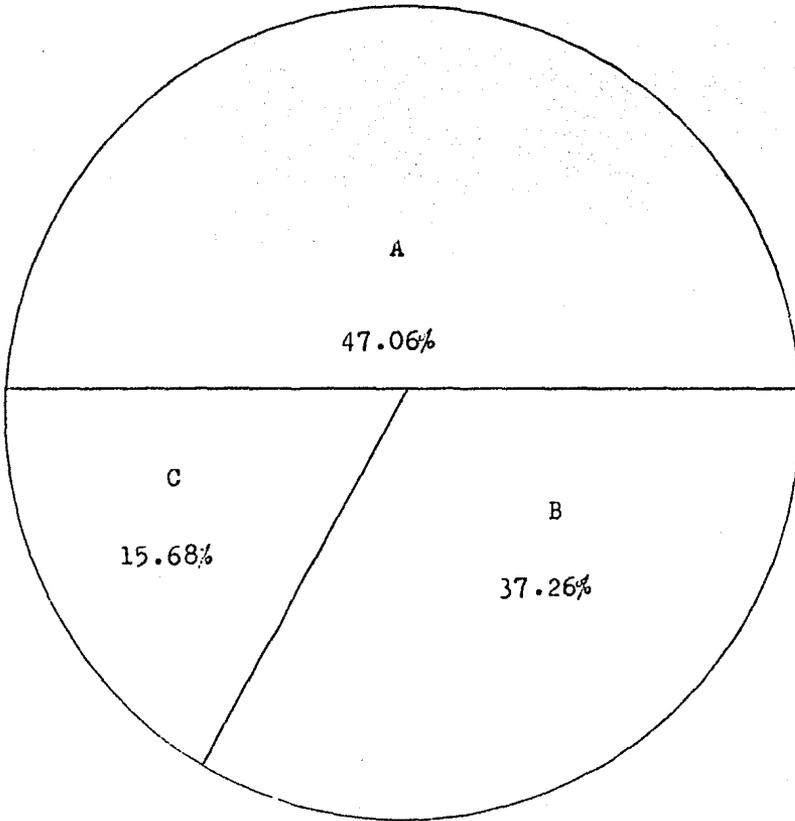
Pregunta número uno.

¿Con qué frecuencia efectúa su despacho servicios de consultoría administrativa?

	<u>Número</u>	<u>Porcentaje</u>
A) Mucho	24	47.06%
B) Poco	19	37.26
C) A veces	<u>8</u>	<u>15.68</u>
TOTAL	51	100.00%

Pregunta número uno.

¿Con qué frecuencia efectúa su despacho servicios de consultoría administrativa?



A) Mucho

B) Poco

C) A veces

Interpretación y comentarios.

El 47.06% de los entrevistados respondió que su despacho efectúa mucho los servicios de consultoría administrativa, el 37.26% se refiere a poco y el 15.68% indicó que a veces.

El 47.06% nos indica que los despachos de consultoría investigados, prestan en gran escala y cantidad los servicios de consultoría administrativa. Es un buen porcentaje, ya que posiblemente se trata de aquellos despachos con prestigio en la Ciudad de México o bien cuentan con una estructura amplia. También puede ser porque es una de sus mejores especialidades o actividad específica.

El 37.26% que se refirió a prestar servicios de consultoría administrativa en poca escala, es un porcentaje importante, puesto que es difícil encontrar en la Ciudad de México un despacho de consultoría que efectúe exclusivamente servicios de administración. Este resultado nos indica que algunos despachos cuentan con otro tipo de servicios, como es el técnico o de ingeniería, es decir, abarcan diferentes campos de la actividad humana o bien se puede tratar de firmas con diversas especialidades y que por lo tanto, los servicios administrativos no son amplios para ellos.

Algunos entrevistados manifestaron que los servicios que prestan, son variables y aunque no precisamente en gran escala, es muy importante económicamente.

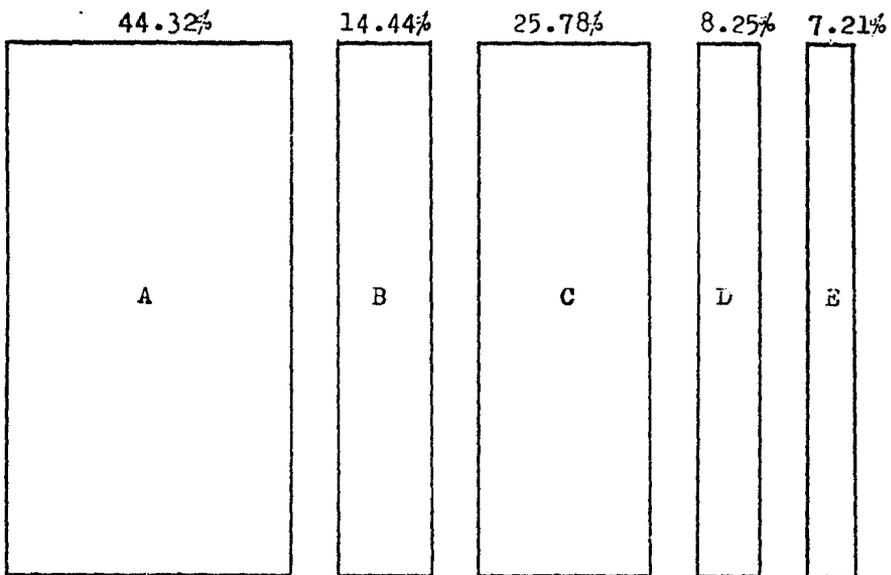
Pregunta número dos.

Clasifique Ud. el ramo o sector, al que con mayor regularidad -- presta sus servicios de consultoría administrativa.

	<u>Número</u>	<u>Porcentaje</u>
A) Industrial	43	44.32%
B) Comercial	14	14.44
C) Servicios	25	25.78
D) Bancario	8	8.25
E) Otros	<u>7</u>	<u>7.21</u>
TOTAL	97	100.00%

Pregunta número dos.

Clasifique Ud. el ramo o sector, al que con mayor regularidad - presta sus servicios de consultoría administrativa.



- A) Industrial
- B) Comercial
- C) Servicios
- D) Bancario
- E) Otros

Interpretación y comentarios.

El 44.32% de respuestas, se refiere a que el ramo o sector al que con mayor regularidad prestan servicios de consultoría administrativa, es el industrial. El 14.44% al comercial, el 25.78% a servicios, el 8.25% al sector bancario y el 7.21% corresponde a otras ramas, que principalmente son las siguientes:

- Turismo.
- Pesca.
- Sector Público, dependencias de gobierno.
- Inmobiliario, hotelero y turístico.
- Educación y capacitación de personal.
- Gobierno del Estado de México.
- Desarrollo urbano e industrial.
- Informática.
- Fideicomisos agropecuarios.

Los porcentajes más sobresalientes son el 44.32% y el 25.78%, referentes a los sectores industrial y de servicios respectivamente. Todo país en vías de desarrollo, debe poner mucha atención al ramo industrial, ya que sobre este se sientan las bases de un desarrollo en general.

El ramo industrial permite la modernización de los diferentes sectores, por ser el más dinámico de la economía. Por lo tanto, todo sector debe contar con profesionales capacitados y experimentados para resolver y dar soluciones prácticas a los problemas que enfrentan. El ramo de los servicios representa generación de empleos y desarrollo regional.

Es importante notar que un buen porcentaje de estudios que se realizan en la industria, son de tipo técnico, relacionados con proyectos de inversión y factibilidad, pero siempre llevan implícitos aspectos relacionados con la administración.

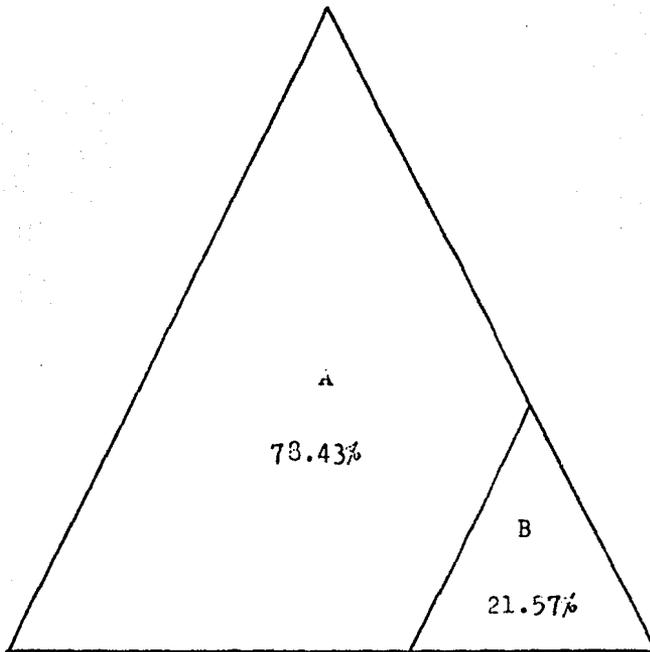
Pregunta número tres.

¿Proporciona su despacho servicio de consultoría administrativa a empresas pequeñas y medianas?

	<u>Número</u>	<u>Porcentaje</u>
A) Si	40	78.43%
B) No	<u>11</u>	<u>21.57</u>
TOTAL	51	100.00%

Pregunta número tres.

¿Proporciona su despacho servicio de consultoría administrativa a empresas pequeñas y medianas?



A) Si

B) No

Interpretación y comentarios.

El 78.43% de los entrevistados sí proporcionan servicios de consultoría administrativa a las empresas pequeñas y medianas y el 21.57% no lo hace.

El 78.43% es un porcentaje importante, puesto que nos está indicando que la empresa pequeña y mediana siente la necesidad de recurrir a profesionales de la administración, para la búsqueda de soluciones a sus problemas, siempre y cuando cuenten con el apoyo de la dirección y con los recursos suficientes.

Si tomamos en cuenta que en México la mayoría de las empresas es de tamaño pequeño y mediano, se puede estar en posibilidad de alcanzar un mercado amplio para ofrecer servicios de consultoría administrativa. El 21.57% que no ofrece servicios a empresas de este tipo, posiblemente sea porque tienen contratos con el gobierno o alguna otra empresa grande.

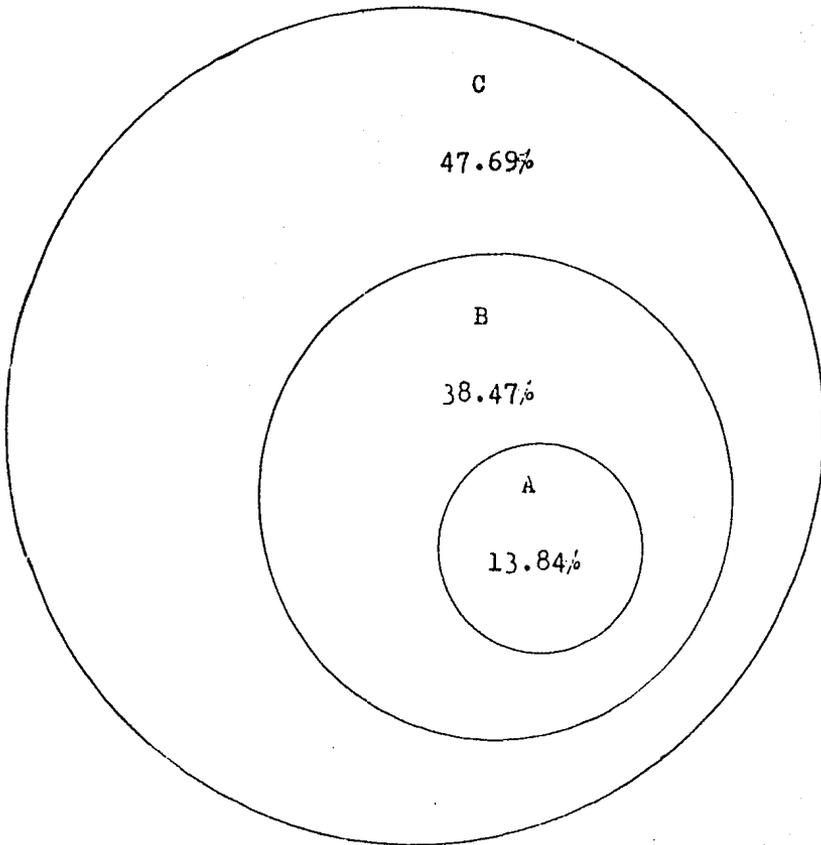
Pregunta número cuatro.

¿En qué tipo de empresas son más numerosos sus servicios de consultoría administrativa?

	<u>Número</u>	<u>Porcentaje</u>
A) Pequeñas	9	13.84%
B) Medianas	25	38.47
C) Grandes	<u>31</u>	<u>47.69</u>
TOTAL	65	100.00%

Pregunta número cuatro.

¿En qué tipo de empresas son más numerosos sus servicios de con
sultoría administrativa?



A) Pequeñas

B) Medianas

C) Grandes

Interpretación y comentarios.

El 13.84% de respuestas, se refiere a que los servicios de consultoría administrativa, son más numerosos en las empresas pequeñas, el 38.47% en las medianas y el 47.69% en las grandes.

El 47.69% es el porcentaje sobresaliente y nos indica que las grandes empresas, con recursos financieros y capacidad profesional amplia, si pueden, en la mayoría de los casos, solicitar en forma constante los servicios de los consultores en administración.

El 38.47% es importante, puesto que en la medida que la firma mediana crece y se hace más compleja, más necesarios resultan los servicios de asesores o consultores profesionales, que ayuden con sus conocimientos, a hacer más eficientes estos organismos.

Algunos entrevistados contestaron indistintamente las tres opciones, es decir, su campo de acción es amplio. Otros indicaron por orden progresivo y de acuerdo a la importancia que tienen para ellos, las empresas y los estudios efectuados.

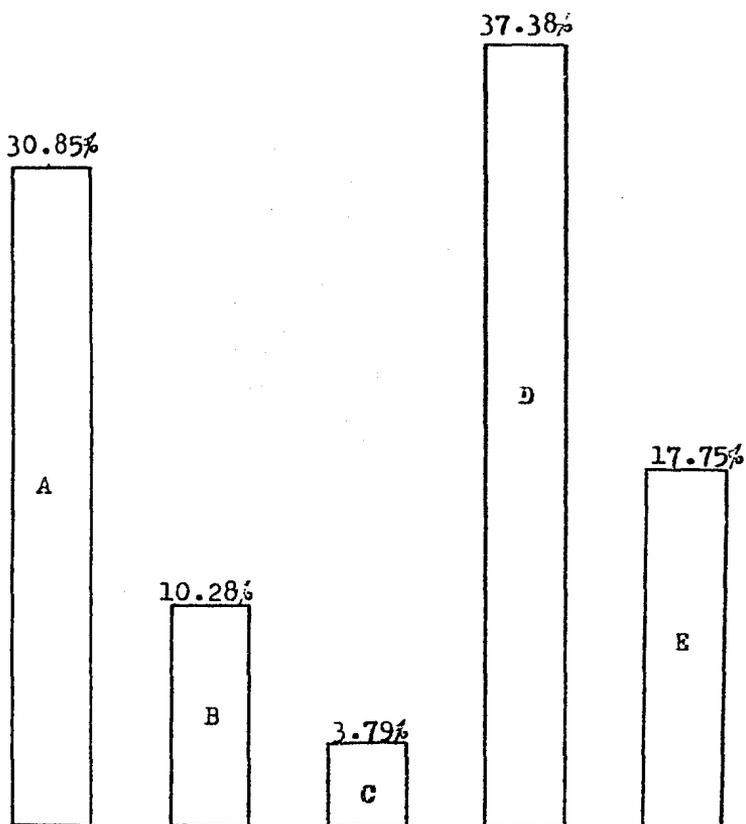
Pregunta número cinco.

¿A través de que medios promueve sus servicios de consultoría en administración?

	<u>Número</u>	<u>Porcentaje</u>
A) Fondo Nacional de Estudios y Proyectos (FONEP)	33	30.85%
B) Revistas especializadas	11	10.28
C) Conferencias y discursos	4	3.79
D) Recomendaciones	40	37.38
E) Otros	<u>19</u>	<u>17.75</u>
TOTAL	107	100.00%

Pregunta número cinco.

¿A través de que medios promueve sus servicios de consultoría - en administración?



- A) Fondo Nacional de Estudios y Proyectos (FONEP)
- B) Revistas especializadas
- C) Conferencias y discursos
- D) Recomendaciones
- E) Otros

Interpretación y comentarios.

El 30.85% de respuestas, se refiere a que los servicios de consultoría administrativa se promueven por medio del FONEP, el 10.28% por medio de revistas especializadas, el 3.74% por medio de conferencias y discursos, el 37.38% a través de recomendaciones y el 17.75% corresponde a otros medios, que principalmente son los siguientes:

- Promoción directa y a través de 18 años de prestigio, también por medio del Banco Interamericano de Desarrollo.
- Publicidad por correo.
- Prestigio de la firma y relaciones.
- Promoción directa.
- Con clientes ya establecidos.
- Por medio de clientes.
- Promoción de ventas a empresas.
- Los mismos clientes se encargan de hacer la promoción.
- Cartera de clientes de otros consultores y por convenio.
- A través de folletos.
- Prensa y escuelas.

El 30.85% referente al FONEP, es importante porque la información que maneja este organismo, es amplia y actualizada. Según las respuestas, algunos despachos de consultoría ya no se encuentran registrados en ese Fondo.

El 37.38% indica que por medio de recomendaciones muchas firmas consultoras se conocen, por lo que es importante que todo despacho tenga experiencias positivas, así como estudios de calidad para mejorar su prestigio.

Las revistas especializadas que mencionaron los entrevistados, son las siguientes:

- Expansión.
- Ejecutivo.
- Perspectiva económica.

El 17.75% referente a otros medios, nos está indicando que existen múltiples y diversas formas de promover los servicios del consultor en administración. Las respuestas son 107, porque el entrevistado podría marcar varias opciones.

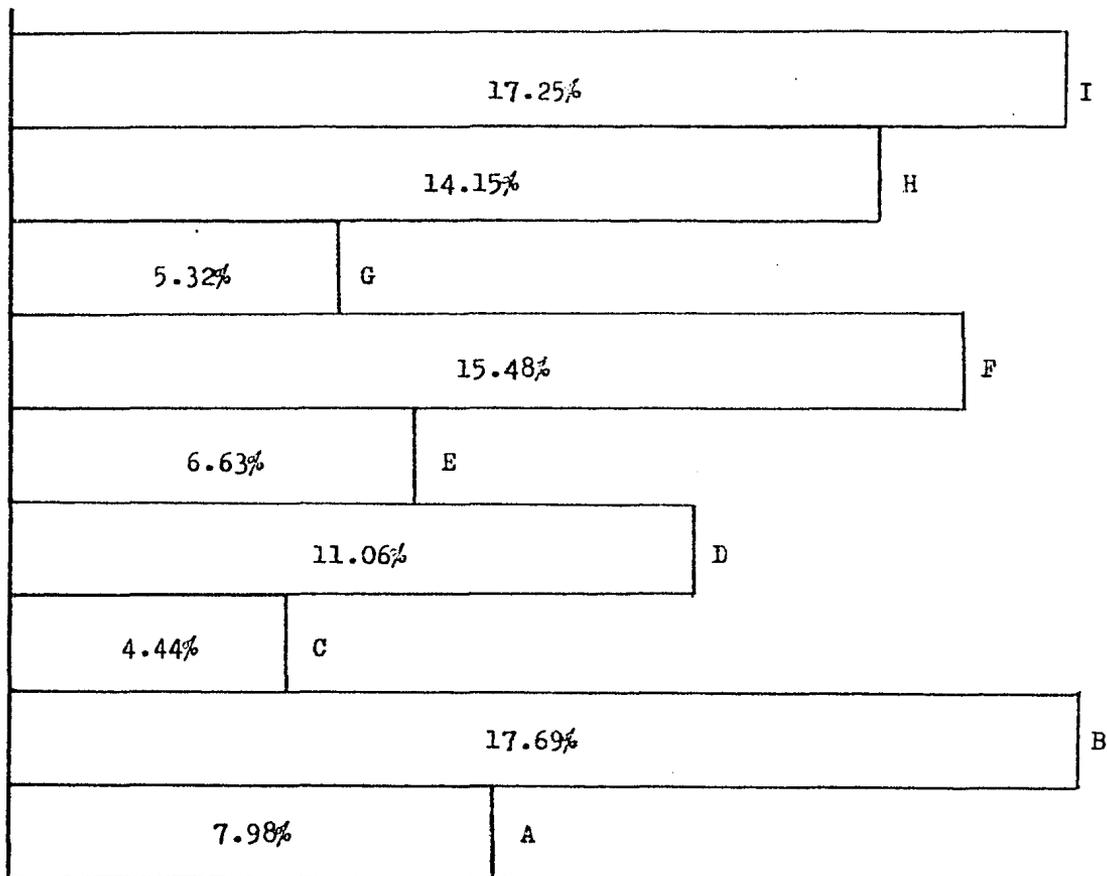
Pregunta número seis.

Marque Ud. básicamente las especialidades de su despacho de consultoría.

	<u>Número</u>	<u>Porcentaje</u>
A) Administración de Personal	18	7.98%
B) Asesoría Administrativa	40	17.69
C) Administración Pública	10	4.44
D) Asesoría a la Gerencia	25	11.06
E) Capacitación de Personal	15	6.63
F) Organización	35	15.48
G) Selección de Personal	12	5.32
H) Diagnóstico Operacional	32	14.15
I) Otras	<u>39</u>	<u>17.25</u>
TOTAL	226	100.00%

Pregunta número seis.

Marque Ud. básicamente las especialidades de su despacho de con
sultoría.



- A) Administración de Personal
- B) Asesoría Administrativa
- C) Administración Pública
- D) Asesoría a la Gerencia
- E) Capacitación de Personal
- F) Organización
- G) Selección de Personal
- H) Diagnóstico Operacional
- I) Otras

Interpretación y comentarios.

El 7.98% de respuestas se refiere a que la especialidad básica es Administración de Personal, el 17.69% es Asesoría Administrativa, el 4.44% es Administración Pública, el 11.06% es Asesoría a la Gerencia, el 6.63% a Capacitación de Personal, el 5.32% a Selección de Personal, el 14.15% a Diagnóstico Operacional y el 17.25% corresponde a otras especialidades, que principalmente son las siguientes:

- Supervisión operativa.
- Sistemas de información automatizados.
- Pesca y contaminación ambiental.
- Procesamiento de datos.
- Planeación, sistemas de ingeniería y proyectos.
- Informática y computación.
- Presupuestos de operación y proyecciones financieras.
- Estudios sobre productos pesqueros.
- Comercio exterior y estudios económicos.
- Servicios de ingeniería y proyectos industriales.
- Ingeniería y estudios de preinversión.

- Estudios de viabilidad industrial, comercial y turística.
- Estudios financieros y de mercado.
- Estudios económicos y política empresarial.
- Asesoría financiera e ingeniería.
- Ingeniería industrial y evaluación de activos fijos.
- Asesoría técnica.
- Proyectos de ingeniería y de factibilidad técnica.
- Asesoría financiera y procesamiento de datos.
- Estudios de factibilidad técnica, económica, financiera y proyectos de inversión.
- Estudios de localización, de mercado, comercio exterior y asesoría en patentes y marcas.
- Auditoría fiscal y financiera, consultoría de todos tipos y rentabilidad.
- Procesamiento de datos, asesoría a las direcciones de finanzas, ventas y producción.
- Comercio exterior y estudios de preinversión.
- Asesoría económica, de mercado y proyectos de inversión.

- Organización administrativa, recursos humanos, físicos y materiales.
- Consultoría para empresas turísticas en general.
- Estudio de tiempos y movimientos y desarrollo organizacional.
- Análisis financiero.
- Contabilidad fiscal, seguro social, infonavit, impuestos sobre productos del trabajo.
- Estudios agroindustriales.
- Avalúos industriales.
- Ingeniería industrial y de sistemas.
- Auditoría administrativa externa.

Las especialidades más sobresalientes son las siguientes:

- Asesoría administrativa.
- Organización.
- Diagnóstico operacional.
- Estudios técnicos y proyectos de inversión.
- Estudios relacionados con la industria.

El 17.25% referente a otras especialidades, es un resultado - que hay que tomar en cuenta, puesto que refleja el alcance y esfera de la consultoría en general.

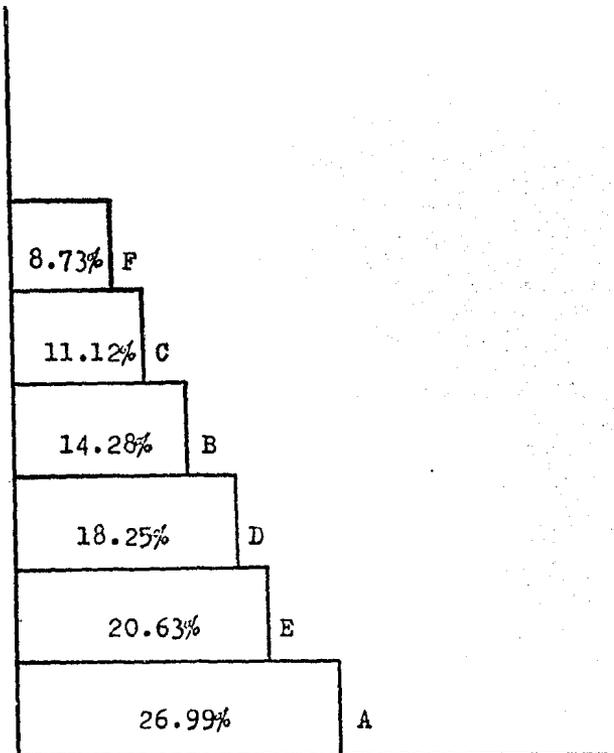
Pregunta número siete.

¿En qué áreas de la empresa es más frecuente que se presenten -- problemas que requieran de sus servicios de consultoría administrativa?

	<u>Número</u>	<u>Porcentaje</u>
A) Finanzas	34	26.99%
B) Mercadotecnia	18	14.28
C) Personal	14	11.12
D) Producción	23	18.25
E) Investigación y Desarrollo	26	20.63
F) Otras	<u>11</u>	<u>8.73</u>
TOTAL	126	100.00%

Pregunta número siete.

¿En qué áreas de la empresa es más frecuente que se presenten - problemas que requieran de sus servicios de consultoría administrativa?



- A) Finanzas
- B) Mercadotecnia
- C) Personal
- D) Producción
- E) Investigación y Desarrollo
- F) Otras

Interpretación y comentarios.

El 26.99% de respuestas, se refiere a que los servicios de consultoría son más frecuentes en el área de Finanzas, el 14.28% en Mercadotecnia, el 11.12% en Personal, el 18.25% en Producción, - el 20.63% en Investigación y Desarrollo y el 8.73% corresponde a otras áreas, que principalmente son las siguientes:

- En las áreas de proyectos de factibilidad.
- Secciones y departamentos técnicos.
- En la pequeña y mediana empresa, en el aspecto de ventas.
- En comercio exterior.
- En procesamiento de datos.
- Localización y prefactibilidad tecnológica.
- Control de la gestión.
- Para proyectos.
- Desarrollo organizacional y sistemas.

El 26.99% referente a Finanzas, es un área que se tiene que manejar y dirigir con mucho cuidado, puesto que cualquier plan financiero equivocado, puede traer consecuencias económicas graves para toda empresa.

De hecho, ninguna de las áreas puede excluirse o aislarse, sino que tiene que conjuntarse para un sólo objetivo: eficiencia y productividad. Por lo tanto, es importante la coordinación entre los diferentes departamentos, así como en todos sus planes, para el logro de esa finalidad.

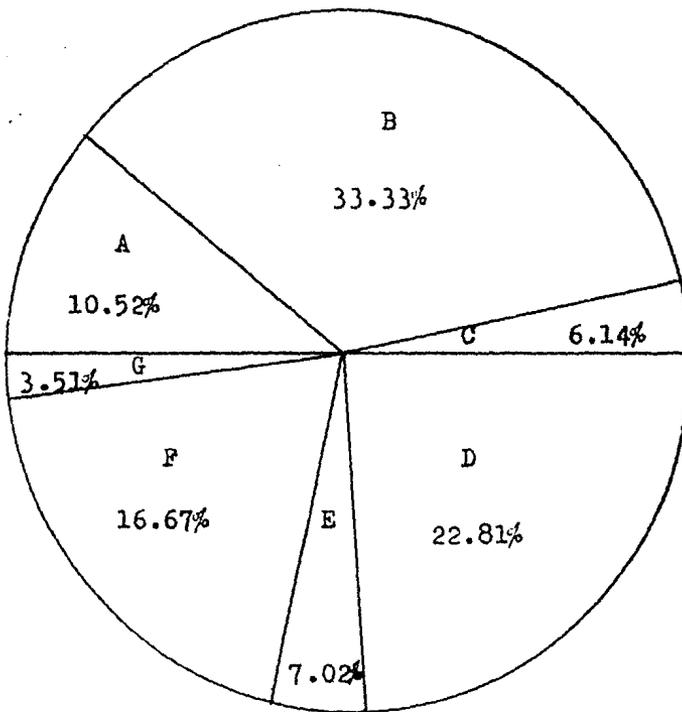
Pregunta número ocho.

¿Cuáles son las principales dificultades a las que se enfrenta - su firma, para el adecuado desarrollo de ésta?

	<u>Número</u>	<u>Porcentaje</u>
A) Demanda del servicio	12	10.52%
B) Crisis económica	38	33.33
C) Difusión del servicio	7	6.14
D) Personal competente	26	22.81
E) Conocimiento del servicio	8	7.02
F) Cobro por concepto de servicios	19	16.67
G) Otros	<u>4</u>	<u>3.51</u>
TOTAL	114	100.00%

Pregunta número ocho.

¿Cuáles son las principales dificultades a las que se enfrenta su firma, para el adecuado desarrollo de ésta?



- A) Demanda del servicio
- B) Crisis económica
- C) Difusión del servicio
- D) Personal competente
- E) Conocimiento del servicio
- F) Cobro por concepto de servicios
- G) Otros

Interpretación y comentarios.

El 10.52% de respuestas, se refiere a que el principal problema en los despachos de consultoría es la demanda del servicio, - el 33.33% es la crisis económica, el 6.14% es la difusión del - servicio, el 22.81% es personal competente, el 7.02% es el conocimiento del servicio, el 16.67% es el cobro por concepto de servicios y el 3.51% corresponde a otros problemas, que principal-- mente son los siguientes:

- Falta profesionalismo y existe mucho burocratismo.
- No aprobación del estudio, cuando se encuentra avanzado.
- Adecuado control de la firma.

El 33.33% referente a crisis económica, es un problema que - afecta a todas las empresas, porque trae como consecuencia una - contracción en la demanda del servicio.

El 22.81% correspondiente a personal competente, es muy impor- tante, puesto que nos esta indicando que el campo de la consultoría es muy difícil. Por lo tanto, todo despacho debe hacer una - adecuada selección de asesores, consultores y especialistas, ya que los resultados se reflejan en avances de la propia firma.

El 16.67% referente a cobro por concepto de servicios, posiblemente se trata de despachos de consultoría que tienen poco tiempo en el mercado o no cuentan con mucho prestigio.

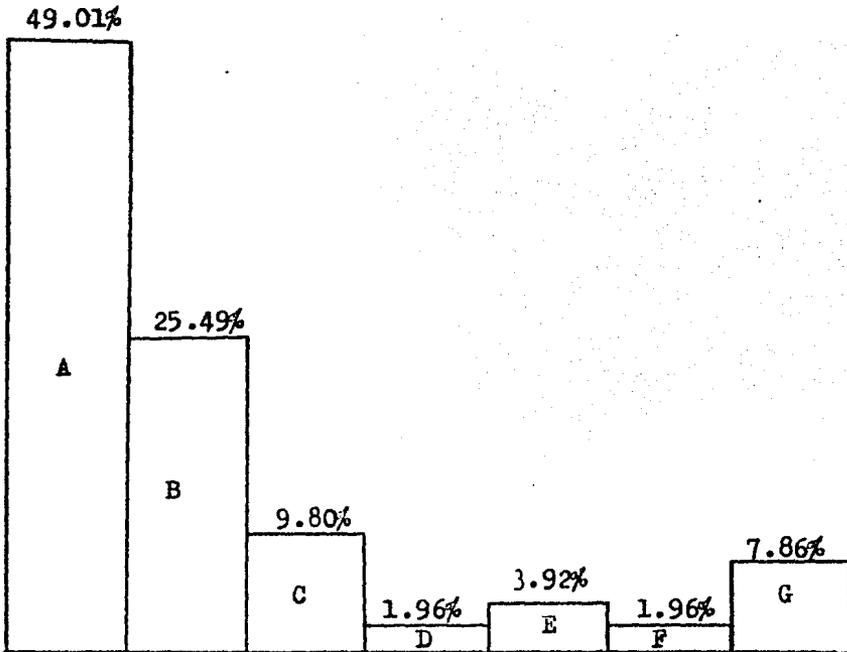
Pregunta número nueve.

¿Cuántas personas se encargan de prestar el servicio de consultoría en su despacho?

	<u>Número</u>	<u>Porcentaje</u>
A) Hasta 10 personas	25	49.01%
B) 11 a 20 personas	13	25.49
C) 21 a 30 personas	5	9.80
D) 31 a 40 personas	1	1.96
E) 41 a 50 personas	2	3.92
F) Más de 50 personas	1	1.96
G) Variable	<u>4</u>	<u>7.86</u>
TOTAL	51	100.00%

Pregunta número nueve.

¿Cuántas personas se encargan de prestar el servicio de consultoría en su despacho?



- A) Hasta 10 personas
- B) 11 a 20 personas
- C) 21 a 30 personas
- D) 31 a 40 personas
- E) 41 a 50 personas
- F) Más de 50 personas
- G) Variable

Interpretación y comentarios.

El 49.01% de respuestas, se refiere a que los despachos de consultoría cuentan con un número de hasta 10 personas para prestar el servicio, el 25.49% de 11 a 20 personas, el 9.80% de 21 a 30, el 1.96% de 31 a 40 personas, el 3.92% de 41 a 50, el 1.96% cuenta con más de 50 personas y el 7.86% se refiere a lo siguiente:

- Variable, según las necesidades y el tipo de estudio solicitado.
- Variable, según el trabajo.
- Variable, porque tenemos colaboradores que no trabajan tiempo completo.

Esta pregunta tiene por objeto determinar el número de consultores que se emplean normalmente en los despachos, puesto que nos permite identificar la estructura y el tamaño de estas firmas.

El 49.01% referente a personas de 1 a 10, nos indica que casi la mitad de los despachos de consultoría investigados, son pequeños o bien no cuentan con una estructura grande. Posiblemente se debe a la grave crisis por la que atraviesa el país y también al poco desarrollo en general que ha tenido la consultoría.

Algunas firmas sí realizan estudios de manera muy constante, por lo que requieren de muchos consultores, pero la mayoría al parecer no cuentan con recursos y la capacidad suficiente para sostener demasiados asesores o consultores.

Ahora bien, el prestigio de un despacho de consultoría no se mide por la cantidad de personas o asesores que tenga, sino principalmente lo que influye es la calidad de los estudios realizados, así como las experiencias, capacidad y participación en el mercado.

Pregunta número diez.

Anote Ud. el número de consultores con los que cuenta su firma.

(Número)

Personal Directivo _____

Consultores de Diagnóstico _____

Consultores Supervisores o Jefes de Equipo _____

Consultores Operativos _____

Consultores Principiantes, Aspirantes o Asistentes _____

Otros _____

Esta pregunta tiene por objeto determinar y definir los despachos de consultoría más grandes de la Ciudad de México. Los criterios para seleccionarlos son los siguientes:

- A) Los despachos de consultoría investigados que cuentan con varios consultores de diagnóstico, con muchos consultores operativos, consultores supervisores o varios jefes de equipo y - que además tengan aspirantes, asistentes y personal de apoyo, es decir, una estructura amplia, son los más grandes e importantes.

- B) La ubicación del despacho o el lugar donde realizan sus operaciones.

C) Que hayan efectuado un buen número de estudios de consultoría en administración, durante el último año.

D) El prestigio del despacho.

Todos los despachos de consultoría son importantes, puesto que cada uno debe contar con especialistas y personal capacitado, - pero algunos sobresalen de los demás. Por lo tanto, de los despachos de consultoría investigados, consideramos que los más grandes e importantes son los siguientes:

- Diagnósticos y Proyectos Industriales, S.A.
- Freyssinier Morin, S.C.
- Bufete de Investigación y Consultoría, S.C.
- Despacho Roberto Casas Alatraste.
- Quevedo Castro Alfonso, L.A.
- Mancera Hermanos y Compañía, S.C.
- A. de Florida y Compañía, S.C.
- Mercamétrica, S.C.
- Costo Racional Asesores, S.A.
- Ramirez Rosseau y Asociados, S.C.
- Informática, Promoción y Consultoría, S.A. de C.V.

- Bechtel de México, S.A. de C.V.
- Fidetur, S.C. Consultores en Administración y Proyectos Turísticos.
- Asesoría Económica Empresarial.
- Consultoría Mexicana, S.A. de C.V.
- Planeación y Diseño, S.A.
- Planeación Avanzada, S.A.
- Despacho de la Paz, Costemalle y Asociados, S.C.
- Grupo de Consultoría Empresarial, S.C.
- Incsisa Consultores, S.A.
- Asesoría Ejecutiva, S.C.
- González Vilchis y Compañía, S.C.
- Datos para Decisiones, S.C.
- Circulo, S.C.
- Consultores en Administración y Computación, S.C.
- Galaz, Carstens, Chavero, Yamazaky y Compañía, S.C.

- CIPSSA Consultores.
- Análisis Corporativo, S.A. de C.V.
- Gaap. Consultores Asociados, S.C.
- Estudios y Proyectos en Administración y Capacitación Consultores, S.C.
- Grupo Sigma de Consultores Externos, S.A.
- Norris and Elliot, S.A. de C.V.
- J.T. Asesores en Personal, Administración e Industria.
- Iber-Consulting, S.C.
- Grupo Consultor, A.C.
- Organización Mexicana de Consultoría, S.C.

Para algunos entrevistados, los consultores de diagnóstico y - los consultores supervisores o jefes de equipo, realizan la misma función o son muy semejantes.

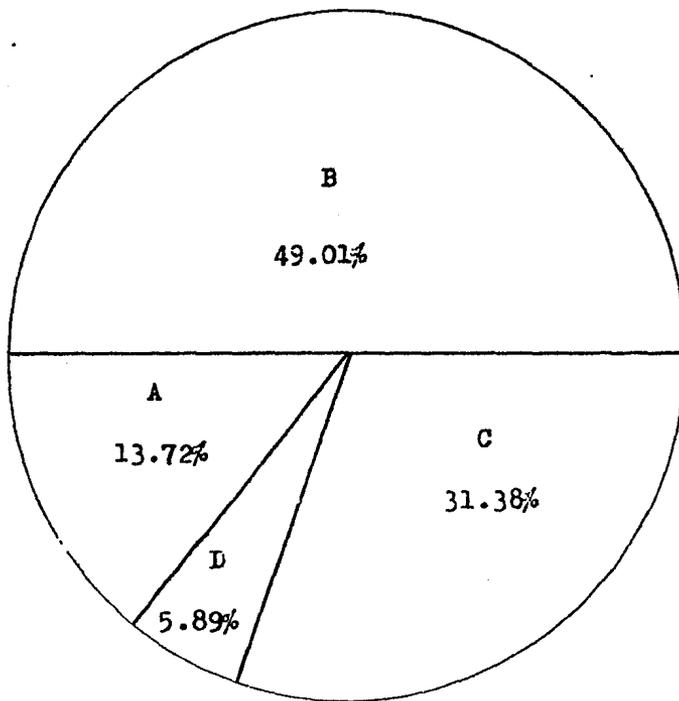
Pregunta número once.

¿Cómo considera Ud. el campo de la consultoría administrativa en México? ¿Por qué?

	<u>Número</u>	<u>Porcentaje</u>
A) Excelente	7	13.72%
B) Bueno	25	49.01
C) Regular	16	31.38
D) Malo	<u>3</u>	<u>5.89</u>
TOTAL	51	100.00%

Pregunta número once.

¿Cómo considera Ud. el campo de la consultoría administrativa -
en México? ¿Por qué?



- A) Excelente
- B) Bueno
- C) Regular
- D) Malo

Interpretación y comentarios.

El 13.72% de respuestas, se refiere a que el campo de la consultoría administrativa es excelente, las razones son las siguientes:

- Porque es un país en vías de desarrollo.
- Es excelente, puesto que la empresa mediana necesita con frecuencia asesoría.

El 49.01% se refiere a que el campo es bueno. Las razones son las siguientes:

- Porque existe mucha desorganización y burocracia.
- Porque conozco consultores y asesores administrativos que llevan buenos estudios a nivel nacional.
- Porque existe una gran necesidad de optimizar operaciones.
- Porque se cumple eficientemente con las necesidades y demanda del sector público y privado.
- Porque la empresa grande y mediana requieren constantemente del apoyo exterior para canalizar bien sus objetivos.
- Porque existe buena demanda.
- Existen oportunidades, por las inversiones que se hacen.

- Porque administrativamente en México, hay buenos despachos de consultoría.
- Porque es posible mantenerse en el mercado.
- Porque a medida que las empresas necesitan el apoyo externo - para reorganizarse, la consultoría se sigue manteniendo en una base firme.
- Porque la administración es una necesidad, que debe satisfacerse con mayor frecuencia.
- Porque existen posibilidades muy interesantes de desarrollo.

El 31.38% de respuestas, se refiere a que el campo de la consultoría administrativa es regular, por las siguientes razones:

- Porque se exige más el nivel técnico.
- Por la situación y contracción del mercado.
- Porque se requieren más estudios de factibilidad técnica, que administrativos.
- Por falta de profesionalismo y especialización.
- Por la crisis económica.
- Porque no existe solvencia en las empresas para cubrir los pagos.

- Porque la empresa familiar se resiste a su uso.

- Por la escasa demanda de trabajo.

El 5.89% de respuestas, se refiere a que el campo de la consultoría administrativa en México es malo, por las siguientes razones:

- Porque se exigen mayores proyectos de ingeniería y estudios de factibilidad.

- Por la contracción de la economía.

- Por la situación que vive el país.

Consideramos que muchas de las razones expuestas tienen validez, porque reflejan experiencias y motivos reales. Según nuestro punto de vista, el campo de la consultoría administrativa, depende de las condiciones y circunstancias específicas de cada firma. En general creemos que es bueno, pero se necesita contar con personal competente y experimentado, hacer una adecuada promoción del servicio, efectuar estudios de excelente calidad, con el objeto de obtener prestigio. También hay que tomar en cuenta diversos y múltiples factores que intervienen en el desarrollo de todo trabajo de consultoría.

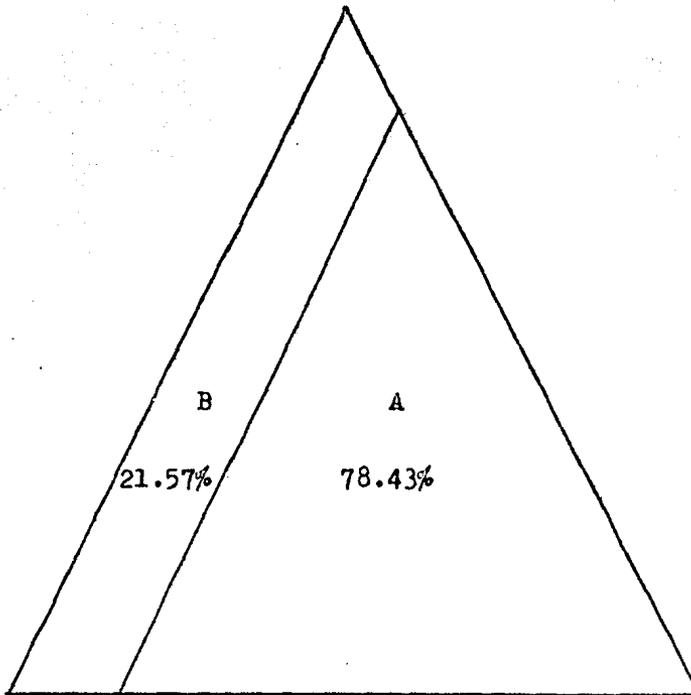
Pregunta número doce.

Mencione algunas de las empresas o clientes a los cuales ha proporcionado servicios de consultoría administrativa, en el último año.

	<u>Número</u>	<u>Porcentaje</u>
A) Contestó	40	78.43%
B) No Contestó	<u>11</u>	<u>21.57</u>
TOTAL	51	100.00%

Pregunta número doce.

Mencione algunas de las empresas o clientes a los cuales ha proporcionado servicios de consultoría administrativa, en el último año.



A) Contestó

B) No Contestó

Interpretación y comentarios.

El 78.43% de los entrevistados, sí contestó esta pregunta y el 21.57% no la contestó. Los resultados principales son los siguientes:

<u>Empresa o cliente</u>	<u>Tipo de estudio</u>
- BANRURAL.	Implantación de un sistema - para grupos de entrenamiento.
- Plásticos la Florida.	Tramitaciones y sistemas de - abastecimiento.
- S.A.R.H.	Procedimientos para la subdi- rección en la conducción de - grupos.
- ADAMEX.	Investigación de mercados.
- American Hospital Supply.	Análisis de coinversiones.
- Air Products and Chemicals.	Gestoría gubernamental y le- gal.
- Almacenadora Lawrence.	Planeación y desarrollo indus- trial.
- American Chamber of Commerce of México.	Reclutamiento de ejecutivos.
- Bicicletas de México.	Sistemas de mercado.

- Brown Steel Contractors. Diagnóstico operacional.
- Flender de México. Sistemas de mercado.
- General Electric de México. Selección de ejecutivos.
- Banco Internacional y Banco del Atlántico. Establecimiento de manuales - operativos y administrativos.
- PEMEX. Diagnóstico operacional.
- Banco Obrero. Asesoría administrativa.
- Banca Confía. Asesoría a la Gerencia.
- S.A.R.H. Organización.
- D.D.F. Proyecto de manuales de procedimientos para las obras - públicas.
- Compañía operadora del Pacífico. Implantación de sistemas.
- Petrocel, S.A. Estudios de mercado.
- Le Grand Transportaciones. Sistemas de organización.
- D.D.F. y C.F.E. Sistemas y normas.

- Tunipac. Finanzas y producción.
- Maratún. Administración, capacitación y estudios de publicidad.
- Banca Confía. Estudio económico.
- S.C.T. Proyecto de reinversión.
- FERTIMEX. Auditoría de programas.
- Teléfonos de México. Auditoría operacional.
- Aislantes Minerales, S.A. Investigación de mercados y - estrategia comercial.
- E.R. Squibb y Sons. Diagnóstico operacional.
- Ziman de México, S.A. Diagnóstico organizacional.
- Inmobiliaria Amsa, S.A. Diagnóstico financiero.
- Aceptaciones Comerciales, S.A. Sistemas de control de ges---
tión.
- Alfa industrial, sector bienes de capital. Estudio de necesidades finan-
cieras.
- PROPIMEX, S.A. de C.V. Valuación de la empresa.

- Bebidas y alimentos de calidad. Reestructuración financiera.
- Industrias Mafer del Sur, S.A. Desarrollo organizacional.
- Derivados Sintéticos, S.A. Estudio financiero.
- Terrominera Mexicana, S.A. Estudio de tiempos y movimientos.
- BANAMEX. Capacitación.
- CREA. Valores humanos.
- I.C.A., grupo Laredo y Provincial de Hoteles. Mercado y finanzas.
- C.P.S., S.A. Asesoría administrativa y supervisión.
- Grupo Pepsico, S.A. Análisis y reestructuración -
administrativa.
- Instituto Mexicano del Café. Estudio de políticas financieras.
- Maquinados Múltiples, S.A., Insumos y recursos Agrícolas y Ganaderos, S.A., Minerales para la Industria, S.A. Reorganización corporativa.

- Gobierno del Estado de México.

- Fondo de Desarrollo Comercial.

- Hotelera Galerías.

- Servando Ortiz Ramón.

- Sociedad Electromecánica, S.A.

- Industrias Alcosa.

- Organización Ferretera.

- Vekel de México.

- Cancún Clipper Club,
Pacífica Ixtapa.

- Meridian Hotel.

- Astilleros de México.

Diagnóstico en todas las -
áreas administrativas.

Capacitación de comercian--
tes.

Investigación de mercados,
factibilidad económica y -
financiera.

Estudios económicos y finan_
cieros.

Planeación estratégica.

Localización de planta.

Estudio de preinversión co-
mercial.

Diagnóstico empresarial, -
perfil de características -
personales.

Desarrollo turístico.

Desarrollo hotelero.

Estudio de implantación y -
planeación.

- Bancos y empresas pequeñas y medianas. Publicidad, imagen corporativa, uso de productos y servicios, elaboración de planes.
- Instituto de Pensiones Veracruz. Diagnóstico de organización, sistema de información general.
- Núcleo Radio Mil. Sistema de cómputo para radiodifusoras.
- Grupo Desc. Valuación de activos fijos.
- León Weill. Instalación de sistemas de cómputo.
- C.F.E. Sistemas de computación.
- Grupo Industrial BANAMEX. Encuesta de sueldos de alta dirección de empresas.
- Ballsa Rassino, S.A., COTESA. Estudios de mercados.
- Olivetti Mexicana, S.A., IESA, Lito Offset Latina, S.A. Diagnóstico administrativo.
- Altro, S.A. de C.V. Auditoría financiera.
- Aromaticos Petroquímicos, S. de R.L. Diagnóstico administrativo.

- Asociación de industrias textiles, S.A. Organización general.
- Cerillos de México, S.A. Información financiera.
- Cobra diseño, S.A. Administración y sistemas.
- Compañía Cerillera la Central; S.A. Diseño e implantación de sistemas de procesamiento de datos.
- Compañía Harinera de Coahuíla. Asesoría de servicios integrales.
- Construcciones Metálicas, Embutidos del Norte, S.A. Diagnóstico administrativo.
- Fundiciones Volcán. Control de eficiencia.
- CIPSA. Sistemas administrativos.
- Almacenes Nacionales de Depósito. Sistemas de mantenimiento.
- Envases Continental. Estudios de mercado.
- Altos Hornos de México. Sistema de costos.
- Grupo Ebag, S.A. de C.V. Estudios de políticas financieras y operativas.

- Impulsora Mexicana de Arrendamientos. Desarrollo organizacional y auditoría de procedimientos.
- Rama Textil, Autómotriz, Editorial y Química. Estudios económicos.
- Cámara de la Industria Textil, FONEP. Mercadotecnia.
- S.A.H.O.P. Desarrollo organizacional.
- Altra, S.A., Tuberias sin Costura. Comercialización, viabilidad técnica.
- Urutel, S.A., Paneles para Construcción, Filon, S.A. Estudios tecnológicos y de mercado.
- Armazones, S.A., Moreno Hermanos Muebles. Implantación de sistemas y de mercado.
- E.P.N. Sistemas. Financiero.
- Fermex, S.A. Solicitud de apoyo por FONEI.
- Subsecretaría Forestal. Asesoría financiera.
- CONASUPO. Diagnóstico y organización, área de transporte.
- VULCANO. Diagnóstico general.

- | | |
|--------------|---|
| - Lapisa. | Organización. |
| - Controlex. | Evaluación de sistemas administrativos. |
| - Albapesa. | Factibilidad comercial y financiera. |

Algunos de los entrevistados que no contestaron esta pregunta, argumentaron que era información confidencial.

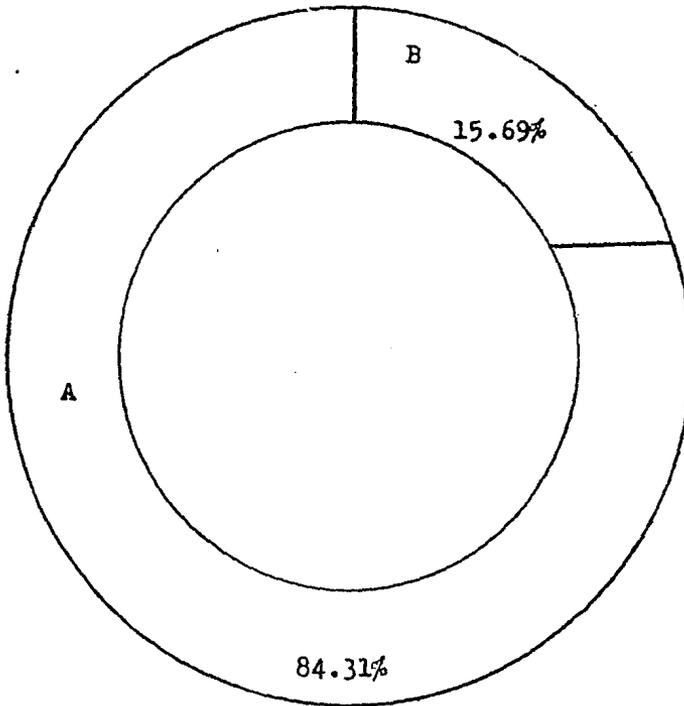
Pregunta número trece.

Describa las perspectivas de su firma en relación con la situación que vive el país y específicamente sobre la consultoría administrativa.

	<u>Número</u>	<u>Porcentaje</u>
A) Contestó	43	84.31%
B) No Contestó	<u>8</u>	<u>15.69</u>
TOTAL	51	100.00%

Pregunta número trece.

Describe las perspectivas de su firma en relación con la situación que vive el país y específicamente sobre la consultoría administrativa.



A) Contestó

B) No Contestó

Interpretación y comentarios.

El 84.31% de los entrevistados, sí contestó esta pregunta y el 15.69% no la contestó. Los resultados son los siguientes:

- La consultoría deberá proyectarse muy fuerte durante 1985 y 1986, probablemente triplicar o incrementar el volumen de servicios.
- Son buenas, ya que existen excelentes expectativas que surgen como parte de la reorganización por la que pasan las empresas. Debe existir una organización por parte de las autoridades correspondientes, ya que los consultores no tienen un nivel adecuado para agruparse en una cámara competente, ya que la consultoría se sigue manejando desde el punto de vista técnico y no el económico o el administrativo.
- Las empresas requieren cada vez más de consultores en administración de personal, ya que esta área va siendo muy importante.
- La consultoría tiene mayor aplicación en México, por la crisis y por la falta de liquidez en las empresas.
- Existe recesión y muchas firmas de consultoría se han dado de baja, pero consideramos que podemos mantenernos en el mercado.
- Son muy buenas. Las empresas en ocasiones argumentan y desisten de obtener un buen servicio de consultoría, ya que estas consideran el estudio como un gasto y no como un costo.

- Aún cuando el mercado se encuentra en situación difícil, consideramos que hay buenas oportunidades y creemos que a corto plazo (un año y medio), se abrirán más perspectivas para la consultoría administrativa.
- De mucho porvenir, ya que en las etapas de crisis es cuando más se solicita la consultoría en los diversos renglones. La empresa que va creciendo con recursos, tiene que ir cuidando estos, en la medida que se vaya reorganizando y estructurando con la ayuda externa.
- Conforme se agrava la crisis, las empresas necesitan optimizar su manejo financiero, debido a esto, cada día son más requeridos los servicios de asesoría o consultoría externa. Casi todos los proyectos son de reestructuración financiera, casi no hay proyectos que involucren nuevas inversiones.
- Por las necesidades que presentan las empresas, lo ubican en una importante oportunidad de desarrollar el servicio de consultoría en administración.
- Existe un estancamiento en la forma de llevar a cabo sus operaciones la consultoría, por la situación económica del país.
- La baja en la demanda de servicios de consultoría y los graves problemas financieros, ha motivado que las firmas consultoras atraviesen por una situación difícil.
- La crisis afecta en el sentido de la disminución de la demanda, pero seguimos manteniendonos dentro del mercado de la consultoría en ingeniería.

- Nos encontramos en un estancamiento en el aspecto de la consultoría administrativa, pero creemos que esta nunca decaerá, gracias a las constantes necesidades de las empresas, sobre todo la mediana.
- La situación actual ha dejado en el mercado a las firmas consultoras más fuertes, surgiendo a la vez la necesidad de las empresas por una administración más eficiente.
- Mientras exista la necesidad en la empresa de reorganizarse, tanto administrativa y financieramente, la consultoría podrá seguirse manteniendo en una base firme.
- Dadas las condiciones por las que atraviesa el país en estos momentos, las perspectivas de la consultoría son escasas. A largo plazo, posiblemente la situación mejore.
- La situación del país viene siendo un encauzador para los profesionales de la administración, ya que las empresas necesitan sobrevivir dentro de su marco organizativo, donde el consultor en administración surge como un apoyo a estas.
- La consultoría externa es uno de los mejores apoyos, debido a la diversidad de casos que maneja el consultor, que le permi-ten tener una visión más completa del panorama y ofrecer las mejores alternativas de solución a los problemas de las empresas.
- Las perspectivas son muy amplias, debido al crecimiento de la demanda turística.

- Interesantes, en función de la reactivación de la economía y a la necesidad de mejorar las decisiones.

- El despacho siente una gran demanda en los servicios de consultoría, la cual ha mejorado notablemente en los últimos meses. Hemos sentido una fuerte recesión en los proyectos, sobre todo en el sector público, sin embargo, a medida que transcurre el tiempo, nuestros servicios son cada vez más requeridos, sobre todo por la variedad que se ofrece, como es la asesoría a la dirección, ventas, finanzas, producción, recursos humanos y de computación. Esto nos ha permitido dar un servicio integral de consultoría a todos nuestros clientes.

- Para los próximos tres años, tenemos contemplado trabajar con la iniciativa privada y con el gobierno, en el ramo de la consultoría técnica.

- Mantenernos en el mercado, impulsando la consultoría misma y apoyarla con servicios anexos.

- A partir de 1984 se inicia el proceso de recuperación, por ello se reactiva la inversión, que significa el termómetro en nuestro trabajo. Las perspectivas están íntimamente ligadas a los proyectos de inversión. Si el país es capaz de salir de la crisis, la consultoría también lo hará.

- Estamos esperando una mejoría económica del país, para incrementar operaciones en la consultoría en administración.

- Son buenas las perspectivas, porque se logran hacer bastantes estudios, aunque el período de cobro se retrase.

- La consultoría administrativa es muy aceptada como una herramienta auxiliar en los negocios, el gobierno y las instituciones, para el mejoramiento de la productividad.

- La consultoría tiene un papel decisivo en los países con una economía en desarrollo. Actualmente en México, la consultoría se encuentra en vías de consolidación, si se le compara con otros países.

- Las perspectivas son promisorias, porque la crisis exige más perfeccionamiento en la administración y menos improvisación. En particular, la consultoría enfocada a colaborar con las empresas en la fijación y obtención de sus objetivos, tiene un potencial ilimitado.

- Difícil, por la poca inversión pública y porque la demanda de este servicio es muy escasa.

- En épocas de crisis, al igual que en etapas económicamente normales o buenas, la consultoría representa un apoyo para las empresas en la solución de problemas para los cuales no se encuentran preparadas, por ser de índole totalmente diferente a los que su operación normal enfrenta diariamente. Por ello, el consultor con ética y profesionalismo, siempre tendrá y cada vez en mayor grado, demanda de sus servicios, necesitando conocer profundamente las áreas de su actividad y encontrarse totalmente actualizado.

- Notamos baja en la demanda de los servicios, pero existen buenas perspectivas, sobre todo en esta área de administración, por los constantes incrementos de regulaciones, reglamentos y requisitos administrativos y burocráticos.

- Nuestra firma tiene buenas perspectivas de crecimiento actualmente, debido a la forma en que se integran los servicios de consultoría que ofrece. Contamos con personal calificado y experimentado en áreas actuales de gran auge, como lo son la informática y las cuestiones financieras, así como el desarrollo organizacional. Consideramos que estamos a la par o por arriba de nuestra competencia.

- Es de esperarse que si se logra el repunte de la actividad económica del país, tal como se prevee en la política del plan nacional de desarrollo de 1985, posiblemente se haga más dinámica la generación de inversiones productivas y por lo tanto, la demanda de los servicios de consultoría para la organización, se incrementen.

- Las empresas buscan nuevos caminos y áreas de desarrollo para adaptarse a los problemas actuales, de modo que la consultoría administrativa bien manejada y con un nuevo enfoque, seguirá resultando de utilidad para las empresas en México.

- Creo que existe una buena situación para aquellas firmas que se dedican a la consultoría, ya que esta va tomando cada vez más auge. Uno de los principales problemas por los que atraviesa la consultoría, es la falta de personal competente, ya que los egresados de las Universidades que quieren trabajar como consultores, pretenden ganar grandes sueldos, sin tener experiencia y no es rentable para estas firmas.

CUARTA PARTE: ENCUESTA EN LAS EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS
DE LA CIUDAD DE MEXICO.

CAPITULO XVI. SITUACION ACERCA DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORIA
ADMINISTRATIVA, ENTRE LAS EMPRESAS PEQUEÑAS Y ME-
DIANAS DE LA CIUDAD DE MEXICO.

SITUACION ACERCA DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORIA ADMINISTRATIVA,
ENTRE LAS EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS DE LA CIUDAD DE MEXICO.

A) Determinación de la muestra.

Para determinar la muestra y definir el número de empresas pequeñas y medianas a investigar, tomamos en cuenta los apuntes de la materia metodología de la investigación, así como los comentarios y sugerencias del profesor de la misma. El tipo de muestreo efectuado es el probabilístico y específicamente, el muestreo sistemático, es decir, se tomó del directorio de los diez mil negocios más importantes, para ello acudimos a la Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México.

El directorio proporciona una amplia información, como: Dirección de la empresa, teléfonos, actividad específica, capital social, ventas anuales, personas importantes de cada firma, etc., lo que permite una identificación rápida de las empresas importantes de la Ciudad de México. Tal información nos sirvió como base para definir la muestra.

Las empresas se seleccionaron tomando en cuenta los siguientes factores:

- Actividad específica.
- Capital social.
- Ventas anuales.

La información del directorio se maneja por claves. Cada clave indica una característica de la empresa. Las actividades de las empresas se clasifican por orden alfabético y se detectaban las firmas a investigar, a través del muestreo simple al azar, utilizando una tabla de números aleatorios. Algunas empresas se eliminaron y no se seleccionaron, por su naturaleza y por su actividad específica.

Criterio utilizado para definir la muestra.

Por Tabla.

S = Seguridad = 95%.

P = Proporción = 70/30.

Ea = Error aceptable = 10%.

n = muestra = 84 empresas pequeñas y medianas.

Estos datos se obtuvieron de una Tabla o "Abaco", que se puede consultar en el punto anexos y que explicamos a continuación:

Seguridad.

Es el porcentaje de razón y confiabilidad que nosotros tenemos, al efectuar esta investigación. Es la probabilidad de acertar. En este caso, es el 95%.

Proporción.

Es el grado de conocimiento de la población, es decir, de lo que nosotros vamos a investigar. En este caso, la proporción es 70/30, que quiere decir lo siguiente:

70% : Es lo que conocemos de la empresa pequeña y mediana, - sus características generales.

30% : Es lo que desconocemos de la empresa pequeña y mediana.

Error aceptable.

Es el margen de error sobre resultado. En este caso, es del - 10%.

Características y funcionamiento de la tabla.

La tabla maneja dos porcentajes de confianza, el 95% y 99%. Según el caso y tipo de estudio, se selecciona el más conveniente. Contiene los siguientes aspectos:

P = Proporción.

Ea = Error aceptable.

n = muestra.

La muestra la obtuvimos de la siguiente manera:

Utilizamos un porcentaje de confianza de 95%, consideramos una proporción de 70/30 y un error aceptable del 10%. En el punto - donde se intersectan la proporción y el error aceptable, se marca una línea y se extiende, para conectar con (n) y automáticamente nos indica el número de empresas a investigar, es decir, - la muestra.

Por fórmula.

$$n = \frac{4P(1 - P)}{Ea^2}$$

$$S = 95\%.$$

$$P = 70/30.$$

$$Ea = 10\%.$$

$$n = ?$$

$$n = \frac{4(.70)(1 - .70)}{.10^2} = \frac{(2.8)(.30)}{0.01} = \frac{.84}{0.01} = 84.$$

O bien,

$$n = \frac{4(.30)(1 - .30)}{.10^2} = \frac{(1.2)(.70)}{0.01} = \frac{.84}{0.01} = 84.$$

n = 84 empresas pequeñas y medianas.

B) Diseño y aplicación del cuestionario piloto.

El diseño del cuestionario para las empresas pequeñas y medianas, se basó en una investigación profesional, realizada en la - División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración, para lo cual se tomó en cuenta la presentación, el objeto del estudio, manera y forma de redactar las preguntas, así como el formato en general. El cuestionario se elaboró de - una forma sencilla, de tal manera que el entrevistado no tuviera problemas para contestar y disminuir la renuencia de las perso-- nas.

El cuestionario piloto se aplicó en cinco empresas pequeñas y medianas, para probar la reacción de los entrevistados y hacer - los ajustes, correcciones y modificaciones pertinentes. Las pre- guntas que se modificaron en su redacción, son las siguientes:

- La número uno.
- La número cuatro.
- La número seis.
- La número siete.
- La número diez.
- La número once.

Una vez hechos los cambios en la redacción, se procedió a rea- lizar la investigación en las empresas pequeñas y medianas.

C) Questionario definitivo.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

Ciudad Universitaria, D.F. Junio de 1984.
Facultad de Contaduría y Administración.
Seminario de Investigación Administrativa.



Estimados Señores:

Los Alumnos VILCHIS GARCIA MIGUEL ANGEL y CISNEROS RIVAS J. - ANTONIO, con número de cuenta 7645948-1 y 7606817-3 respectivamente, de la Facultad de Contaduría y Administración, U.N.A.M., estamos llevando a cabo el SEMINARIO DE TESIS, que tiene por objeto conocer de manera general, la situación de los Servicios de Consultoría Administrativa, entre las Empresas Pequeñas y Medianas de la Ciudad de México.

Solicitamos a ustedes su colaboración para contestar el cuestionario anexo. Nos interesa conocer sólo los resultados derivados de la investigación y aseguramos de antemano la confidencialidad de la información que nos proporcionen.

Agradecemos la atención que se sirvan prestar a la presente.

ATENTAMENTE

L.A. REBECA NOVOA Y ARZABA
ASESORA DEL SEMINARIO DE -
INVESTIGACION ADMINISTRATIVA.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

Ciudad Universitaria, D.F. Junio de 1984.
Facultad de Contaduría y Administración.
Seminario de Investigación Administrativa.

LA SITUACION ACERCA DE LOS SERVICIOS DE -
CONSULTORIA ADMINISTRATIVA, ENTRE LAS - -
EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS DE LA CIUDAD
DE MEXICO.

Nombre de la Empresa _____

Domicilio _____

Teléfono _____

Puesto que ocupa el Entrevistado _____

Clasifique Ud. el tamaño de su Empresa:

Pequeña ()

Mediana ()

1.- ¿Conoce Ud. los servicios de consultoría en administración?

Si () (Si su respuesta es no, pase a
No () la pregunta número 3).

2.- ¿A través de que medios conoce a los consultores en administración?

Por recomendaciones ()

Prestigio de la firma o del consultor ()

Por medio del FONEP ()

Por medio del directorio telefónico ()

Otros medios ¿Cuáles?

(Especifique por favor)

3.- ¿Utilizan en su empresa los servicios del consultor en administración?

Si () (Si su respuesta es no, pase a
No () la pregunta número 5).

4.- ¿Cuántas veces ha solicitado servicios de consultoría administrativa, en el último año?

Una vez ()

Dos veces ()

Tres veces ()

Más de tres veces ()

Ninguna vez ()

5.- ¿Cuál es la razón de que no soliciten servicios de consultoría administrativa para su empresa?

No los conozco ()

No se justifica el gasto ()

Nuestra empresa no lo requiere ()

No creemos en la consultoría ()

Otras ¿Cuáles?

(Especifique por favor)

6.- Si fuera necesario para su empresa, ¿Cuánto invertiría en un estudio de consultoría en administración?

Lo suficiente ()

Muy poco ()

Nada ()

7.- Clasifique Ud. el ramo de su empresa.

Comercial ()

Industrial ()

Servicios ()
Comercial y Servicios ()
Industrial y Comercial ()

8.- ¿Por qué motivos solicitaría servicios de consultoría administrativa?

Porque se detectan problemas o necesidades específicas ()
Para prevenir dificultades ()
Para resolver problemas ya existentes ()
Otros ¿Cuáles?

(Especifique por favor)

9.- ¿Cuáles factores influyen para que Ud. contrate un estudio de consultoría administrativa?

Costo ()
Beneficios ()
Tiempo ()
Recursos ()
Otros ¿Cuáles?

(Especifique por favor)

10.- ¿Para qué tipo de problemas solicitaría los servicios de --
los consultores en administración?

Financieros ()

Ventas ()

Organización ()

Contables ()

Producción ()

Fiscales ()

Sistemas y Procedimientos ()

Personal ()

Otros ¿Cuáles? _____

(Especifique por favor)

11.- ¿Qué firma o consultor le han proporcionado servicios de --
consultoría administrativa, en el último año? Anote tam---
bién el tipo de estudio realizado.

Firma o consultor.

Tipo de estudio.

12.- Describa las ventajas de utilizar los servicios de consultoría administrativa para su empresa.

Comentarios y observaciones.

Muchas Gracias por su colabora--
ción.

No. de cuestionario_____.

D) Aplicación de cuestionarios.

El sistema de entrevistar, se hizo en forma directa, haciendo la presentación del estudio y explicando brevemente la finalidad de nuestra investigación.

En algunos casos, dabamos una orientación general sobre las características de la consultoría administrativa. Nuestro principal problema al entrevistar, fué la renuencia, sobre todo si la persona desconoce el campo de la consultoría. A los entrevistados que no podían contestar inmediatamente por cuestión de tiempo, se les dejaba el cuestionario, para posteriormente pasar a recogerlo. En este caso, solamente fueron seis cuestionarios, cuyas respuestas se llevaron más tiempo.

Al entrevistado se le solicitaba una tarjeta de su empresa, donde normalmente aparece el nombre de la misma, su dirección, teléfonos, etc., con el objeto de hacer más objetiva la encuesta y para verificar la información obtenida. Las personas que contestaron en forma amable el cuestionario, son aquellas que al parecer cuentan con un grado de estudios superior, lo que hace más fácil obtener la información.

La aplicación total de los cuestionarios, se realizó en un tiempo aproximado de cuarenta y cinco días. Cuando algún entrevistado no entendía determinada pregunta, esta se detallaba y explicaba, con el objeto de hacerla más clara. Entrevistar en forma directa, tiene la ventaja de observar reacciones y comportamiento de las personas, así como poder comprobar la veracidad de la información.

Cuando se acudía a investigar a las empresas pequeñas y medianas, nos encontramos con la desventaja de que algunas habían desaparecido o cambiado de domicilio, por lo que entrevistábamos en otra firma que estuviera en la misma calle o que se dedicará a la misma actividad que la anterior.

En la pregunta número ocho, se le indicaba al entrevistado, - por qué motivo solicitaba servicios del consultor, lo mismo en la pregunta diez.

E) Presentación de resultados, interpretación y comentarios de -
las 84 empresas pequeñas y medianas investigadas.

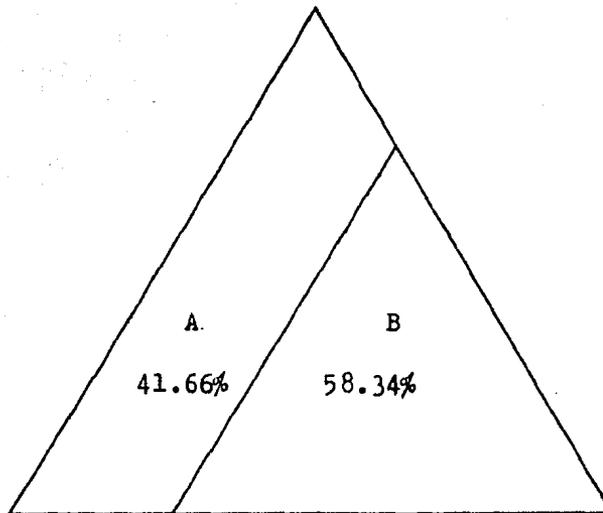
Pregunta número uno.

¿Conoce Ud. los servicios de consultoría en administración?

	<u>Número</u>	<u>Porcentaje</u>
A) Si	35	41.66%
B) No	<u>49</u>	<u>58.34</u>
TOTAL	84	100.00%

Pregunta número uno

¿Conoce Ud. los servicios de consultoría en administración?



A) Si

B) No

Interpretación y comentarios.

El 41.66% de los entrevistados, sí conoce los servicios de consultoría administrativa y el 58.34% no los conoce. Consideramos que el 41.66% es un porcentaje importante, puesto que los servicios del consultor por lo general, no son muy populares en las firmas pequeñas y medianas y tiene sus limitaciones para que lo soliciten. Es un buen resultado, puesto que nos indica que el empresario de alguna u otra forma se interesa en asesores profesionales.

Algunos entrevistados contestaban que sí conocían el servicio, pero cuando se les preguntaba a través de que medio lo habían conocido, reflexionaban sobre la primer pregunta y modificaban su respuesta. Observamos que lo hacían por quedar bien con el entrevistador o sentirse importantes, pero al llegar al final de las preguntas relacionadas con las primeras, tuvieron que cambiar sus contestaciones.

El 58.34%, lo consideramos un porcentaje normal, puesto que aunque los entrevistados tuvieran posibilidad de conocer el servicio, no era así. Lo que sí nos sorprendió es que aún siendo gerentes o encargados de algún departamento importante, no lo conocieran, ni siquiera habían oído de lo que se trataba o no entendían la pregunta.

En algunos casos, al consultor se le confundía con el contador, pero aclarábamos la función principal y la diferencia de estos profesionistas.

Al contador lo consideramos consultor en administración, cuando ofrece servicios en aspectos relacionados con planeación, personal, mercadotecnia o abarca alguna de las etapas y áreas funcionales de la administración.

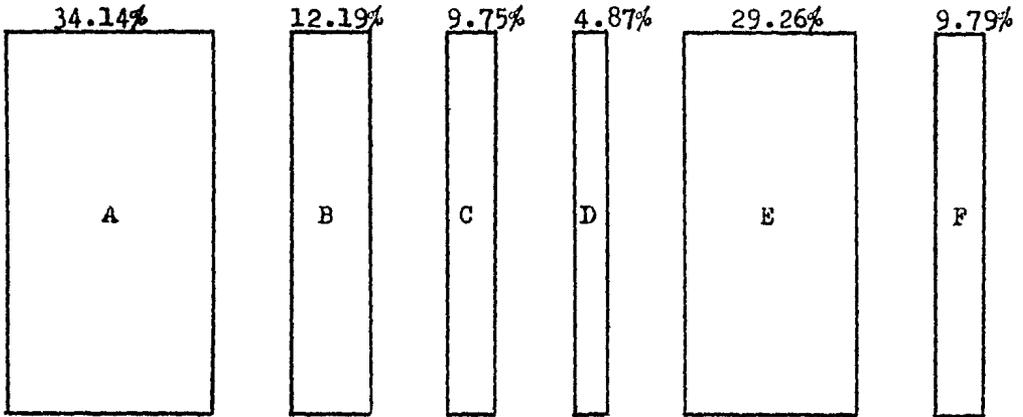
Pregunta número dos.

¿A través de que medios conoce a los consultores en administración?

	<u>Número</u>	<u>Porcentaje</u>
A) Por recomendaciones	14	34.14%
B) Prestigio de la firma o del consultor	5	12.19
C) Por medio del FONEP	4	9.75
D) Por medio del directorio telefónico	2	4.87
E) Otros medios	12	29.26
F) No contestó	<u>4</u>	<u>9.79</u>
TOTAL	41	100.00%

Pregunta número dos.

¿A través de que medios conoce a los consultores en administración?



- A) Por recomendaciones
- B) Prestigio de la firma o del consultor
- C) Por medio del FONEP
- D) Por medio del directorio telefónico
- E) Otros medios
- F) No contestó

Interpretación y comentarios.

El 34.14% de respuestas, se refiere a que conocen a los consultores en administración por medio de recomendaciones, el 12.19% por el prestigio de la firma o del consultor, el 9.75% a través del Fondo Nacional de Estudios y Proyectos, el 4.87% por medio del directorio telefónico, el 29.26%, se refiere a otros medios, que son principalmente los siguientes:

- Los conocemos por medio de un contador.
- A través de personas conocidas.
- Por medio del personal que se encarga de las funciones administrativas.
- A través de un Licenciado en Administración.
- Por relaciones familiares.
- A través de publicidad clasificada, profesional por despachos y American Chambers.
- Por comentarios de varias personas.

Esta pregunta estaba dirigida a aquellas personas que contestaron que sí conocían los servicios de consultoría administrativa, con el objeto de detectar a través de que medios los habían conocido.

El entrevistado podría marcar varias de las opciones que se presentaban. El 9.79% de entrevistados, no contestó esta pregunta. Consideramos que el 34.14%, que se refiere a recomendaciones, es importante porque puede ser una forma más efectiva y sencilla de enterarse de un consultor en administración, para así poderlo contratar, puesto que es posible conocer por este medio, los estudios efectuados, experiencia y capacidad. A través de recomendaciones el prestigio del consultor puede mejorar.

El 29.26%, que se refiere a otros medios, nos indica que las fuentes no son mínimas o limitadas, sino por el contrario, - - existe una diversidad de formas para conocer los servicios del consultor en administración. El porcentaje de 9.75%, correspondiente al FONEP, lo consideramos muy bajo, puesto que es un organismo que se encarga de promover el servicio de los diferentes estudios que ofrecen los consultores, en una forma muy completa y accesible a cualquier persona.

Es importante que los dueños de las empresas pequeñas y medianas se enteren de los servicios y ventajas que ofrece el FONEP.

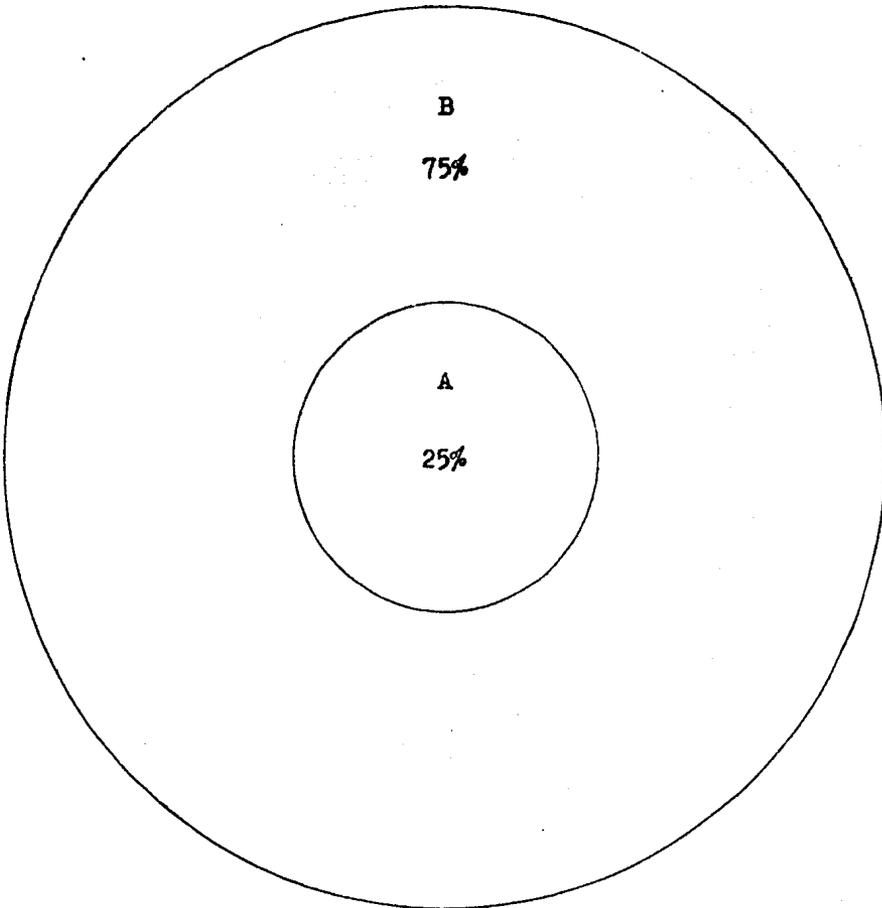
Pregunta número tres.

¿Utilizan en su empresa los servicios del consultor en administración?

	<u>Número</u>	<u>Porcentaje</u>
A) Si	21	25%
B) No	<u>63</u>	<u>75</u>
TOTAL	84	100%

Pregunta número tres.

¿Utilizan en su empresa los servicios del consultor en administración?



A) Si

B) No

Interpretación y comentarios.

El 25% de los entrevistados, sí utilizan en su empresa servicios del consultor en administración y el 75% no los utiliza. Generalmente las empresas que sí conocen el servicio de consultoría, lo han solicitado, puesto que saben de sus beneficios y ventajas. El 75% lo consideramos normal, debido a los problemas financieros por los que atraviesan la mayoría de empresas, sobre todo las pequeñas y medianas.

Por lo general, la empresa pequeña no cuenta con recursos -- económicos suficientes para mantener asesores dentro de su organización. La empresa mediana en ciertos casos, puede absorber el costo de mano de obra de varios especialistas, es decir, contar con asesores internos para dar solución a sus problemas.

De el 25% que sí utilizan el servicio del consultor en administración, la empresa pequeña abarca el 16.70% y la mediana el 8.30%.

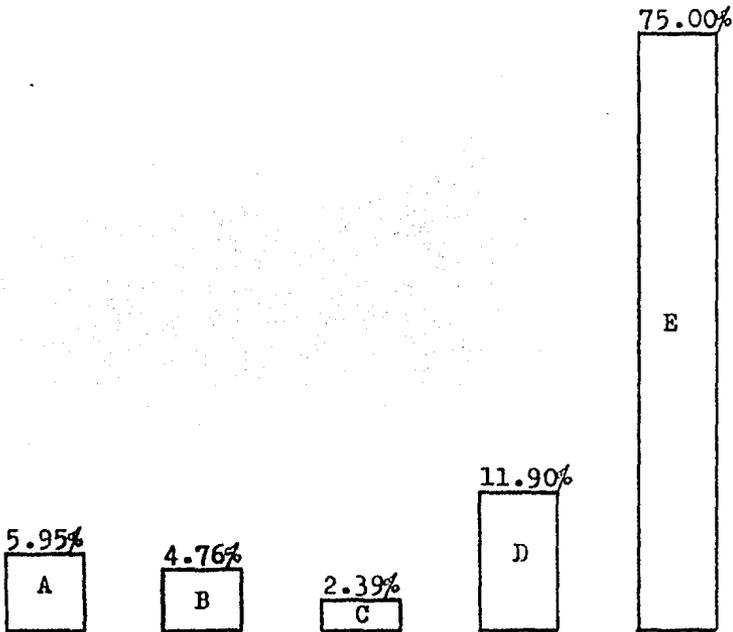
Pregunta número cuatro.

¿Cuántas veces ha solicitado servicios de consultoría administrativa, en el último año?

	<u>Número</u>	<u>Porcentaje</u>
A) Una vez	5	5.95%
B) Dos veces	4	4.76
C) Tres veces	2	2.39
D) Más de tres veces	10	11.90
E) Ninguna vez	<u>63</u>	<u>75.00</u>
TOTAL	84	100.00%

Pregunta número cuatro.

¿Cuántas veces ha solicitado servicios de consultoría administrativa, en el último año?



- A) Una vez
- B) Dos veces
- C) Tres veces
- D) Más de tres veces
- E) Ninguna vez

El 5.95% de entrevistados, contestó que han recurrido a solicitar servicios de consultoría administrativa, una sola vez en el último año. El 4.76% dos veces, el 2.39% tres veces, el 11.90% más de tres veces y el 75% ninguna vez.

Esta pregunta tiene relación directa con la número tres, puesto que las 21 respuestas afirmativas, es decir, el 25% de los entrevistados, marcaban las veces que habían contratado servicios del consultor en administración.

El 11.90% referente a más de tres veces, es un dato importante, porque nos está indicando que siempre es necesario que los dueños de las empresas pequeñas y medianas consulten varias veces a profesionistas y especialistas en administración, por los cambios dinámicos en oferta y demanda, inflación, recesión, gustos del consumidor, etc. Por lo tanto, una atención constante de un asesor para prevenir esos cambios, es básico.

Estos porcentajes obtenidos también nos indican que la utilización de la consultoría administrativa en la empresa pequeña y mediana es baja, puesto que le falta mucho camino, desarrollo y aceptación a estos servicios, no solamente en firmas pequeñas, sino en muchas otras.

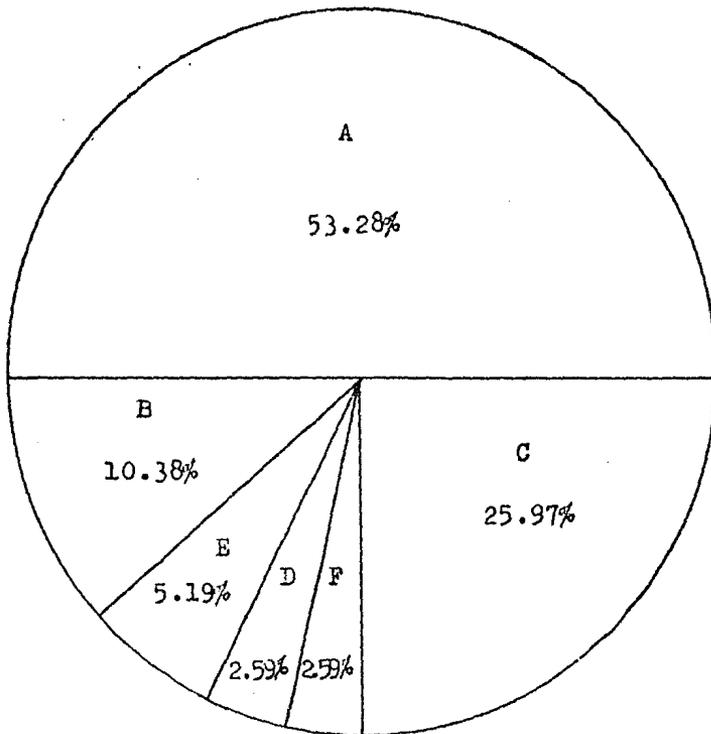
Pregunta número cinco.

¿Cuál es la razón de que no soliciten servicios de consultoría administrativa para su empresa?

	<u>Número</u>	<u>Porcentaje</u>
A) No los conozco	41	53.28%
B) No se justifica el gasto	8	10.38
C) Nuestra empresa no lo requiere	20	25.97
D) No creemos en la consultoría	2	2.59
E) Otras razones	4	5.19
F) No contestó	<u>2</u>	<u>2.59</u>
TOTAL	77	100.00%

Pregunta número cinco.

¿Cuál es la razón de que no soliciten servicios de consultoría administrativa para su empresa?



- A) No los conozco
- B) No se justifica el gasto
- C) Nuestra empresa no lo requiere
- D) No creemos en la consultoría
- E) Otras razones
- F) No contestó

Interpretación y comentarios.

El 53.28% de respuestas, se refiere a que no utilizan el servicio de consultoría en administración, porque no lo conocen, - el 10.38% porque no se justifica el gasto. El 25.97% porque su firma no lo requiere, el 2.59% porque no creen en la consultoría, el 5.19% se refiere a otras razones, que son principalmente las siguientes:

- No se ha visto la necesidad para aplicar un servicio de este tipo.
- No contamos con el dinero y los recursos para utilizarlo.
- Contamos con un administrador dentro de la empresa y por el tamaño de la misma, no se justifica el gasto.
- No se ha tenido la oportunidad de hablar de ello.

El 2.59% de entrevistados, no contestó esta pregunta.

La pregunta nada más la podrían contestar los entrevistados - que no utilizan los servicios de consultoría administrativa, es decir, 63 firmas, con el objeto de determinar cuáles son las razones de no utilizarlo. El entrevistado podría marcar varias de las alternativas, por eso se obtuvieron 77 respuestas.

Las razones por las cuales no se utiliza el servicio del consultor, se debe principalmente a que no conocen el servicio y - también argumentan que no requieren de los consultores.

Consideramos que si los dueños de estas firmas conocieran el servicio a fondo, así como sus características, beneficios y ventajas, poco a poco podrían recurrir a solicitarlo. El porcentaje más bajo de esta pregunta es el 2.59%, referente a que no creen en la consultoría.

La consultoría administrativa puede proporcionar soluciones prácticas y efectivas, para que en la empresa pequeña y mediana se utilice con confianza.

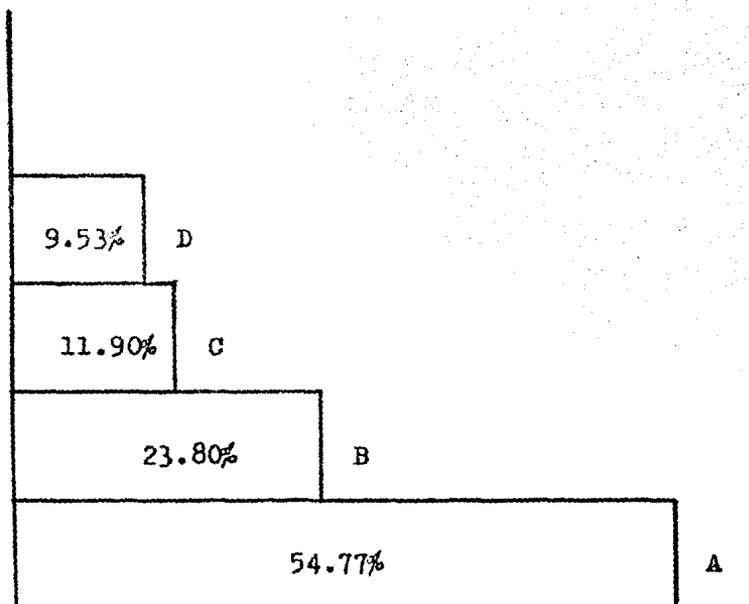
Pregunta número seis.

Si fuera necesario para su empresa, ¿Cuánto invertiría en un estudio de consultoría en administración?

	<u>Número</u>	<u>Porcentaje</u>
A) Lo suficiente	46	54.77%
B) Muy poco	20	23.80
C) Nada	10	11.90
D) No contestó	<u>8</u>	<u>9.53</u>
TOTAL	84	100.00%

Pregunta número seis.

Si fuera necesario para su empresa, ¿Cuánto invertiría en un estudio de consultoría en administración?



- A) Lo suficiente
- B) Muy poco
- C) Nada
- D) No contestó

Interpretación y comentarios.

El 54.77% de entrevistados invertiría lo suficiente en un estudio de consultoría administrativa, si fuera necesario. El -- 23.80% invertiría muy poco y el 11.90% nada. El 9.53% no contestó esta pregunta.

El 54.77% lo consideramos un buen porcentaje, porque nos indica que el empresario de la organización pequeña y mediana, si -- estaría dispuesto en la mayoría de los casos, a contratar e invertir en estudios de este tipo. Algunos entrevistados nos comentaron que sí realmente fuera necesario el servicio, lo solicitarían y esto nos da una idea de que les interesa conocer las ventajas de utilizar los servicios.

El 23.80% invertiría muy poco en estudios de consultoría, por que nos manifestaron que pasaban por serios problemas de ven---tas, lo que los obligaba a responder en esa forma. El 11.90% -- dijo que no invertiría nada, porque no consideran necesarios -- los servicios del consultor en administración y que además cuentan con la suficiente experiencia para dirigir y manejar su empresa.

Pregunta número siete.

Clasifique Ud. el ramo de su empresa.

	<u>Número</u>	<u>Porcentaje</u>
A) Comercial	35	41.66%
B) Industrial	8	9.52
C) Servicios	27	32.14
D) Comercial y Servicios	9	10.71
E) Industrial y Comercial	<u>5</u>	<u>5.97</u>
TOTAL	84	100.00%

Pregunta número siete.

Clasifique Ud. el ramo de su empresa.

A
41.66%

B
9.52%

C
32.14%

D
10.71%

E
5.97%

- A) Comercial
- B) Industrial
- C) Servicios
- D) Comercial y Servicios
- E) Industrial y Comercial

Interpretación y comentarios.

El 41.66% de entrevistados, corresponden al sector comercial, el 9.52% al industrial, el 32.14% a servicios, el 10.71% a comercial y servicios, el 5.97% a industrial y comercial.

Los sectores comercial y servicios, 41.66% y 32.14% respectivamente, son los porcentajes más altos, puesto que gran parte de la actividad a la cual se enfoca la empresa pequeña y mediana, es en esos ramos. Su identificación es rápida y numerosa en el Distrito Federal. Abarcamos pocas empresas de carácter industrial, porque consideramos que el tipo de consultoría que utiliza este sector, en la mayoría de los casos, es de orden técnico.

La consultoría administrativa puede enfocarse a cualquier sector de la economía, pero lo que generalmente sucede en el ramo industrial, es que no utilizan solamente consultores en administración, sino que se apoyan mucho en el ingeniero y otros técnicos.

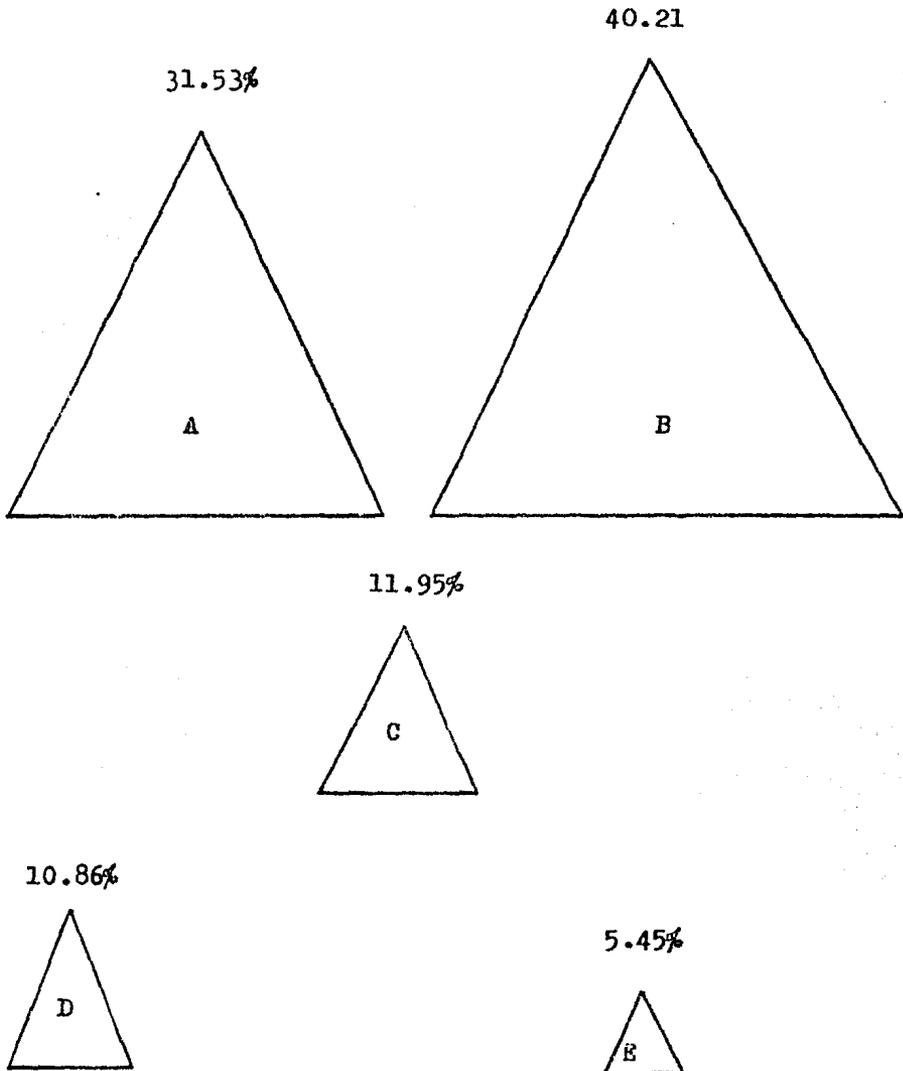
Pregunta número ocho.

¿Por qué motivos solicitaría servicios de consultoría administrativa?

	<u>Número</u>	<u>Porcentaje</u>
A) Porque se detectan problemas o necesidades específicas	29	31.53%
B) Para prevenir dificultades	37	40.21
C) Para resolver problemas ya existentes	11	11.95
D) Otros motivos	10	10.86
E) No contestó	<u>5</u>	<u>5.45</u>
TOTAL	92	100.00%

Pregunta número ocho.

¿Por qué motivos solicitaría servicios de consultoría administrativa?



- A) Porque se detectan problemas o necesidades específicas
- B) Para prevenir dificultades
- C) Para resolver problemas ya existentes
- D) Otros motivos
- E) No contestó

Interpretación y comentarios.

El 31.53% de respuestas, se refiere a que se solicitaría el - servicio de consultoría administrativa, porque se detectan problemas o necesidades específicas. El 40.21% para prevenir dificultades, el 11.95% para resolver problemas ya existentes, el - 10.86% corresponde a otras razones, que principalmente son las siguientes:

- Utilizaríamos el servicio para conocer sus resultados y ventajas.
- Para tener un control administrativo y detectar las necesidades prioritarias de la empresa.
- Para saber los beneficios y sus características.
- Para problemas de organización y financieros.
- Lo utilizaríamos, si la empresa fuera grande y con recursos - suficientes.

El 5.45% no contestó esta pregunta.

Los porcentajes 31.53% y 40.21% son los más sobresalientes y consideramos que el consultor en administración puede hacer - frente con sus conocimientos y experiencia, a los problemas y - necesidades que afectan a las empresas pequeñas y medianas. Una de las principales tareas del consultor, es detectar problemas o necesidades específicas.

Hay que tener en cuenta que estas empresas se enfrentan a una diversidad de problemas, de diferente índole, por lo tanto, una vez que se detecten sus causas y posibles soluciones, el consultor en administración, tratará de resolverlos, puesto que es mejor conocer los obstáculos en forma específica.

El 10.86% referente a otras razones, es importante, ya que nos indica que un consultor en administración se le puede solicitar o no, por muchos motivos.

Las respuestas obtenidas son más de 84, porque se presentan varias opciones.

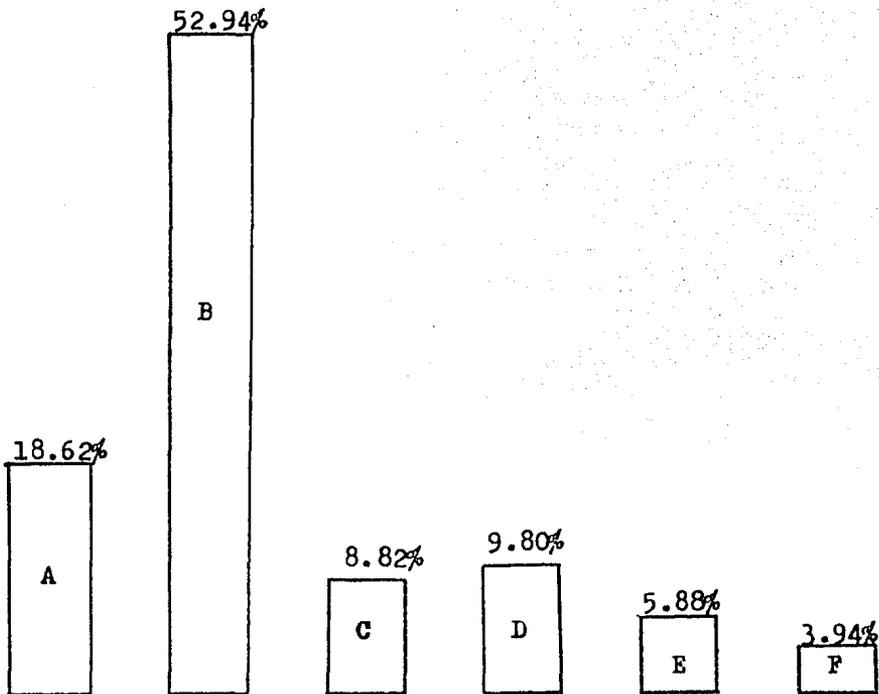
Pregunta número nueve.

¿Cuáles factores influyen para que Ud. contrate un estudio de -
consultoría administrativa?

	<u>Número</u>	<u>Porcentaje</u>
A) Costo	19	18.62%
B) Beneficios	54	52.94
C) Tiempo	9	8.82
D) Recursos	10	9.80
E) Otros factores	6	5.88
F) No contestó	<u>4</u>	<u>3.94</u>
TOTAL	102	100.00%

Pregunta número nueve.

¿Cuáles factores influyen para que Ud. contrate un estudio de -
consultoría administrativa?



- A) Costo
- B) Beneficios
- C) Tiempo
- D) Recursos
- E) Otros factores
- F) No contestó

Interpretación y resultados.

El 18.62% de respuestas, se refiere a que el factor que influye para contratar un servicio de consultoría administrativa, es el costo, el 52.94% son los beneficios, el 8.82% es el tiempo, el 9.80% son los recursos, el 5.88% corresponde a otros factores, que son principalmente los siguientes:

- El factor que influye es la necesidad, es decir, lo contrataríamos, si fuera estrictamente necesario.
- La capacidad profesional.
- Solamente si fuera indispensable para la empresa.

El 3.94% no contestó esta pregunta.

Todas las alternativas planteadas tienen relación y realmente todos los factores influyen, pero la pregunta tiene por objeto determinar el elemento fundamental para contratar al consultor.

El porcentaje más importante es el 52.94%, referente a beneficios y nos esta indicando que en la empresa pequeña y mediana - no se solicitará a los consultores, si realmente no se esta seguro de la utilidad del servicio.

Otro factor relevante es el costo.

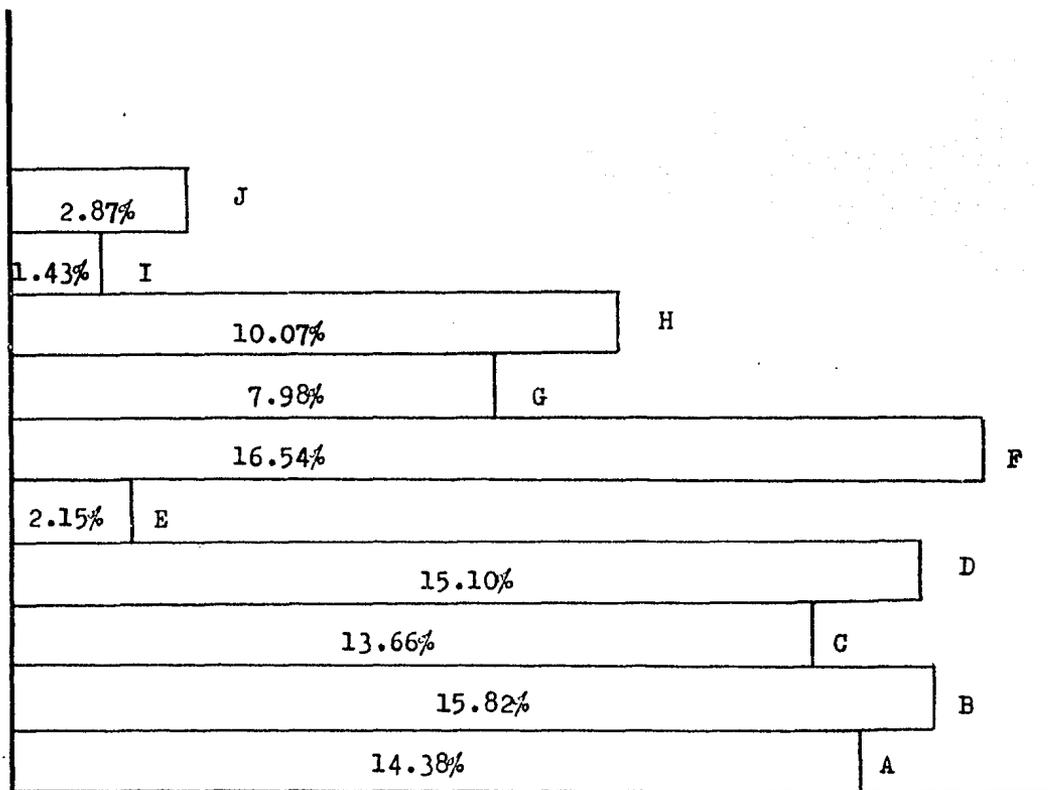
Pregunta número diez.

¿Para qué tipo de problemas solicitaría los servicios de los -
consultores en administración?

	<u>Número</u>	<u>Porcentaje</u>
A) Financieros	20	14.38%
B) Ventas	22	15.82
C) Organización	19	13.66
D) Contables	21	15.10
E) Producción	3	2.15
F) Fiscales	23	16.54
G) Sistemas y Procedimientos	11	7.98
H) Personal	14	10.07
I) Otros	2	1.43
J) No contestó	<u>4</u>	<u>2.87</u>
TOTAL	139	100.00%

Pregunta número diez.

¿Para qué tipo de problemas solicitaría los servicios de los consultores en administración?



- A) Financieros
- B) Ventas
- C) Organización
- D) Contables
- E) Producción
- F) Fiscales
- G) Sistemas y Procedimientos
- H) Personal
- I) Otros
- J) No contestó

Interpretación y comentarios.

El 14.38% de respuestas, se refiere a que se solicitaría el - servicio de consultoría administrativa, para problemas de tipo financiero, el 15.82% para ventas, el 13.66% para organización, el 15.10% para funciones contables, el 2.15% para producción, - el 16.54% a fiscales, el 7.98% a sistemas y procedimientos, el 10.07% a personal, el 1.43% corresponde a otros problemas, que son los siguientes:

- Para un control administrativo y financiero.

- Para problemas de dirección, así como para políticas de la em presa.

El 2.87% no contestó esta pregunta.

Casi todas las empresas tienen problemas difíciles de resol-- ver y las pequeñas y medianas no son la excepción. Esta pregun- ta tiene por objeto determinar aquellos aspectos prioritarios - a los que se enfrentan estas empresas.

Los elementos relevantes son Finanzas, Ventas, Organización, Contabilidad y asuntos Fiscales. Son problemas que limitan el - buen funcionamiento y desarrollo de estas firmas, porque provo- can una constante desaparición de las mismas.

El consultor en administración debe poner toda su capacidad, experiencia y conocimientos en esos aspectos, que son serias - limitaciones del empresario.

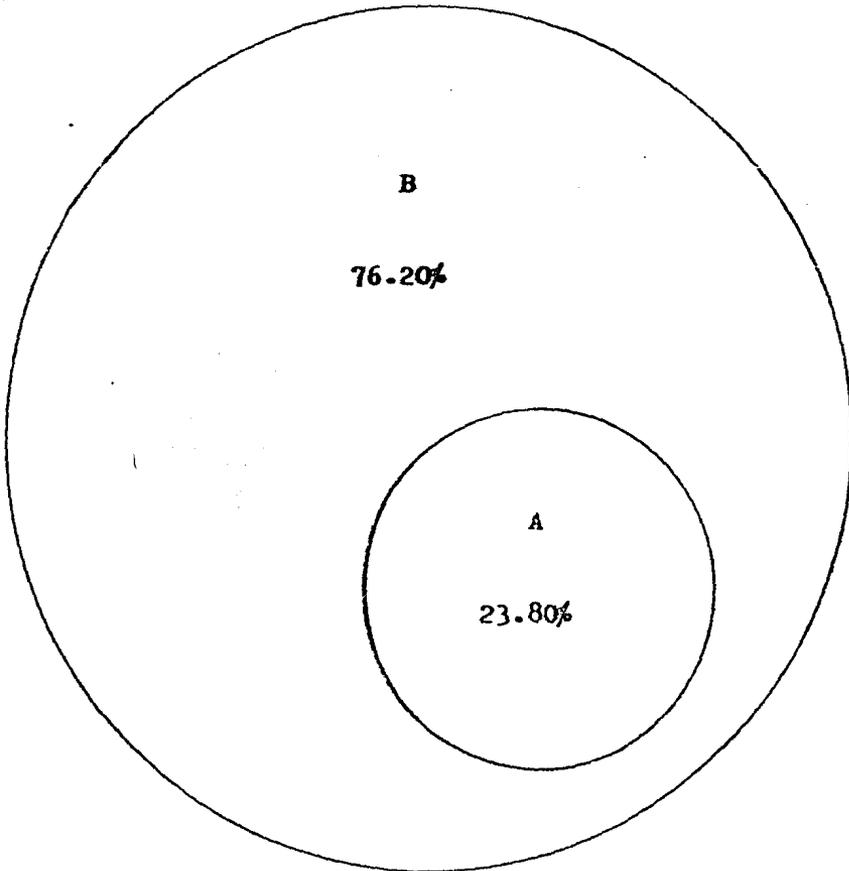
Pregunta número once.

¿Qué firma o consultor le han proporcionado servicios de consultoría administrativa, en el último año? Anote también el tipo de estudio realizado.

	<u>Número</u>	<u>Porcentaje</u>
A) Contestó	20	23.80%
B) No Contestó	<u>64</u>	<u>76.20</u>
TOTAL	84	100.00%

Pregunta número once.

¿Qué firma o consultor le han proporcionado servicios de consultoría administrativa, en el último año? Anote también el tipo de estudio realizado.



A) Contestó

B) No Contestó

Interpretación y comentarios.

El 23.80% de los entrevistados, sí contestó esta pregunta y - el 76.20% no lo hizo. De las firmas que utilizan el servicio de consultoría administrativa, casi todas anotaron el nombre del - consultor o el despacho. Los resultados son los siguientes:

<u>Firma o consultor en administración.</u>	<u>Tipo de estudio.</u>
- Profesionista: Alfonso Rubio.	Contable y de organiza- ción.
- C.P. Luis Lores Budiño.	Administración y conta- bilidad.
- Persona conocida.	Fiscal y administrati- vo.
- Contador Público.	Contable y administrati- vo.
- Varios profesionistas.	Administración y aspec- tos financieros.
- Rucobo y asociados.	Administración general.
- Hernández y asociados.	Administración y fis- cal.
- Profesionista en administración.	Administrativo y conta- ble.

- L.A. Lourdes Acosta. Supervisión y dirección.
- C.P. José Ortiz Pineda. Administrativo y contabilidad.
- Consultores profesionales. Organización y contable.
- Administrador y contador. Administrativo, fiscal y organización.
- Profesionista: Juan Manuel Mendoza. Organización.
- Lic. Olavarrieta. Administrativo y financiero.
- Contador privado. Contable y administrativo.
- C.P. y especialista conocido. Planeación, organización y fiscal.
- Profesionista conocido. Asesoría administrativa.
- Gerente administrativo. Administración general.
- C.P. Fernando García Hernández. Organización y contable.
- Mai de México, S.A. Administrativo.

- Flores Briseño y asociados. Administración y --
contabilidad.
- Consultores asociados en desarrollo. Varios estudios de
administración.

Es importante hacer notar que el consultor en administración, no necesariamente tiene que realizar sus funciones en despachos, sino que puede ser un asesor individual, que tenga la preparación, conocimientos y experiencia, para auxiliar a las empresas pequeñas y medianas. Por eso las firmas que no recurren a los despachos, lo pueden hacer con personas que ofrezcan servicios también profesionales en administración.

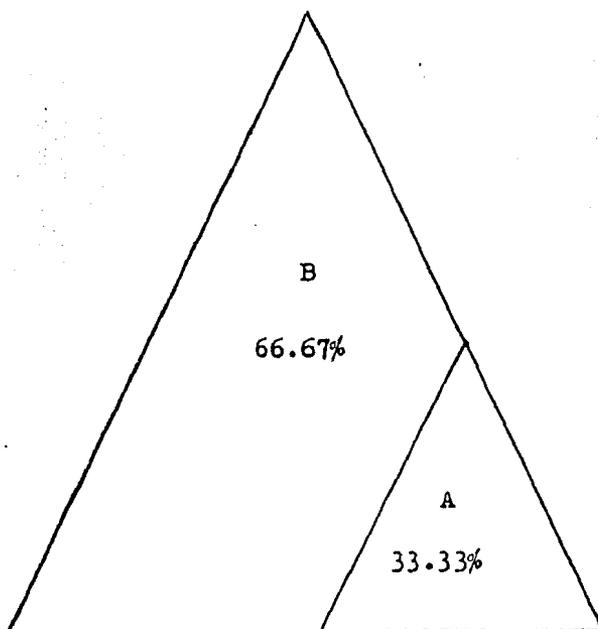
Pregunta número doce.

Describe las ventajas de utilizar los servicios de consultoría administrativa para su empresa.

	<u>Número</u>	<u>Porcentaje</u>
A) Contestó	28	33.33%
B) No Contestó	<u>56</u>	<u>66.67</u>
TOTAL	84	100.00%

Pregunta número doce.

Describe las ventajas de utilizar los servicios de consultoría administrativa para su empresa.



A) Contestó

B) No Contestó

Interpretación y resultados.

El 33.33% de los entrevistados sí contestó esta pregunta y el 66.67% no lo hizo. Normalmente contestaron las personas que conocen o utilizan el servicio de consultoría administrativa. Las principales ventajas que señalan, son las siguientes:

- Ayuda para resolver problemas de organización y dirección de la empresa.
- Se puede realizar el trabajo en menor tiempo, costo y esfuerzo.
- Actualización de métodos y de la información.
- Ayuda a tener mejores beneficios para la empresa.
- Se puede llevar una administración eficiente y sin problemas que puedan surgir por fallas en la organización.
- El consultor ayuda a buscar soluciones de los problemas.
- Se puede contar con ayuda y asesoría administrativa, para numerosos problemas de ventas y de control.
- Las ventajas son favorables en tiempo y ayuda administrativa.
- Es personal capacitado y tienen al día cualquier departamento. Nos evitamos gastos con personal no eficiente.
- Ayudan para un mejor funcionamiento general de la empresa.

- Orientan en aspectos administrativos, laborales y fiscales.
- Se obtiene un control más adecuado a las necesidades de nuestro negocio y se puede hacer una planeación de actividades, recursos y capital.
- Mejor desarrollo en asuntos administrativos.
- Las ventajas podrían significar tiempo y dinero para canalizar en futuros negocios.
- Mejoran las finanzas y la administración.
- Ayudan a prevenir problemas o dificultades que puedan surgir.
- Planifican la buena marcha de la empresa.
- Ayudan a la comercialización de nuestros productos.
- Pueden detectar errores y sus posibles soluciones.
- Optimización de los recursos humanos y financieros, así como un mejor aprovechamiento de capacidad productiva en general.
- Son útiles, ya que mejoran y mantienen el buen funcionamiento del negocio.
- Se lleva un control adecuado y efectivo de las actividades.
- Es personal capacitado y se puede ahorrar tiempo en las diferentes actividades.

- Ayuda a resolver los problemas que se detectan o afectan a la organización de esta empresa.

Son muchas las ventajas que representa utilizar un servicio de consultoría administrativa, por lo que los dueños de las empresas pequeñas y medianas deben tomar en cuenta estos beneficios, para tener un crecimiento y desarrollo sano. Deben tratar junto con el asesor o consultor, de evitar dificultades presentes y futuras.

CAPITULO XVII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Conclusiones.

- La consultoría administrativa no se ha desarrollado en México a su máxima capacidad, debido a que en muchas empresas no utilizan los servicios del consultor, ni siquiera conocen de sus ventajas y características. Esto representa una restricción muy importante.
- Generalmente en las empresas pequeñas y medianas, no se le ha dado el lugar que le corresponde a la consultoría administrativa, porque consideran que no es necesaria y además se le entiende como una simple asesoría y no como un servicio profesional y especializado.
- La consultoría administrativa se ha visto disminuida en sus servicios, debido a la contracción que sufre la economía y también porque en la empresa pequeña y mediana, se ha dejado sentir todo el peso de la crisis económica.
- Hay una relación directa entre el grado de desarrollo del país y la aceptación de los servicios de consultoría, es decir, paralelamente se pueden comparar. En la medida en que la modernización y la industrialización desarrollen grados superiores, la consultoría administrativa tendrá mayor trascendencia.
- Actualmente en la Ciudad de México se puede identificar a pocos despachos de consultoría con grandes estructuras, solamente se conocen, en la mayoría de los casos, a las firmas que cuentan con prestigio establecido o que han operado bastante tiempo en el mercado.

- Hoy más que nunca se requiere contar con personal capacitado y experimentado en toda empresa, para que las instituciones logren sus metas deseadas. Es por eso que creemos, que la consultoría en administración tiene un alcance extraordinario, porque casi todos los problemas de muchas empresas, traen consigo repercusiones en la dirección y la administración.

- Un buen número de servicios de consultoría administrativa, se llevan a cabo en el sector público, debido a la cantidad de recursos que se manejan en estos organismos y a la complejidad de los mismos.

- No es fácil ser consultor en administración, se requiere de mucho tiempo, estudio y esfuerzo, además siempre hay que tomar en cuenta la idiosincrasia del país en general y las características de las empresas en México.

- La consultoría de tipo técnico, tiene gran aceptación, sobre todo en el ramo industrial, porque ha recibido mucho más apoyo por parte del gobierno.

- En general, podemos decir que a la consultoría administrativa le falta mucho camino por desarrollar, pero poco a poco tendrá una mejor aceptación en las empresas, debido a que ya no es posible hacer las cosas a la ligera o exclusivamente basarse en la experiencia, sino que hay que aplicar nuevas técnicas, métodos, programas, etc.

Recomendaciones.

- La empresa pequeña y mediana debe recibir todo el apoyo económico por parte del gobierno y muchas facilidades relacionadas con trámites, préstamos, etc., porque estas firmas absorben gran cantidad de mano de obra y tienen una repercusión básica en el desarrollo del país. Es por eso que el consultor en administración, debe estar dispuesto a intervenir en tal desarrollo.
- El FONEP debe hacer en forma adecuada la promoción del servicio de consultoría en administración, actualizar constantemente su información, apoyar con asesoría profesional a la pequeña y mediana empresa, así como tratar de que estas firmas conozcan el servicio, sus ventajas, estudios y experiencias.
- El consultor en administración debe hacer un esfuerzo mayor, para tratar de solucionar los innumerables problemas que enfrenta la empresa pequeña y mediana, apoyándose en sus conocimientos y experiencia.
- Aunque normalmente en la empresa pequeña y mediana no se cuenta con recursos económicos suficientes para contratar un consultor, es recomendable que por lo menos de vez en cuando, se auxilien y apoyen en gente con estudios superiores, que permita conocer los cambios en la economía, de mercado, competencia, perspectivas, etc.

- Es recomendable que las firmas consultoras promuevan sus servicios a través de diferentes medios, como son folletos, conferencias, etc., para tratar de alcanzar un mercado mayor, porque gran parte de las empresas pequeñas y medianas que no utilizan servicios de consultoría, se debe principalmente a que no conocen sus características y la utilidad de los mismos.

- Es recomendable que todos los estudiantes de administración, nos percatemos de la importancia que tiene en México la consultoría, para que desde ahora, hagamos un esfuerzo, que nos permita definir las perspectivas de trabajo en este campo, así como el desarrollo profesional independiente de cada uno de nosotros.

A N E X O S .

Características, Servicios y Programas de trabajo de algunos
Despachos de Consultoría Importantes.

Iber-Consulting, S.C.

Iber-Consulting es una Asociación Internacional de profesionales de la empresa en Promoción y Dirección General, con experiencia en trabajos de equipo, cuyo objetivo es prestar una variedad de servicios a los sectores público y privado.

Iber-Consulting agrupa una extensa capacidad de resolución de problemas. Sus socios y colaboradores aportan experiencias e intereses profesionales diversos, teniendo en común, una formación académica de alto nivel adquirida en universidades nacionales y extranjeras, apoyada por una continua actualización.

Para asegurar un servicio personalizado y facilitar la comunicación con sus clientes, la firma asigna cada uno de los trabajos que le son confiados al socio idóneo conforme su experiencia empresarial, especialización y localidad, quien se responsabiliza de la ejecución mediante la más adecuada utilización de los recursos internos de la empresa, o de las prestigiadas firmas nacionales e internacionales de diversas especialidades que están asociadas o colaboran estrechamente con Iber-Consulting.

Integridad profesional y moral es un requisito indispensable en Iber-Consulting, tanto para la contratación de su personal y selección de socios, como para la aceptación y desarrollo de cada trabajo. Iber-Consulting es una organización de proyección internacional, ya que cuenta con servicios establecidos en diferentes países europeos y americanos.

Servicios de Iber-Consulting.

Dirección General.

Cada vez es más necesario el profesionalismo en la dirección empresarial, haciéndose indispensable el reducir riesgos, optimizar el rendimiento de las inversiones actuales y prepararse planeando el futuro. Conciente de esto, Iber-Consulting quiere asesorarlo aplicando todos sus recursos en el análisis y diagnóstico de su empresa, llegando así a generar e implementar soluciones específicas para sus problemas estratégicos, organizacionales y operativos, contribuyendo al mejor desarrollo y logro de sus objetivos empresariales.

Dirección.

- Planeación estratégica.
- Desarrollo organizacional.
- Auditoría integral de la empresa.
- Sistemas de información a la Dirección.
- Planeación y presupuestos.
- Evaluación, análisis, desarrollo e implementación de sistemas financieros y control operativo.

Finanzas.

- Auditoría de gestión financiera.
- Evaluación de empresas.
- Optimización del manejo de activos.
- Alternativas de crédito: fuentes, ventajas y desventajas.
- Gestión de créditos nacionales e internacionales.
- Evaluación de proyectos.

Recursos Humanos.

- Análisis y diagnóstico de clima organizacional.
- Sistemas de evaluación del desempeño.
- Auditoría de la función de personal.
- Administración de personal: sistemas de sueldos y salarios.

Sistemas.

- Selección de equipo.
- Auditoría de sistemas computacionales.
- Automatización de sistemas de información.
- Diseño e implementación de procesos computacionales.

Operaciones.

- Compra/venta de tecnología e instalaciones de producción.
- Distribución de planta.
- Sistemas de control de compras, inventarios y producción.
- Desarrollo de sistema integral de planeación de producción y Programa Maestro.
- Localización de planta.
- Auditoría de operaciones y diseño de políticas.
- Logística.

Comercialización.

- Investigación de mercados.
- Auditorías comerciales.
- Análisis y desarrollo de políticas.
- Administración de ventas.

- Formulación y supervisión e implementación de estrategias comerciales.
- Diseño e implementación de sistemas de información, pronósticos y planeación comercial.
- Análisis y desarrollo de posibilidades de exportación.

Promoción de Iber-Consulting.

Una de las decisiones más difíciles de la Dirección General es la de diversificación, siendo a menudo éste un imperativo para el sano desarrollo de la empresa.

Considerando la gran importancia que tiene el buscar, evaluar y seleccionar nuevas oportunidades empresariales, IC ofrece sus servicios en este campo, a través de la elaboración de estudios con la amplitud que requieran las empresas, desde el análisis, diagnóstico y definición de características, criterios y objetivos personales u organizacionales hasta el establecimiento y puesta en marcha de nuevos negocios.

Diagnóstico.

- Diagnóstico empresarial, perfil de características personales.
- Auditoría de empresas.
- Valuación de empresas.

Búsqueda.

- Licencias o productos para distribuir.
- Joint-Ventures.
- Transferencia de tecnología.
- Importadores/Exportadores nacionales o extranjeros.

- Distribuidores, concesionarios o licenciatarios nacionales o extranjeros.
- Evaluación y selección de socios.
- Confrontación de perfiles de empresarios con el Banco de Proyectos de Iber-Consulting.

Investigación.

- Estudios sectoriales y de mercado a nivel nacional e internacional.
- Aspectos legales y fiscales de nuevas empresas.
- Estudios de pre-inversión cubriendo aspectos comerciales, - - técnicos y financieros.

Ejecución.

- Planeación y puesta en marcha de nuevos negocios.
- Diseño organizacional y de sistemas operativos.
- Supervisión de contratos.
- Coordinación y supervisión de inversiones.

Recursos de Iber-Consulting.

Iber-Consulting cuenta con un grupo de socios profesionistas con post-grado en diversas especialidades que forman parte del personal docente de las más prestigiadas organizaciones educativas, combinando una actualización y continuidad académica con una base en la experiencia sobre diferentes giros y áreas empresariales.

Un conjunto de especialistas colaboran estrechamente con IC - aportando un valioso apoyo en áreas específicas, coordinados - por el socio responsable del estudio, con el objeto de ofrecer un servicio integral a la Dirección General de las empresas y - conseguir la máxima eficiencia en cada trabajo realizado. Iber-Consulting es reconocida por la asesoría desarrollada en importantes organizaciones a través de sus oficinas a nivel internacional, estando ubicadas en México D.F., Guadalajara, Madrid, - Barcelona, Zurich, Londres, Buenos Aires y Valparaíso.

Iber-Consulting en España, ha establecido acuerdo de colaboración con the Economist Intelligence Unit, una organización - internacional de investigaciones económicas y consultoría empresarial, con oficina central en Londres, Inglaterra.

Despacho Roberto Casas Alatraste.

La consultoría en administración es mundialmente reconocida - como un valioso servicio para auxiliar a los negocios, al go--- bierno y a otras instituciones a mejorar su eficiencia y su pro ductividad. Una gran cantidad de empresas y organizaciones exi- tosas han utilizado estos servicios en forma esporádica o de - manera regular.

¿Qué ofrece una firma de Contadores Públicos como Consultores en Administración?

Una organización profesional de consultores puede ofrecer a - la administración lo siguiente:

- Amplia experiencia acumulada en la atención de una gran varie- dad de clientes.
- Recursos adicionales para llevar a cabo un proyecto especifi- co o urgente, que no amerite incrementos permanentes de per-- sonal.
- Dedicación, a tiempo completo, a la atención y solución de - los problemas que se le encomiendan.
- Una gran capacidad de planeación, análisis, control y desa--- rrollo de proyectos especiales, lograda a través de la aten--- ción de un gran número de trabajos.
- Conocimientos, entrenamiento especializados y un punto de vis- ta objetivo sobre los problemas que se le consultan.

El Despacho.

El Despacho Roberto Casas Alatraste es una asociación profesional que inició sus actividades en 1924 y que a principios de 1980 cuenta ya con más de 500 colaboradores atendiendo aproximadamente a 800 clientes. Nuestros servicios principales son la auditoría externa para efectos de dictaminación de estados financieros, la asesoría en materia fiscal y los servicios de consultoría en administración. Este despacho tiene oficinas en las ciudades de México, Guadalajara, Monterrey, Hermosillo y Querétaro, lo que les da un amplio conocimiento de las condiciones locales en cada una de esas regiones de nuestro país.

El Despacho forma parte de la asociación internacional - - Coopers & Lybrand desde 1957, la cual en 1980 enlaza firmas de contadores y consultores en administración en 90 países y tiene, en conjunto, un personal de casi 25,000 colaboradores incluyendo cerca de 1250 consultores en administración que cubren - prácticamente todas las especialidades de asesoría administrativa para los más diversos tipos de empresas.

División de Consultoría en Administración del Despacho Roberto Casas Alatraste.

La División de Consultoría en Administración del Despacho - - Roberto Casas Alatraste fue fundada en 1963, mediante la especialización y dedicación de un grupo de profesionales a asesorar a diferentes clientes en sus problemas administrativos.

La firma desarrolla la mayor parte de sus proyectos en el - - ámbito de la planeación y de los estudios financieros, del diseño de sistemas de control e información, del procesamiento electrónico de datos, de la organización general y de la selección - de ejecutivos para las direcciones financiera y administrativa, pero el propio desenvolvimiento de sus actividades, los ha lle--vado a contar con personal especializado y efectuar proyectos en la mayor parte de las áreas funcionales de la administración.

El despacho cuenta con más de 50 profesionales de diversas - disciplinas: contadores públicos, licenciados en administración, licenciados en relaciones industriales, ingenieros y actuarios, que conjugan sus esfuerzos en la atención de los recursos que se les asignan. Adicionalmente, los recursos humanos y técnicos de Coopers & Lybrand en casi todo el mundo están disponibles en - - cualquier momento para apoyar los servicios que presta el despacho.

La firma ha prestado servicios a empresas y organizaciones de todos tamaños y de muy diversos giros: industriales y extracti--vas, comerciales y de servicios, privadas, gubernamentales y mixtas, no lucrativas, etc.

¿Cómo lleva a cabo un proyecto de Consultoría en Administra----
ción?

La firma asesora a la administración de los negocios y proporciona recursos adicionales para proyectos especiales, pero sin - substituir a los ejecutivos de las empresas.

Las recomendaciones, una vez aceptadas, son llevadas a la -- práctica siguiendo las indicaciones y apoyados por la autoridad de los ejecutivos de las empresas.

Investigación Preliminar.

Es costumbre llevar a cabo una breve investigación preliminar antes de aceptar cualquier estudio específico. El propósito de la investigación es la identificación de las necesidades concretas del cliente, la evaluación de las posibilidades de auxiliarlo y la aclaración de los objetivos del estudio. En una comunicación previa al inicio del estudio, se confirma los términos -- de referencia del mismo, así como los honorarios y los gastos -- derivados de la intervención. La estimación de los honorarios -- está basada en el tiempo y tipo de consultores que se considera necesario para la realización del estudio, aplicando las cuotas por hora vigentes en la fecha del mismo; por otra parte, se -- requiere de los clientes el reembolso de los gastos que se incu -- rren durante el proyecto, tales como los derivados de viaje y estancia en caso de que sean necesarios.

Selección de Consultores.

Con base en la investigación preliminar realizada, el despa -- cho elige al consultor o al equipo de consultores más adecuado para el desarrollo del estudio, estos consultores están siempre bajo la supervisión directa de uno de los socios o gerentes del despacho, quienes se mantienen en contacto constante con los -- ejecutivos del cliente a fin de comentar el avance del estudio, así como las principales conclusiones que se deriven del mismo.

Metodología.

La intervención está basada en un plan de trabajo detallado - para cada una de las fases del estudio, en la recopilación sistemática de información a través de formatos que han sido probados en un sinnúmero de proyectos y en el intercambio de experiencias de todos los miembros de la firma.

Colaboración del Cliente.

Es importante definir el nivel de participación de los clientes en las diferentes partes del estudio. Se requiere del apoyo y de la ayuda del personal y de los ejecutivos del cliente para el desarrollo del estudio, así como también para llevar a la - práctica las recomendaciones. El resultado de los proyectos - - debe verse como un producto conjunto del cliente y del consultor.

Instalación de las Recomendaciones y Seguimiento.

El éxito de un servicio de consultoría está en que las recomendaciones derivadas del mismo se lleven a la práctica. En - - esta fase de los estudios se requiere de la decidida intervención de la administración de las empresas, en virtud de que es la etapa más importante del proyecto. En los estudios que por - su naturaleza requieren de la instalación y seguimiento de las recomendaciones, la firma se involucra con los clientes en la - capacitación de personal, en el control del plan definido, en - la introducción de dichas recomendaciones y en los sistemas y - procedimientos de operación de las empresas.

Servicios que proporciona el Despacho.

El objetivo de los servicios de consultoría es el de auxiliar a los clientes, en el mejoramiento de la eficacia y de la eficiencia de sus operaciones a través de su evaluación, organización, sistematización y planeación a largo plazo.

Los servicios están dirigidos hacia la atención de las necesidades de la administración de las empresas que se atienden y en muchas ocasiones se combinan diversos servicios a fin de resolver problemas específicos. Los principales aspectos incluidos - en los servicios que proporciona el despacho, se muestran a continuación:

Asesoría a la Dirección.

- Auditoría administrativa.
- Planeación de la organización.
- Planeación corporativa.
- Evaluación y rediseño de sistemas y procedimientos administrativos.
- Diseño de sistemas de información a la gerencia.
- Estudios de centralización y descentralización de actividades.
- Selección de ejecutivos.
- Formulación de planes a largo plazo.
- Servicios integrales de asesoría.

Administración Financiera.

- Análisis e interpretación de información financiera.

- Diseño de estrategias financieras.
- Evaluación de proyectos de inversión.
- Diseño de sistemas de información financiera.
- Diseño de sistemas y procedimientos contables y de costos.
- Formulación de proyecciones financieras y presupuestos de - -
operación.
- Valuación de acciones.
- Estudios técnicos para emisión de obligaciones.
- Modelos matemáticos financieros.
- Estudios sobre adquisiciones y fusiones.
- Técnicas de planeación.

Administración de Recursos Humanos.

Selección de Ejecutivos.

- Análisis del puesto.
- Perfil del candidato.
- Ingreso anual.
- Búsqueda.
- Evaluación de la experiencia gerencial y administrativa.

Sistema integral de remuneraciones.

- Análisis de puestos.
- Valuación de puestos.
- Encuestas de salarios.
- Sistemas de evaluación del desempeño.
- Beneficios y compensaciones.

Administración de Ventas.

- Diseño de controles administrativos de las ventas.
- Análisis financiero de las ventas.
- Análisis de contribución por productos o líneas de productos.

Administración de Producción.

- Diseño de controles de costos.
- Diseño de controles de compras, inventarios y manejo de materiales.
- Diseño de controles de producción.
- Estudios de localización de plantas.

Computación Electrónica.

- Estudios de viabilidad del uso de computación electrónica.
- Alternativas de centralización, descentralización y proceso distribuido.
- Selección de equipos de computación electrónica.
- Planes de desarrollo en informática a corto, mediano y largo plazo.
- Análisis, diseño e implementación de sistemas de información.
- Especificación de programas.
- Programación de sistemas.
- Control de proyectos de implantación de sistemas.
- Auditoría de sistemas.
- Auditoría de departamentos de procesamiento de datos.
- Seguridad física en centros de cómputo.

Evaluación de la Administración del Efectivo.

Las altas tasas de interés e inflación, combinadas con la - -
idea de optimizar la productividad de todos los activos, han -
aumentado la presión sobre los tesoreros respecto del manejo -
más adecuado de su efectivo. Los ejecutivos financieros están -
ahora preguntándose lo siguiente:

¿Se han identificado, e incorporado a la operación, todos los -
aspectos susceptibles de mejorar en los sistemas de administra-
ción del efectivo?

¿Es adecuado el nivel y la forma en que se otorga la reciproci-
dad bancaria?

¿Las mejoras de la administración del efectivo que se han - -
implantado en el pasado están aún en operación y son las ade-
cuadas?

Para buscar las respuestas a estas y otras preguntas, los ne-
gocios requieren de una revisión integral de sus sistemas de -
administración del efectivo. Esta revisión exige tiempo y per-
sonal capacitado, así como también de una amplia perspectiva -
que trascienda las fronteras departamentales y el enfoque de la
administración del efectivo tradicional. Esta perspectiva es -
uno de los beneficios de la evaluación profesional de la admi-
nistración del efectivo.

En un ambiente de cambio.

La administración tradicional del efectivo se ha preocupado siempre de la velocidad en el manejo del dinero -aceleración de los cobros y de los desembolsos. El día de hoy los cambios tecnológicos, las tasas de interés, la inflación y las presiones de la competencia hacen necesario ampliar el enfoque de la función de la administración del efectivo.

La administración del efectivo debe considerar tanto el efectivo en sí, como la información relativa a sus movimientos, de tal forma que los ejecutivos puedan actuar rápidamente para -- aumentar sus resultados o disminuir el costo de sus préstamos. Debe incluir procedimientos para vigilar el comportamiento de -- las inversiones, pronosticar las necesidades de efectivo y evaluar las relaciones bancarias y la reciprocidad exigida. La -- administración eficiente del efectivo, trasciende a la tesore-- ría e involucra a otros componentes de la organización.

Los ejecutivos financieros están atentos a estos cambios y -- muchas empresas han revisado sus procedimientos de administra-- ción del efectivo y adoptado en gran parte la tecnología disponible, pero los cambios han sido numerosos y muy rápidos, dismi-- nuendo las posibilidades de la administración para la capta--- ción de todas las técnicas disponibles. Por otra parte, a los -- tesoreros y a los ejecutivos financieros, responsables de las -- decisiones diarias de inversión, pronóstico e información, les falta tiempo para llevar a cabo la revisión integral de los -- procedimientos de administración del efectivo en la empresa o -- en el grupo de empresas. Aún en las compañías que han implanta-- do mejoras a su manejo de efectivo, no se tiene la plena seguri-- sas que la función sea tan eficiente como debiera.

Otras empresas experimentan los síntomas tradicionales, como sobregiros constantes, altos préstamos a corto plazo, elevados tiempos de flotación de los depósitos y baja disponibilidad de la cobranza, que indican pérdida de oportunidades en la administración del efectivo. En cualquier caso, un enfoque objetivo de la evaluación, orientado hacia los sistemas, será benéfico.

Aspectos que incluyen los estudios.

- Evaluación de la efectividad de las políticas y procedimientos establecidos.
- Evaluación de la calidad de la información que tienen los ejecutivos a la luz de las necesidades actuales de la administración.
- Definición de cuellos de botella reales y potenciales.
- Delimitación de las responsabilidades concurrentes en la administración del efectivo.
- Detección de obstáculos en las comunicaciones.
- Evaluación de la conveniencia de mantener los recursos inmovilizados al momento de la revisión (cuentas por cobrar, inventarios, inversiones no productivas, etc).

Sin interrumpir las operaciones normales de las empresas, se estaría en posibilidad de responder preguntas que se hace el ejecutivo financiero, tales como las siguientes:

- ¿Hasta qué grado se siguen las políticas del tesorero en la operación normal, en el manejo de las cuentas por cobrar, en el manejo de las cuentas por pagar?
- ¿Qué tan efectivamente se controlan los saldos de bancos?

- ¿Están justificadas todas las cuentas bancarias actuales?
- ¿Se otorga a los bancos una reciprocidad superior a la necesaria?
- ¿Qué tan rápido se registran, depositan y cobran los cheques?
- ¿Son adecuados los controles establecidos para asegurar la oportunidad de la cobranza realizada a través de los bancos?
- ¿Es eficiente y competitiva la red bancaria de la empresa?
- ¿Se consideran las consecuencias, sobre la administración del efectivo, que tienen las decisiones de mercado y las negociaciones contractuales?
- ¿Qué tan conveniente es aprovechar y conceder descuentos por pronto pago?
- ¿La administración del efectivo de la empresa es lo más eficiente posible?

La intervención de nuestros consultores proporcionan las respuestas a estas preguntas y a otras similares, puesto que definen los problemas que obstaculizan el flujo normal del efectivo, las oportunidades de aceleración del mismo y recomiendan las mejoras necesarias, proporcionando a la empresa un informe conciso y orientado a la acción que incluye, generalmente, lo siguiente:

- Organización y administración interna del área.
- Manejo diario de ingresos.
- Manejo diario de desembolsos.
- Análisis del efectivo.
- Opciones de inversión para fondos ociosos.
- Oportunidades, de mejora del flujo del efectivo, que se tienen en los recursos inmovilizados.

La información anterior es básica para que la administración pueda decidir las acciones necesarias.

Beneficios.

Las perspectivas, experiencia y conocimientos permiten normalmente, que las revisiones que se realizan, se identifiquen -- áreas específicas en las cuales puedan hacerse mejoras significativas. Las recomendaciones derivadas se estructuran hacia la obtención de beneficios en la utilidad neta, con ahorros expresados en pesos. Los especialistas están disponibles, para auxiliar a las empresas en la implantación de los sistemas y procedimientos necesarios, con el fin de aprovechar las oportunidades de ahorro identificadas.

Iber-Consulting

SOCIOS Y COLABORADORES DE IC MEXICO

Carlos Costo de la Vega

Ingeniero Mecánico-Electricista, UNAM, México, 1972, Maestrías en Ing. Industrial e Investigación de Operaciones, Universidad de Michigan, 1975, fundador y director de varias firmas industriales. Ha ocupado diferentes cargos de responsabilidad en el sector público. Actualmente profesor del Area de Producción y Operaciones y Director del Programa de Maestría en Dirección de Empresas, IPADE.

Rafael Arana de la Garza

Ingeniero Mecánico-Electricista, especialización en Ing. Industrial UIA México 1974; Maestría en Ingeniería Industrial e Investigación de Operaciones, 1976, Universidad de Michigan. Actualmente Director adjunto de Programas y profesor en el área de Dirección de Operaciones y Análisis matemático de decisiones, IPADE.

Nat Aboumrad Gabriel

Ing. Electrónico, UIA, México. Maestría en Administración de Empresas, MBA, Universidad de Stanford. Fundador y Director de varias Empresas.

Luis González de Cossio de la Vega.

Actuario, Universidad Anáhuac, 1976; Maestría en Dirección de Empresas, IPADE, 1979. Actualmente asesor de un grupo de inversión privado, fundador de varias empresas y colaborador en la iniciación de nuevos negocios.

Carlos Albarrán Valenzuela

Ingeniero Químico, especialización en Bioquímica, Universidad Iberoamericana, 1977; Maestría en Dirección de Empresas IPADE, 1980. Gerente de proyectos en una firma de Ingeniería, 1978. Actualmente Colaborador en el área de Política de Empresa, IPADE.

Antonio G. Dávalos Dtez

Ingeniero Industrial, UIA México, 1977; Maestría en Dirección de Empresas, IPADE, 1980. Ha tenido diversos puestos en empresas consultoras y a nivel gerencial. Profesor de la Universidad Iberoamericana en el área de Planeación, 1977. Actualmente colabora en el área de Nuevos Negocios IPADE.

José Alvarez Ruiz

Actuario, UNAM, México, 1971; Especialización en el área de computación electrónica y teleproceso, Chicago, 1974; Maestría en Dirección de Empresas, IPADE, 1977. Consultor en el área de Sistemas de Información.

Estrella Guindi Charabatti

Licenciada en pedagogía, Universidad Panamericana, 1977. Consultora de varias empresas desde 1975 en el área de Factor Humano, personal y Desarrollo Organizacional.

PLANEACION AVANZADA

QUE OFRECEMOS

Desarrollo de Proyectos

- Investigación de Mercados
- Estudios de Factibilidad
- Análisis de Coinversiones
- Gestoría Gubernamental y Legal
- Planeación y Desarrollo de Industrias Fronterizas

Planeación Estratégica

Diagnósticos Operacionales

Servicios de Asesoría a Solicitud

Reclutamiento de Ejecutivos

Selección de Secretarías Ejecutivas Bilingües de Muy Alto Nivel

COMO LO HACEMOS

Un enfoque sin sofisticaciones.

Recomendaciones "a la medida" derivadas de experiencia directa evitando el uso de "formulas de cajón" o recetas teóricas.

Asesores profesionales altamente calificados con amplia experiencia.

Estilo participativo para facilitar la comprensión e implantación de recomendaciones.

Absoluta fluidez en español, inglés y alemán.

QUIENES SOMOS

Lic. Steven N. Rosenberg

Planeación Avanzada, S.A. —septiembre 1975 a la fecha

Director General—septiembre 1978 a la fecha

Director de Investigación—septiembre 1975 a septiembre 1978

Consultor Industrial Independiente—junio 1973 a septiembre 1975

International Research Associates, S. A.—Analista Industrial Senior— febrero 1972 a junio 1973

Uniseño, S. de R. L. —Socio Fundador, Director Comercial— marzo 1971 a febrero 1972

Esteve Hermanos, S. A. de C. V. —marzo 1969 a marzo 1971

Director de Nuevos Proyectos —1970 a 1971

Coordinador de Sistemas —1969 a 1970

Mancera Hermanos y Cia. (Arthur Young and Co.) —Analista de Sistemas— marzo 1968 a marzo 1969

Productos de Maiz, S. A. (CPC International) —febrero 1965 a enero 1968

Analista de Sistemas Senior (PED-Producción) —1967 a 1968

Programador/Analista —1966 a 1967

Superintendente de Planta —1966

Supervisor de Planta —1965

M. A. E. —Bradley University— 1968, Universidad de las Américas —1969

Licenciatura en Economía —Universidad de las Américas— 1964

Encabezó comités de la Cámara Americana de Comercio desde 1973

Dr. Pedro J. Neustaedter

Planeación Avanzada, S. A. —Director —agosto 1983 a la fecha

Polimar, S. A. de C. V. (Somex y Borg-Warner Chemicals) —Director General— junio 1981 a julio 1983

Poliolos, S. A. (Aifa y BASF) —enero 1975 a abril 1981

Director de la División de Poliestireno Expansible —enero 1981 a abril 1981

Director de Manufactura —mayo 1979 a diciembre 1980

Director de Administración —enero 1975 a mayo 1979

Química Hoechst de México, S. A. —abril 1970 a diciembre 1974

Asistente del Director General —marzo 1974 a diciembre 1974

Asistente del Director de las Divisiones Farmacéutica y Agrícola —abril 1970 a marzo 1974

Syntex Internacional de Asistencia Técnica, S. A. —Asistente del Vicepresidente de Producción Química

—agosto 1966 a abril 1970

Rohm and Haas Company —Investigador Químico— agosto 1965 a julio 1966

Doctorado en Química Orgánica —Stanford University— 1965

Licenciatura en Química —M. J. T.— 1961

Realizó asesorías para el gobierno y cámaras desde 1973.

PLANEACION AVANZADA

NUESTROS CLIENTES

Adamex
A. E. von Haucke
American Hospital Supply
Air Products & Chemicals (EEUU)
Almacenadora Lawrence
American Chamber of Commerce of Mexico
American Express Company
BASF (Alemania)
Bicicletas de México
Brown Steel Contractors (EEUU)
C.A.P.S.A.
Casa Berentzen
Casa Marzam
Casolar
Cia. Distribuidora de Regalos
Cipreses del Bosque
CONCAMIN
CONCANACO
Consortio Financiero
COPARMEX
De Beers Consolidated Mines (Gran Bretaña)
Delaware Punch y Gran Mr. Q.
Desarrollo y Planeación 2000
Distribuidora del Centro
Editorial Diana
Empresarios de Restaurantes
Estée Lauder
Esteve Hermanos
Eventflo
Fibracet
Flagasa
Flender de México
General Electric de México
General de Minerales
General Milk (EEUU)
Grupo Industrial San Cristóbal
Grupo Jaus
Grupo Quetzalli
Grupo Serfin
Harrah's Hotel (EEUU)
Harris de México
Henro
Hoagland y Jáuregui Abogados
IBM de México
ICATEC
Impulsora Mexicana de Arrendamientos
Ingeniería en Cimbras
International Energy Control Systems (EEUU)
Intergráfica
ITT (EEUU)
J. Walter Thompson
Jewel Corporation (Midco)
Ladrillera Monterrey
Lanitex
Letraset de México
Lindsay Manufacturing (Div. of DeKalb AgRESEARCH)
Materiales CONASUPO
Midland Bank
Monarch Marking Systems
Nueva Modelo
Overseas Data Systems (Japón)
Papelería Panamericana
Plásticos Primsa
Polimar
Productos Roche
Promociones Industriales Mexicanas
Qualitest (General Mexicana de Control)
Quimagra
Renault (Francia)
Ricolor
Sajles, Sáinz, Del Valle y Cia.
Samaq
S. C. Johnson & Son (EEUU)
Schlumberger Offshore Services
Singer Mexicana
Spalding (EEUU)
Spicer
Stanford Research Institute (EEUU)
Technomic Consultants (EEUU)
Técnica Industrial
The Wiremold Company (EEUU)
Toshiba (Japón)
Toymex
UHAG Uebersee-Handel (Suiza)
U. S. Department of Commerce
Westinghouse (IEM)
Xerox de México
Zwanenberg de México

PLANEACION AVANZADA

NUESTRA EXPERIENCIA

Adhesivos	Limpiadores Industriales
Almacenaje de Campo	Lumbreras
Almacenaje Refrigerado	Máquinas de Coser
Automóviles y Piezas Automotrices	Máquinas de Tejer
Balastras para Lámparas	Máquinas Herramienta
Bienes Raíces	Materiales de Construcción
Campos de Golf	Minerales
Cassettes	Muebles Modulares para Oficina
Clubs Deportivos	Panteones
Condominios	Papas
Conductores Eléctricos	Papeles para Impresión y Mecanografía
Consomé en Polvo	Papel Tapiz
Cooperativas de Producción y Ventas	Pinturas
Cursos de Motivación	Plásticos
Diamantes	Pollos
Elevadores	Productos Alimenticios Especializados
Equipo de Artes Gráficas	Productos Farmacéuticos
Equipo de Irrigación	Productos para Bebé
Equipo de Oficina	Productos Químicos
Equipo Médico	Reclutamiento de Personal Ejecutivo
Estudios de Factibilidad	Refrescos
Fibra de Vidrio	Selección de Secretarías Ejecutivas
Fundiciones	Sistemas de Mercado
Helados	Tanques de Almacenamiento de Acero
Juguetes Inflables	Transporte de Carga
Lámparas	



Galaz, Carstens, Chavero, Yamazaki, A.C.
FIRMA NACIONAL

Objetivos de Nuestra Firma

Estamos comprometidos a dar ayuda constante a nuestros clientes y a la sociedad, a través de los beneficios de la contabilidad independiente, la auditoría, la asesoría fiscal y los servicios de consultoría que proporcionamos. Buscamos ser una fuerza vital, proveyendo información para la evaluación y dirección de los negocios, dependencias gubernamentales e instituciones de interés social. Por medio de nuestro trabajo siempre con integridad, buscamos ser líderes en la expansión renovadora de las disciplinas profesionales en las que prestamos nuestros servicios.

Buscamos desarrollar a los individuos que poseen elevadas cualidades personales y una diversidad de talento y de intereses. Nos empeñamos en ofrecer un ambiente atractivo, una oportunidad para la continuación de un desarrollo personal y condiciones competitivas en el orden económico. Especialmente buscamos aquellos individuos que están interesados en servicios innovativos.

Nos esforzamos en ser una empresa creciente para extender y expandir nuestros servicios, manteniéndonos como una firma unida, creciendo dentro de la nación en la medida en que nuestros socios hacen realidad su potencial. Con un liderazgo confiado y consciente, y con entera certeza de las elevadas cualidades personales y competencia profesional de sus integrantes, buscamos realizar un objetivo aún mayor en el campo profesional.

Entre profesionistas esperamos, por lo tanto, a la vez, ser distinguibles y distinguidos.

Relaciones Internacionales

Galaz, Carstens, Chavero, Yamazaki, A.C., es una organización miembro de *Touche Ross International*, grupo que asocia a las principales firmas líderes de contadores públicos, de cada país, quienes prestan servicios de contabilidad, consultoría a la dirección de empresas, fiscal y de auditoría. La Firma mexicana cuenta con 18 oficinas en el país en las que laboran cerca de 700 personas, y el grupo internacional tiene a su vez, oficinas en cerca de 400 de las más importantes ciudades del mundo. A escala mundial, la Firma tiene más de 2,200 socios y un total de 22,000 técnicos.

Touche Ross International ha contribuido al desarrollo de una administración eficiente de muy diversos tipos de empresas, dado que su personal está integrado por diferentes tipos de profesionales especializados, con amplia experiencia.

Entre los clientes principales a quienes se sirve, a través de la red mundial de las oficinas de *Touche Ross International* se encuentran:

AMERICAN HOSPITAL SUPPLY CORPORATION (Equipos Médicos)
AMERICAN MOTORS (Automotriz)
BANCO ITAU (Banca)
C. H. BOEHRINGER SOHN AND PHARMA INVESTMENT (Laboratorios Farmacéuticos y Productos Químicos)
CHRYSLER CORPORATION (Automotriz)
CINZANO (Bebidas)
C. ITOH AND CO. LTD. (Comercio, Importación y Exportación)
COMMERCE CLEARING HOUSE INC. (Editora de Leyes Fiscales)
GREYHOUND (Transportes y Finanzas)
KOMATSU LTD (Maquinaria Pesada y Bulldozers)
MACY'S (Tienda de Departamentos)
MONTEDISON (Petroquímica, Comercio y Laboratorios)
PETROLEOS DE VENEZUELA (Petroquímica)
THE ROYAL BANK OF CANADA (Banca)
SEARS, ROEBUCK AND CO. (Tienda de Departamentos)
SUMITOMO CORP., LTD. (Consorcio de Importación y Exportación)
TAKEDA CHEMICAL INDUSTRIES, LTD. (productos Farmacéuticos)
THE BANK OF TOKYO LTD. (Banca)
THE PRUDENTIAL (Seguros)

Nuestros Servicios

Los servicios que nuestra Firma presta, los resumimos en las siguientes categorías:

AUDITORIA, FISCAL Y SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

A continuación describimos brevemente, algunos de los servicios que incluyen estas categorías:

AUDITORIA

AUDITORIA FINANCIERA

Descripción. Examen de los estados financieros básicos, de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, con objeto de emitir una opinión independiente sobre la razonabilidad de la información presentada en dichos estados.

Alcance. Durante los últimos años, *Touche Ross International* ha desarrollado una metodología de auditoría con un aumento sustancial en la eficiencia de nuestros trabajos. Este proceso nos permite enfocar nuestro esfuerzo de auditoría, en áreas donde los riesgos e importancia de los trabajos son mayores.

Mediante este proceso de auditoría, se diseña e integra un programa detallado adaptado a cada auditoría específica, mismo que se divide en tres fases, con objetivos y resultados específicos.

Fase I. Planeación y Evaluación.

Identificamos las áreas de importancia y riesgo, documentamos los principales sistemas de contabilidad, iniciamos la evaluación del control interno y diseñamos el plan general de auditoría.

Fase II. Pruebas.

Si el sistema de control interno aparenta ser confiable, lo examinamos y evaluamos y mediante pruebas específicas determinamos el alcance y oportunidad de los procedimientos de auditoría final. El proceso está diseñado para probar las transacciones de manera más apropiada, para alcanzar los objetivos específicos de la auditoría.

Fase III. Terminación de la auditoría.

Los procedimientos de auditoría en esta fase, dependerán de la evaluación y de las conclusiones alcanzadas en las fases I y II de la auditoría.

Beneficios. Todo lo realizado en las tres fases mencionadas, culmina con nuestra opinión profesional, así como en recomendaciones para mejorar la eficiencia de las operaciones del cliente y los sistemas para preparar información financiera, salvaguardando así los recursos de la empresa.

AUDITORIA FISCAL

Descripción: Es básicamente igual a la Auditoría Financiera, pero incluye una revisión más detallada de los aspectos fiscales que afectan a la empresa, con objeto de preparar un informe especial opinando sobre el cumplimiento de las obligaciones fiscales federales de la misma. Este informe es presentado a la Dirección General de Fiscalización, dependiente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Alcance. Abarca los estados financieros básicos preparados por el cliente y no implica una certificación de la declaración de impuestos, sino tan sólo una afirmación de que al hacerse el examen no se encontraron omisiones en el pago de impuestos federales

Beneficios. Permite al cliente tener la seguridad de que ha cumplido adecuadamente con sus obligaciones fiscales, y por lo tanto, la posibilidad de que una visita de las autoridades fiscales no debe preocuparle. Además, en caso de que la Dirección General de Fiscalización seleccione para su revisión un dictamen emitido por nosotros, las aclaraciones son atendidas primera y personalmente por los auditores de nuestra Firma.

COMISARIATOS

Descripción. Nuestros socios están familiarizados con las obligaciones que competen a los Comisarios de las Sociedades, por lo que estamos a disposición de nuestros clientes para ocupar esta posición, independientemente de que seamos o no auditores externos de su empresa.

IMPUESTOS

La oficina de México cuenta con un departamento especializado en impuestos, compuesto por un grupo de expertos en materia fiscal. Tanto el personal de este departamento como los socios especialistas en impuestos, de las otras oficinas, mantienen estrechas relaciones con las autoridades fiscales federales, estatales y municipales, lo cual facilita la realización del trabajo que hacemos para nuestros clientes.

Entre los principales servicios que presta nuestra Firma, en materia fiscal, se encuentran los de:

A. Resolver consultas específicas.

B. Realizar estudios de planeación fiscal en los que, analizando las diversas alternativas, se obtengan ahorros fiscales, siempre dentro del marco de las disposiciones fiscales existentes.

C. Efectuar gestiones ante las autoridades fiscales para confirmar criterios, obtener permisos o autorizaciones que frecuentemente son necesarias de acuerdo a las disposiciones aplicables.

- D. Preparar y presentar avisos y manifestaciones ante las diferentes autoridades fiscales y administrativas o efectuar su revisión a solicitud de nuestros clientes.**
- E. Defender a sus clientes de las consecuencias provenientes de actas de auditoría, en relación con hechos incorrectos asentados en ellas, mediante la presentación de inconformidades así como tramitación de recursos administrativos. Igualmente, con la colaboración de abogados, promover juicios de indole fiscal.**
- F. Asesorar a nuestros clientes en el conocimiento y selección de los distintos estímulos fiscales existentes, así como realizar los trámites necesarios para su obtención.**
- G. Asesorar y tramitar asuntos relacionados con el Instituto Mexicano del Seguro Social y del Instituto Nacional del Fondo para la Vivienda. Preparar y gestionar inconformidades. Realizar estudios especiales para disminuir el porcentaje aplicable a la prima de riesgos profesionales.**
- H. Preparar dictámenes para la Dirección General de Fiscalización. El examen de estados financieros para efectos fiscales tiene la ventaja de otorgar para la empresa dictaminada una presunción de veracidad ante las autoridades sobre el adecuado cumplimiento de sus obligaciones fiscales.**
- I. Representar a sus clientes ante las autoridades.**
- J. En virtud de que nuestra Firma es miembro de una organización de contadores públicos a nivel internacional, estamos en posibilidad, a través de dicha organización en prestar asesoría fiscal en operaciones en el extranjero**
- K. Expedir continuamente boletines para mantener informados a nuestros clientes sobre nuevas disposiciones y cambios en materia fiscal.**
- L. Dar pláticas y conferencias sobre temas de interés en el área fiscal así como impartir cursos de actualización.**

SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO

Descripción. Examen de las operaciones que efectúa la empresa incluyendo la estructura de organización, el personal que la integra, los sistemas (manuales, mecánicos y electrónicos), las políticas y procedimientos relacionados, con objeto de formular recomendaciones para incrementar la eficiencia operativa.

Alcance. Puede hacerse a nivel de empresa total o por áreas o departamentos específicos.

Normalmente es conveniente hacer primero una investigación preliminar, a fin de identificar las áreas que ameriten sean atendidas primero. Posteriormente, éstas se analizan a fondo y se formulan recomendaciones y planes inmediatos de acción correctiva.

Con relación a este servicio, resulta muy conveniente elaborar un programa de trabajo y cuestionarios particularmente diseñados para revisar operaciones de las empresas en todas sus áreas claves de operación.

Beneficios. Este tipo de revisiones realizadas por personal debidamente entrenado y experimentado, puede aportar puntos de vista y recomendaciones objetivas, por no estar sumergido en la rutina diaria. Tanto los directivos de la empresa como los accionistas pueden contar con este servicio, como un medio magnífico para asegurarse de que la inversión está bien administrada.

ORGANIZACION GENERAL

Descripción. Definición de objetivos y políticas, estructura orgánica y funciones, normas y procedimientos de control, diseño de formas y flujos de información.

Alcance. Implementación de sistemas propuestos, capacitación del personal, manualización de sistemas.

Beneficios. Información veraz y oportuna que sirva a los ejecutivos de la empresa para toma de decisiones, asimismo, sensibilizar al personal de la empresa sobre la importancia de su responsabilidad como parte integrante de ésta.

INFORMACION GERENCIAL

Descripción. Análisis de períodos, programación, rutas críticas, pert, gráficas de Gant, etc.

Alcance. Desarrollo de información a la Gerencia con la implementación de programas.

Beneficios. Optimización del tiempo de los ejecutivos de alto nivel.

RECURSOS HUMANOS

Descripción. Capacitación del personal, reclutamiento de ejecutivos, valuación y análisis de puestos.

Alcance. Programas de capacitación y adiestramiento, selección de ejecutivos con los perfiles necesarios para la empresa, determinación de sueldos y salarios justos.

Beneficios. Bajos índices de rotación de personal, reducción de costo en reclutamiento y selección de personal, mejor identificación del empleado con la empresa.

ASESORIA A LA GERENCIA

Descripción. Reuniones periódicas con el gerente general y otros ejecutivos de alto nivel, para comentar problemas trascendentales para la empresa, plantear soluciones, desarrollar planes de acción y vigilar su cumplimiento. Con objeto de aprovechar al máximo el tiempo invertido, las reuniones son calendarizadas previamente y se someten a una agenda preparada con anticipación.

Alcance. La característica principal de este servicio es: fomentar el desarrollo de la propia organización con sus recursos internos; abatir costos e incrementar la eficiencia. Pueden tratarse todo género de asuntos, con la salvedad de que sólo daremos una opinión profesional en aquellos casos en que nos creamos capacitados para hacerlo.

Beneficios. La gerencia puede recurrir a nosotros sólo cuando lo necesite y así puede ejercer su función sin necesidad de incrementar el costo de su organización con personal especializado de alto nivel cuando el volumen de las operaciones no lo justifique, además del problema de la escasez de este tipo de personas a escala nacional.

PROCESO ELECTRONICO DE DATOS

CONTROL Y AUDITORIA DEL COMPUTADOR

Descripción. Cerciorarse de la existencia de los Controles en el centro de Cómputo que requieren, integridad de la información, seguridad de los datos, continuidad de las operaciones y productividad en la utilización del equipo.

Alcance. Revisión del Centro de Cómputo, evaluación de sistemas implantados, revisión del mantenimiento de sistemas y revisión del desarrollo de nuevos sistemas.

REVISIONES OPERACIONALES DE CENTROS DE COMPUTO

Descripción. Cerciorarse que en el Centro de Cómputo existan las medidas de planeación, organización y control que aseguren la eficiencia y eficacia de las operaciones.

ADMINISTRACION DE SISTEMAS

Descripción. Evaluar que los procedimientos de desarrollo de los sistemas se ajusten a una metodología formal y utilicen mecanismos de control de proyectos que proporcionen evidencia documental de que se cumplió, de hecho, la metodología.

Alcance. Evaluación de sistemas en desarrollo y análisis de proyectos de desarrollo de sistemas potenciales.

ESTUDIOS DE ORGANIZACION DE CENTROS DE COMPUTO

Descripción. Evaluar la estructura orgánica del Centro de Cómputo para definir las funciones y puestos que deben de existir para cumplir con los objetivos de servicio y calidad de la información, que deben existir en todo Centro de Cómputo.

Alcance. Análisis de la estructura orgánica de un Centro de Cómputo, formalización de procedimientos y flujos de información y preparación de descripciones de puestos.

ADMINISTRACION DE CENTROS DE COMPUTO/SISTEMAS DE INFORMACION GERENCIALES

Descripción. Evaluar que en el manejo del Centro de Cómputo se apliquen técnicas de administración tradicionales, para coordinar recursos humanos y técnicos, que permitan medir la productividad de la función así como planear y programar sus resultados; como cualquier otro departamento de la empresa y definir lo adecuado de los sistemas de información internos (del Centro de Cómputo) que ayuden a la Gerencia al proceso de toma de decisiones.

Alcance. Evaluación de funciones, análisis de los métodos y técnicas de administración existentes e implantación de sistemas de información gerenciales para la administración del PED.

PLANEACION DE SISTEMAS

Descripción. Evaluar las necesidades de sistematización de la empresa a corto, mediano y largo plazo para que, tomando en cuenta sus objetivos y metas de desarrollo, se defina la estructura más adecuada de sus sistemas electrónicos y de su Departamento de Procesamiento de Datos, en las diferentes etapas en el futuro de la empresa.

Alcance. Estudio de planes de expansión de la empresa, determinación de necesidades de información computarizadas, estructuración de etapas de sistematización y organización, administración y control requeridos a futuro.

EVALUACION Y SELECCION DE EQUIPO

Descripción. Recomendar el equipo de procesamiento electrónico de datos que mejor satisfaga las necesidades de la empresa, tomando en cuenta volumen y complejidad de las operaciones, planes a corto, mediano y largo plazo, objetivos departamentales y metas específicas, moderar la participación de los proveedores de equipo actuando como un elemento intermediario entre ellos y la empresa, para conseguir que el convenio formal de venta y servicio, proporcione la mayor seguridad para la empresa.

Alcance. Recomendación de la alternativa de procesamiento de información más viable, evaluación de proveedores potenciales, determinación del equipo específico a adquirir y asesoría para el arranque y organización del Centro de Cómputo.

DISEÑO E IMPLANTACION DE SISTEMAS DE PROCESAMIENTO ELECTRONICO DE DATOS

Descripción. Diseñar los sistemas electrónicos cuando el cliente no cuente con el equipo humano o los conocimientos técnicos específicos que permitan diseñar, desarrollar e implantar un sistema de complejidad media o alta.

Alcance. Investigación preliminar, requerimientos del sistema, desarrollo del sistema, implantación del sistema y revisión post-implantación.

CAPACITACION EN AUDITORIA DE INFORMATICA

Descripción. La capacitación y entrenamiento del personal que seleccione la empresa para que conozca y aplique métodos y técnicas de administración, organización y control en las diferentes áreas del Departamento de Informática.

Alcance. Capacitación técnico-práctica en el Control de Auditoría de: las aplicaciones del Centro de Cómputo, el mantenimiento de los sistemas y el desarrollo de los mismos.

PRODUCTOS FINALES RESULTANTES

Como resultado de nuestra intervención, independientemente del servicio de que se trate, invariablemente proporcionamos a la empresa las recomendaciones adecuadas para resolver cualquier deficiencia detectada. Asimismo, como producto de nuestro trabajo proporcionamos los elementos para atacar cualquier área susceptible de mejorarse. En el proceso de nuestras revisiones hacemos que la empresa participe activamente para lograr que los proyectos realizados dejen experiencia práctica a elementos y el desarrollo de los mismos.

Beneficios. A través de la implantación de nuestras recomendaciones sobre informática, pueden lograrse, en forma gradual, los siguientes beneficios: protección de activos, eficiencia operativa, continuidad en las operaciones, implantación exitosa de los sistemas en desarrollo, registro correcto de las transacciones contables, elementos adicionales para toma de decisiones, administración formal de la función de Informática, prevención de fraudes relacionados con el computador, reducción de costos de operación, aumento de ingresos por incremento en la productividad, mejor nivel de servicios a los usuarios de información y mejor situación competitiva.

ASESORIA PERMANENTE EN SERVICIOS INTEGRALES

Muchos de nuestros clientes cuya organización en crecimiento requiere asesoría de profesionales de la Contaduría, han apreciado nuestro servicio de carácter integral ya que, a través de visitas periódicas que durante el año hacemos a sus empresas, podemos percatarnos a tiempo, en caso de haberlas, de la existencia de anomalías en sus procedimientos administrativos, contables y fiscales y sugerirles de inmediato la forma de corregirlas.

El servicio anterior permite a nuestros clientes contar siempre con una información fehaciente y oportuna, tanto desde el punto de vista fiscal como financiero, con lo que su administración se simplifica y le permite dedicar más parte de su tiempo a la fase productiva de incremento de ventas y generación de utilidades.

Este servicio facilita y da seguridad en la preparación y presentación de las declaraciones de impuestos, asegurando en esta forma el cumplimiento oportuno y correcto de las obligaciones fiscales.

OTROS SERVICIOS

En párrafos anteriores hemos descrito los servicios administrativos más comunes que realizamos; sin embargo, también hemos dado servicio en las siguientes áreas:

• **Administración General**

- Auditoría administrativa
- Incremento de utilidades con base en la reducción de costos
- Planeación a corto y largo plazo
- Sistemas de información a la gerencia
- Estudios sobre productividad.

• **Area de Finanzas**

- Diagnóstico financiero
- Análisis de estructura financiera
- Punto de equilibrio
- Estudios de viabilidad financiera
- Incremento en eficiencia del manejo de activos.

Inventarios
Cuentas por cobrar
Capital de trabajo
Efectivo.

- Sistemas de presupuestos y control presupuestal
- Planeaciones de operaciones a corto, mediano y largo plazo
- Estudios técnicos para obtención de créditos
- Sistemas de control de flujo de efectivo y su planeación
- Capacitación a personal dentro de la función financiera
- Análisis de eficiencia en la función de cobranza
- Contabilidad de productividad
- Políticas de inversión de capitales.

• **Organización y Personal**

- Estudios de organización
- Desarrollo y entrenamiento de personal
- Reclutamiento y selección de personal directivo
- Evaluación y diseño de sistemas de operación.

• **Ingeniería Industrial**

- Localización de plantas y almacenes
- Distribución de equipo en las áreas de producción
- Estándares de producción
- Planeación y control de la producción
- Administración de inventarios.

Como Trabajamos

- **Establecemos una relación de confianza mutua con nuestros clientes.**
- **Precisamos con exactitud la clase de trabajo a desarrollar y la metodología a seguir.**
- **Trabajamos en la empresa conjuntamente con su personal.**
- **Mantenemos informado al cliente del progreso logrado.**
- **Les informamos, sobre los hechos encontrados y les recomendamos los cursos de acción a seguir.**
- **Colaboramos con su personal en la instalación de los sistemas propuestos.**

Nuestros Honorarios

La forma en que nuestra Firma cotiza sus honorarios se basa, fundamentalmente, en el importe del total de horas de trabajo en que se estime empleará el personal.

Si durante el desarrollo de nuestro trabajo, observamos la existencia de causas que puedan afectar nuestro cálculo inicial; de inmediato lo comunicamos a nuestro cliente a fin de que se tomen las medidas necesarias para corregir el problema y evitar se aumente innecesariamente el costo de nuestros servicios.

Nuestros Clientes

Durante más de 30 años hemos servido a una gran cantidad de clientes en diversos aspectos de la contaduría pública, en la República Mexicana y en el extranjero. A continuación mencionamos algunos de nuestros clientes en las diversas ramas del comercio y la industria, a quienes les prestamos o les hemos prestado nuestros servicios de auditoría, fiscales y servicios administrativos:

ALIMENTOS Y BEBIDAS

AJINOMOTO DE MEXICO, S.A. DE C.V. (México, D.F.)
ALIMENTOS INDUSTRIALES SAN MARCOS, S.A. (Aguascalientes, Ags.)
BEBIDAS PURIFICADAS DE ACAPULCO, S.A. DE C.V. (Acapulco, Gro.)
CIA. EMBOTELLADORA DEL SURESTE, S.A. (Mérida, Yuc.)
CINZANO DE MEXICO, S.A. (México, D.F.)
COVEMEX, S.A. (Celaya, Gto.)
DISTRIBUIDORA POBLANA DE VIVERES, S.A. (Puebla, Pue.)
EMBOTELLADORA TOLUQUEÑA, S.A. (Toluca, Edo. de México)
GRUPO DE RESTAURANTES WINGS (México, D.F.)
GRUPO GAMESA, S.A. (Monterrey, N.L.)
INDUSTRIALIZADORA DE ALMENDRAS EL FLORIDO, S.A. (Tijuana, B.C.)
INDUSTRIAS ALCOSA, S.A. DE C.V. (Celaya, Gto.)
MOLINO LOS CANTABROS, S.A. (Gómez Palacios, Dgo.)
NABISCO FAMOSA, S.A. DE C.V. (México, D.F.)
PRODUCTOS GERBER, S.A. DE C.V. (Querétaro, Qro.)
RAMEN MEXICANA, S.A. DE C.V. (México, D.F.)
RESTAURANTES LOREDO, S.A. (México, D.F.)
RESTAURANTES SUNTORY, S.A. (México, D.F.)
VICTOR'S, S.A. (Tijuana, B.C.)

BANCA Y SEGUROS

BANCO DE MEXICO, (México, D.F.)
BANCO INTERNACIONAL DEL CENTRO, S.A. (León, Gto.)
CHRYSLER COMERCIAL, S.A. (México, D.F.)
FRANK B. HALL RE. MEXICO, D.F. (México, D.F.)
LA PENINSULAR, CIA. DE SEGUROS, S.A. (Mérida, Yuc.)
SEGUROS DEL ATLANTICO, S.A. (México, D.F.)

BANCA EXTRANJERA Y SEGUROS
Oficinas Representativas (México, D.F.)

THE BANK OF TOKYO LTD.
THE DAIICHI KANGYO BANK
THE DAIWA BANK LTD.
THE EXIMBANK OF JAPAN
THE FUJI BANK LTD.
THE HOKKAIDO TAKUSHOKU BANK
THE INDUSTRIAL BANK OF JAPAN LTD.
THE LONG TERM CREDIT BANK OF JAPAN LTD.
THE MITSUBISHI BANK LTD.
THE MITSUBISHI TRUST & BANKING CORP.
THE ROYAL BANK OF CANADA
THE SANWA BANK LTD.
THE TAISHO MARINE & FIRE INSURANCE CO. LTD.
THE TAIYO KOBE BANK LTD.
THE TOKAI BANK LTD.
THE TOKYO MARINE & FIRE INSURANCE CO. LTD.

COMERCIO EN GENERAL

CASA HECTOR PALACIOS GUZMAN, S.A. (Monterrey, N.L.)
CASA MATSUMOTO, S.A. (México, D.F.)
C. ITOH & CO. DE MEXICO, S.A. (México, D.F.)
DISTRIBUIDORA DURAN DE CIUDAD JUAREZ, S.A. (Ciudad Juárez)
DURAN CORPORACION, S.A. DE C.V. (Tijuana, B.C.)
FOXBORO, S.A. (México, D.F.)
GAS DE ORIENTE, S.A. (Puebla, Pue.)
GAS DE ORIENTE TEHUACAN, S.A. (Tehuacán, Pue.)
GREYHOUND COMPUTER DE MEXICO, S.A. DE C.V. (México, D.F.)
HIDRO GAS DEL SUR, S.A. DE C.V. (Puebla, Pue.)
KANEMATZU GOSHO, S.A. DE C.V. (México, D.F.)
KOYO DE MEXICO, S.A. DE C.V. (México, D.F.)
LLANTAS PENINSULARES, S.A. (Mérida, Yuc.)
LLANTERA DEL PACIFICO, S.A. (Acapulco, Gro.)
LLANTERA TECNICA MODERNA, S.A. (Mérida, Yuc.)
MITSUBISHI DE MEXICO, S.A. DE C.V. (México, D.F.)
NISSHO IWAI MEXICANA, S.A. (México, D.F.)
ORGANIZACION FERRETERA, S.A. (Acapulco, Gro.)
SUMITOMO CORPORATION DE MEXICO, S.A. DE C.V. (México, D.F.)
SWEDA DE MEXICO, S.A. DE C.V. (México, D.F.)
TOYO MENKA, S.A. DE C.V. (México, D.F.)
VEL-A-GAS DE PUEBLA, S.A. (Puebla, Pue.)
YAMAHA DE MEXICO, S.A. DE C.V. (México, D.F.)

COMPAÑIAS INDUSTRIALES EN GENERAL

ALTRO, S.A. DE C.V. (SAMSONITE) (México, D.F.)
AROMATICOS PETROQUIMICOS, S. DE R.L. (México, D.F.)
ASOCIACION DE INDUSTRIAS TEXTILES, S.A. DE C.V. (Aguascalientes, Ags.)
BOTAS FOX, S.A. (León, Gto.)
CERILLOS DE MEXICO, S.A. (México, D.F.)
COBRA DISEÑO, S.A. (Puebla, Pue.)
COMPAÑIA CERILLERA LA CENTRAL, S.A. (México, D.F.)
COMPAÑIA HARINERA DE COAHUILA, S.A. (Sabinas, Coah.)
CONSTRUCCIONES METALICAS DEL BAJIO, S.A. (Celaya, Gto.)
CUPRUM, S.A. (Monterrey, N.L.)
EMBUTIDOS DEL NORTE, S.A. (Ciudad Juárez, Chih.)
EXPLOSIVOS Y DERIVADOS QUIMICOS, S.A. (Mérida, Yuc.)
FABRICA DE LOZA EL ANFORA, S.A. (México, D.F.)
GRUPO AROQUIM (México, D.F.)
GRUPO CALZADOS DEL RIO, S.A. (León, Gto.)
GRUPO HENKEL (México, D.F.)
GRUPO YARTE, S.A. (Monterrey, N.L.)
GRUPO HELVEX, S.A. (México, D.F.)
INDUSTRIA MUSICAL YAMAHA, S.A. DE C.V. (México, D.F.)
INDUSTRIAL DE ALAMBRES, S.A. (Puebla, Pue.)
INDUSTRIAS CARDIGAN, S.A. (Puebla, Pue.)
INTERAMERICANA DE ESCENCIAS, S.A. (México, D.F.)
JACUZZI UNIVERSAL, S.A. (Monterrey, N.L.)
KOLS, S.A. (Puebla, Pue.)
LENOX MEXICANA, S.A. (Monterrey, N.L.)
GRUPO INDUSTRIAL LOPEZ MORTON, S.A. (México, D.F.)
MONTES Y CIA., S.A. (Guadalajara, Jal.)
PLAS-THERM DE YUCATAN, S.A. (Mérida, Yuc.)
PRODUCTORA E IMPORTADORA DE PAPEL, S.A. DE C.V. (México, D.F.)
PRODUCTORA NACIONAL DE PAPEL DESTINTADO, S.A. DE C.V. (México, D.F.)
PRODUCTOS G.A.B., S.A. (Celaya, Gto.)
TUBOS PLASTICOS, S.A. (Mérida, Yuc.)
VEKEL DE MEXICO, S.A. (Aguascalientes, Ags.)
WAGNER DE MEXICO, S.A. (México, D.F.)

COMPAÑIAS MAQUILADORAS

CIRMEX DE CHIHUAHUA, S.A. DE C.V. (Chihuahua, Chih.)
CONVERTORS DE MEXICO, S.A. (Ciudad Juárez, Chih.)
GRUPO SALANT (Piedras Negras, Coah.)
HATCH INTERNACIONAL, S.A. DE C.V. (Ciudad Juárez, Chih.)
IMEC, S.A. (Tijuana, B.C.)
MATSUSHITA INDUSTRIAL DE BAJA CALIFORNIA, S.A. (Tijuana, B.C.)

ORMEX, S.A. (Mérida, Yuc.)
PHARMASEAL DE MEXICO, S.A. (Ciudad Juárez, Chih.)
PLAMEX, S.A. (Tijuana, B.C.)
PRODUCTOS ELECTRONICOS DE LA LAGUNA, S.A. DE C.V. (Torreón, Coah.)
RECTIFICADORES INTERNACIONALES, S.A. (Tijuana, B.C.)
SANGAMO ELECTRICA, S.A. DE C.V. (Ciudad Juárez, Chih.)
SANMEX, S.A. (Tijuana, B.C.)
WESTON COMPONENTS, S.A. (Ciudad Juárez, Chih.)

HOSPITALES Y LABORATORIOS

AHS/MEXICO, S.A. DE C.V. (México, D.F.)
ASOCIACION MEXICANA DE INDUSTRIALES FARMACEUTICOS, A.C.
(México, D.F.)
CLINICA DE ESPECIALISTAS, S.A. (Piedras Negras, Coah.)
FARMITALIA CARLO ERBA, S.A. (México, D.F.)
HOSPITAL LATINOAMERICANO, S.A. (Ciudad Juárez, Chih.)
LABORATORIOS COLUMBIA, S.A. (México, D.F.)
LABORATORIOS PROMECO DE MEXICO, S.A. DE C.V. (México, D.F.)
LABORATORIOS TAKEDA DE MEXICO, S.A. DE C.V. (México, D.F.)
MEXICANA DE HOSPITALES, S.A. (México, D.F.)
SANATORIO ARANDA DE LA PARRA, S.A. (León, Gto.)

INDUSTRIA AUTOMOTRIZ Y SIMILARES

AUTOCENTRO DE CELAYA, S.A. (Celaya, Gto.)
CAMPECHANA DE VEHICULOS, S.A. (Campeche, Camp.)
CARROCERIAS PRECONSTRUIDAS, S.A. (México, D.F.)
CENTRO AUTOMOTRIZ, S.A. (México, D.F.)
CHEVROLET MEXICANA, S.A. DE C.V. (México, D.F.)
CHEVROLET SATELITE, S.A. (México, D.F.)
CHRYSLER DE MEXICO, S.A. (México, D.F.)
DINA ROCKWELL NACIONAL, S.A. (Monterrey, N.L.)
DINA KOMATSU NACIONAL, S.A. DE C.V. (México, D.F.)
DISTRIBUIDORA AUTOMOTRIZ CELAYA, S.A. (Celaya, Gto.)
DISTRIBUIDORA VOLKSWAGEN DE MONTERREY, S.A. (Monterrey, N.L.)
FRUEHAUF DE MEXICO, S.A. (México, D.F.)
GRUPO AUTOMOTORES (León, Gto.; Celaya, Gto.; Querétaro, Qro.;
San Miguel Allende, Gto.)
GRUPO EMPRESARIAL TAPIA, S.A. DE C.V. (Hermosillo, Son.)
GRUPO MONTOYA AUTOMOTRIZ, (Querétaro, Qro.; San Juan del Río, Qro.;
San Miguel Allende, Gto.)
INDUSTRIA AUTOMOTRIZ AUTOS DEL NORTE, S.A. (Piedras Negras, Coah.)
INDUSTRIAS GUILLERMO MURGUIA, S.A. (México, D.F.)
J. SOURS, S.A. (México, D.F.)
MOTORES DE TIJUANA, S.A. (Tijuana, B.C.)
MOTORES DEL BRAVO, S.A. (Piedras Negras, Coah.)
R.C.P. CONTROL ADMINISTRATIVO INDUSTRIAL, S.A. DE C.V.
(Aguascalientes, Ags.)
REFACCIONARIA ESTRELLA, S.A. (León, Gto.)
TALLERES CARBSA (Celaya, Gto.)
TREVINO TRANE, S.A. DE C.V. (México, D.F.)

INDUSTRIA ELECTRICA

BERTELSMANN DE MEXICO, S.A. (ARIOLA) (México, D.F.)
HITACHI LTD. (México, D.F.)
INDUSTRIA MEXICANA TOSHIBA, S.A. (México, D.F.)
INDUSTRIAL ELECTRICA, S.A. (México, D.F.)
KOBLENZ ELECTRICA, DE MEXICO, S.A. (México, D.F.)
MANUFACTURERA ELECTRICA, S.A. (México, D.F.)
MATSUSHITA ELECTRIC DE MEXICO, S.A. DE C.V. (México, D.F.)
MELCO DE MEXICO, S.A. DE C.V. (México, D.F.)
NEC DE MEXICO, S.A. DE C.V. (México, D.F.)
PANASONIC DE MEXICO, S.A. DE C.V. (México, D.F.)
RCA, S.A. DE C.V. (México, D.F.)
SOCIEDAD ELECTROMECANICA, S.A. DE C.V. (México, D.F.)
SOMIMEX, S.A. DE C.V. (Tijuana, B.C.)
SQUARE D DE MEXICO, S.A. (México, D.F.)
SONY CORPORATION (México, D.F.)

INDUSTRIA TEXTIL Y DEL VESTIDO

BORDADOS MATY, S.A. DE C.V. (Aguascalientes, Ags.)
CONFECCIONES GENERALES, S.A. (Ciudad Juárez, Chih.)
ENTRETELAS DHJ, S.A. (México, D.F.)
FABRICA DE CAMISAS MANCHESTER, S.A. (Monterrey, N.L.)
JERMEX, S.A. (Puebla, Pue.)
LIENZOS, S.A. (Puebla, Pue.)
TEÑIDOS Y ACABADOS DE LANA, S.A. (México, D.F.)
TEXTILES SANTA RITA DE CASIA, S.A. (Puebla, Pue.)

INDUSTRIA TURISTICA

CLUB INTERNACIONAL DE CANCUN, S.A. (Cancún, Q.R.)
HERTZ DE MEXICO, S.A. (México, D.F.)
HOTEL ACAPULCO MALIBU (Acapulco, Gro.)
HOTEL AMBASSADOR (Monterrey, N.L.)
HOTEL CONDOMINIO LA PALAPA (Acapulco, Gro.)
HOTEL COZUMEL CARIBE, S.A. (Cozumel, Q.R.)
HOTEL LA QUINTA, S.A. (Piedras Negras, Coah.)
HOTELERA DEL MAYAB, S.A. (Mérida, Yuc.)
HOTELES MONTEJO, S.A. (Mérida, Yuc.)
HOTELES REAL DE MINAS (Guanajuato, Gto.; León, Gto.; Querétaro, Qro.)
HOTEL POSADA ROSA, S.A. (Piedras Negras, Coah.)
HOTELES RITZ ACAPULCO (Acapulco, Gro.)
INVERSIONES ROSARITO, S.A. (Tijuana, B.C.)
JAPAN AIRLINES CO. LIMITED (México, D.F.)

LA TORRE DE ACAPULCO (Acapulco, Gro.)
MOTEL BALNEARIO LOS ARCOS, S.A. (Celaya, Gto.)
MOTEL EL CID (Celaya, Gto.)
ORGANIZACION NACIONAL DE TURISMO JAPONES (México, D.F.)
PROMOTORA HOTELERA MISION, S.A. (México, D.F.)
TURISMO CALETA, S.A. DE C.V. (Acapulco, Gro.)
TURISTICA Y HOTELERA PALAME, S.A. (Mérida, Yuc.)
VIAJES MARITZ DE MEXICO, S.A. DE C.V. (México, D.F.)

SUPERMERCADOS Y TIENDAS DE DEPARTAMENTOS

ABARROTERA ACUÑA, S.A. (Ciudad Acuña, Coah.)
ALMACENES COAHUILA, S.A. (Piedras Negras, Coah.)
AUTO MERCADOS, S.A. (Monterrey, N.L.)
CENTRAL DETALLISTA, S.A. (Tijuana, B.C.)
CENTRO COMERCIAL OFERTAS, S.A. (Piedras Negras, Coah.)
CENTROS COMERCIALES PLAZA SATELITE Y UNIVERSIDAD (México, D.F.)
COMERCIAL ABARROTERA DEL VALLE DE MEXICALI, S.A. (Mexicali, B.C.)
EL SARDINERO, S.A. (México, D.F.)
FIDEICOMISO MI TIENDA (León, Gto.)
GRUPO ASTRA, S.A. (Monterrey, N.L.)
GRUPO J.R. PURON (Piedras Negras, Coah.)
PARIS LONDRES, S.A. (México, D.F.)
SEARS, ROEBUCK DE MEXICO, S.A. DE C.V. (México, D.F.)

OTRAS RAMAS

AMERICAN SOCIETY, A.C. (México, D.F.)
ASOCIACION FRANCO-MEXICANA SUIZA Y BELGA DE BENEFICENCIA
(México, D.F.)
BOSQUES DE SAN ISIDRO, S.A. DE C.V. (Guadalajara, Jal.)
CAMARA DE COMERCIO DEL CANADA EN MEXICO, A.C. (México, D.F.)
CAMARA JAPONESA DE COMERCIO E INDUSTRIA DE MEXICO, A.C.
(México, D.F.)
CLUB SOCIAL Y DEPORTIVO CAMPESTRE DE TIJUANA, A.C. (Tijuana, B.C.)
DANDO, S.A. (México, D.F.)
DISTRIBUIDORA Y FLETEADORA DE PUEBLA, S.A. (Puebla, Pue.)
EDICIONES P.L.M. DE MEXICO, S.A. (México, D.F.)
EDITORIAL CABALLERO, S.A. (México, D.F.)
ENFRIADORES Y CALENTADORES, S.A. (Querétaro, Qro.)
F.L. SMITH Y CIA., S.A. DE C.V. (México, D.F.)
GRUPO ARTE FRANCES (Puebla, Pue.)
GRUPO INOVACION RADIO (Aguascalientes, Ags.)
HIDROCALIDO DEL UNIVERSAL (Aguascalientes, Ags.)
INDUSTRIALIZADORA DE MAIZ, S.A. (Guadalajara, Jal.)
KAWASAKI KISSEN KAISHA LTD. (México, D.F.)
MANUFACTURAS DE FUNDICION, S.A. (San Luis Potosí, S.L.P.)
MATRA, S.A. DE C.V. (Aguascalientes, Ags.)
MEXICO FISCAL (Grupo LYF) (México, D.F.)
MINERA CARBONIFERA RIO ESCONDIDO, S.A. (Piedras Negras, Coah.)
PROCURADURIA FEDERAL DEL CONSUMIDOR (México, D.F.)
RADIO DIFUSORA CONTINENTAL, S.A. (Ciudad Juárez, Chih.)

Firmas que Integran la Firma Nacional

Galaz, Carstens, Chavero, Yamazaki, A.C.

ACAPULCO, GRO.	RAYMUNDO DIAZ GONZALEZ Y ASOCIADOS, S.C.
AGUASCALIENTES, AGS.	GÚZMAN, LUEVANO Y CIA., S.C.
CELAYA, GTO.	GOMEZ, ARANDA, MORFIN Y CIA., S.C.
CIUDAD ACUÑA, COAH.	ARREDONDO, CEDILLO RIOS, FERNANDEZ Y CIA., S.C.
CIUDAD JUAREZ, CHIH.	LIEVANO Y ASOCIADOS, S.C.
GUADALAJARA, JAL.	GALAZ, CARSTENS, CHAVERO, YAMAZAKI Y CIA., S.C.
HERMOSILLO, SON.	ASTIAZARAN ROSAS Y CIA., S.C.
LEON, GTO.	GOMEZ NAVARRO, MORFIN Y ASOC., S.C.
MERIDA, YUC.	PEON DE REGIL, CORTEZ, VEGA Y ASOCIADOS, S.C.P.
MEXICALI, B.C.	CORDOVA LEYVA Y ASOCIADOS, S.C.
MEXICO, D.F.	GALAZ, CARSTENS, CHAVERO, YAMAZAKI Y CIA., S.C.
MONCLOVA, COAH.	CEDILLO RIOS Y CIA., S.C.
MONTERREY, N.L.	GALAZ, CARSTENS, CHAVERO, YAMAZAKI Y CIA., S.C.
MORELIA, MICH.	GABRIEL PEREZ-GIL HINOJOSA
PIEDRAS NEGRAS, COAH.	ARREDONDO, CEDILLO RIOS, FERNANDEZ Y CIA., S.C.
PUEBLA, PUE.	FELIPE SERAFIN Y ASOCIADOS, S.C.
TAMPICO, TAMPS.	VALLEJO Y ASOCIADOS, S.C.
TIJUANA, B.C.	ASTIAZARAN ROSAS Y CIA., S.C.

Noticias relacionadas con la Pequeña y Mediana Industria.
Comentarios en 1984.

A) Tienen fácil acceso al crédito pequeña y mediana industrias.

Han sido eliminados los cargos y molestos trámites burocráticos: Sergio Luis Cano. Rápido pago a proveedores.

(Por Victor González).

Después de 30 años, la pequeña y mediana industrias están en posibilidades de tener acceso automáticamente al financiamiento, sin necesidad de recurrir a largos y molestos trámites burocráticos o enfrentarse a lo engorroso que plantean las decisiones centralistas.

Ahora, en menos de 15 días, los industriales pueden contar con los recursos indispensables que el FOGAIN les pone a sus ordenes y disposición en las instituciones bancarias, afirmó Sergio Luis Cano.

El director del Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Pequeña y Mediana (FOGAIN), aseguró también que las quejas de los industriales de que el financiamiento no se hace en forma oportuna, empiezan a desaparecer.

B) Evolución favorable del desempleo; actualmente es de menos del 8%.

Aumentó en 4.3% el número de asegurados en el IMSS. Medianas y Pequeñas industrias crearon mayores oportunidades.

(Por Victor González).

Durante el primer semestre del año, el empleo registró una evolución favorable de alrededor de 3.6%, con lo que el desempleo, en contraparte, observó una ligera disminución al caer de 8.8% a un poco menos de 8%, según cifras preliminares de los sectores público y privado. Sin embargo, el Instituto Mexicano del Seguro Social aumentó el número de asegurados en 4.3%.

Así, de las tres ciudades más importantes del país, sólo en Guadalajara el número de empleos observó una leve baja, en tanto que el Distrito Federal se mantuvo en su nivel y Monterrey creció significativamente 4.5%.

Lo anterior representa una muestra real de la recuperación económica de México, principalmente cuando las pequeñas y medianas industrias son las que han generado más de 75% de los nuevos empleos creados en la primera mitad del año.

C) Por falta de información, la pequeña y mediana industrias declaran sus impuestos indebidamente.

(Por Arturo Noriega Alcaraz).

La mediana y pequeña empresas no utiliza los modernos métodos que hay para declarar sus impuestos, por falta de orientación profesional lo que ha hecho que pague una serie de impuestos ya liquidados en perjuicio de sus utilidades. El Instituto de Administración Científica de la empresa del Centro Empresarial de Jalisco, manifiesta en un documento que la carencia de nuevos métodos financieros, por falta de información y actualización, ha llevado en una época de inflación a contraer las utilidades de miles de empresas pequeñas y medianas.

Explica que el U.E.P.S. monetario (Ultimas Entradas, Primeras Salidas), práctica contable aceptada por la profesión de contador público y por las autoridades fiscales para la valuación de los inventarios y la reexpresión del costo de ventas, se ha convertido en un tema de actualidad por la época de inflación que vive México.

"Las empresas tradicionalmente han utilizado los métodos de valuación de inventarios conocidos con el nombre de costos promedios y P.E.P.S. (Primeras Entradas, Primeras Salidas), estos métodos traen como resultado tener que presentar utilidades teóricas en su balanza al aplicar costos de ventas de épocas anteriores".

Aclara que las consecuencias han sido determinación de utilidades supuestas, impuestos pagados en exceso y pago de dividendos, con los consecuentes problemas de descapitalización.

Asimismo, resalta que antes de la crisis las tasas de inflación no llegaban a impactar de manera importante los resultados y en consecuencia este método reportaba una mayor utilidad de los métodos antes mencionados.

Más adelante, menciona que las autoridades fiscales han reconocido la inflación en los estados financieros de materias primas y productos terminados y en proceso, autorizándoles previos requisitos cumplidos en uso de la aplicación del U.E.P.S. monetario.

Finalmente, sostiene que por la importancia de la innovación, estas deben ser aplicadas de inmediato porque significa ahorros fiscales significativos y más apreciados en momentos en que las empresas requieren de mayor capital de trabajo.

D) Pequeña y Mediana industrias piden a Miguel de la Madrid que las salve de la quiebra.

Requiere el 99% de las empresas financiamiento, agilización de trámites y eliminación del burocratismo, afirma Carlos Mireles.

(Por Mario Peralta).

La pequeña y mediana industrias del país lanzaron ayer un SOS al Presidente de la República para que las salve de la quiebra, ya que el 99% de las empresas del país se encuentran en ese trance y requieren financiamiento, agilización de trámites, eliminación de burocratismo y mayor oportunidad para competir en los concursos gubernamentales de adquisiciones.

A lo anterior agregó el presidente de la Canacindra, ingeniero Carlos Mireles, que los comerciantes, pequeños, medianos y grandes no han saqueado al país y resaltó: "nosotros nos la hemos jugado con el pueblo y apoyamos al actual gobierno en su lucha contra la corrupción".

El ingeniero Mireles señaló que debido a la grave crisis económica por la que atraviesan los industriales del país, y evitar que se sigan cerrando fábricas, se vieron precisados a modificar la fecha de su convención anual, que tradicionalmente se lleva a cabo a finales de cada año y que ahora se ha programado para los primeros días del próximo agosto.

E) Problemas de Pequeñas y Medianas Industrias para capacitar y adiestrar a sus trabajadores.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social hará valer esa garantía en todos los estados.

(Por Enrique Sanchez Márquez).

La pequeña y mediana empresa tienen muchas dificultades para cumplir con el derecho de sus trabajadores a la capacitación y al adiestramiento, no obstante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social hará valer esta garantía en todos los estados, - mediante una estrecha coordinación de vigilancia.

Javier Rueda Velázquez, director general de Delegaciones Federales de la dependencia laboral expresó lo anterior y subrayó que los consejos estatales de capacitación y adiestramiento - - están siendo dotados de mayores recursos técnicos a fin de consolidar los programas y acciones al respecto.

Dijo que en las reuniones estatales, las centrales obreras y sindicatos han aprobado emprender campañas de sensibilización - con el objeto de que los mismos trabajadores hagan valer su derecho a la capacitación y al adiestramiento, ya que éste constituye una vía para el mejoramiento de la calidad de su vida, en virtud de que al incrementarse la productividad por su apoyo, - podrán ver mejorado su ingreso.

F) 90% del Comercio Nacional, con problemas de operación y deficiencias estructurales.

(Por Victor González).

Cerca del 90% del comercio del país, considerado pequeño y mediano, se enfrenta a serios problemas de operación y deficiencias estructurales, que repercuten en elevados costos económicos y sociales, debido a la falta de una infraestructura adecuada, a bajos niveles de comercialización y a la gran carencia de mano de obra calificada. Y no obstante, es difícil el financiamiento bancario, del cual se encuentran al margen esos comercios, pues no cumplen con los requisitos ni las garantías para acceder a él.

Se destacó el interés del Gobierno Federal por contribuir al sano desarrollo del sector comercial, principalmente cuando éste tiene una gran importancia dentro del proceso de desarrollo económico nacional, así como por la trascendencia de carácter social que deriva de la interrelación que se establece entre el productor inicial, el comerciante y el consumidor final.

G) Sugieren impulsar la Organización Interempresarial entre Pequeñas y Medianas Industrias: Juan Garibay Mendoza.

(Por Rodolfo Guerrero).

Es necesario impulsar la organización interempresarial entre la pequeña y mediana industria, para que mejoren su poder de negociación en la adquisición de materias primas, la venta de sus productos y, sobre todo, para la obtención de financiamiento.

Así lo aseguro el director general de Industria Pequeña y Mediana de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, Juan Garibay Mendoza.

También indicó que el subsector de la pequeña y mediana industria es un factor esencial para apoyar la recuperación económica del país. El funcionario dijo que una vez concluida la consulta de los diferentes sectores, en breve se expedirá el Programa para el Desarrollo Integral de la Pequeña y Mediana Industria; así como algunas acciones concretas en favor de estas empresas.

Garibay Mendoza refirió que en lo general, se busca que las industrias mediana y pequeña mejoren la eficiencia económica y social de sus operaciones, e incrementen su participación en la producción de bienes básicos de consumo popular, de la rama metalmeccánica y en el desarrollo regional.

H) Las Pequeñas Empresas podrán surtir a las Paraestatales sin necesidad de concursos.

Esta por aparecer un decreto mediante el cual la industria pequeña podrá abastecer al sector paraestatal sin necesidad de participar en concursos y sin tener que ajustarse al requisito de autorización de listas de precios.

De esta forma el sector público apoyará contundentemente a este sector de la industria, que ha sido el más castigado y que de no recibir ese auxilio, corre el riesgo de desaparecer, afirmó el presidente de la Canacindra local, licenciado Javier Camarena Salinas. El industrial explicó que ese decreto que se espera con interés habrá de contener el programa para el desarrollo de la industria pequeña, el cual ha sido solicitado por todos los industriales del país, así como por el comité ejecutivo nacional de Canacindra.

Camarena Salinas recordó que casi el 80% de la industria nacional es mediana y pequeña. Esta última, según dijo ha soportado lo más grave de la crisis, pero está en inminente peligro de desaparecer, ya que además no ha tenido fácil acceso a los créditos.

Mediante este programa la pequeña industria contará con los elementos suficientes para poder ser sujeto de crédito y recibir el financiamiento necesario para su expansión.

El presidente de los industriales tijuanenses comentó que la pequeña industria a pesar de los graves problemas que enfrenta, hasta el momento no ha podido participar como proveedora del sector público, ya que son numerosos requisitos los que se les solicita y que por el momento están imposibilitados de cubrir.

Dijo que la Canacintra a nivel nacional ha estado luchando para que se le tome en cuenta a la industria pequeña dentro del registro de proveedores del sector oficial y será a través de este programa que en breve será dado a conocer, como se le permitirá su participación.

I) Este año destinarán 125,000 millones para la Pequeña y Mediana Industrias.

(Por Arturo Noriega Alcaraz).

Los fondos federales de fomento capitalizan este año 125 mil millones de pesos a la pequeña y mediana industrias, mientras que en materia de comercio exterior, el apoyo financiero federal es de 950,000 millones de pesos.

En conferencia de prensa, los ingenieros mexicanos electricistas organizados, señalaron lo anterior, en tanto que los licenciados en administración, puntualizaron que los aumentos de salarios y precios de bienes y servicios gubernamentales deben obedecer a fundamentos económicos reales.

"Si no se controlan los precios de la industria paraestatal, será muy difícil alcanzar a plenitud los objetivos del programa de reordenación económica".

Asimismo, dijeron que durante el primer trimestre del año, las empresas paraestatales sujetas a control presupuestal tuvieron un déficit antes del otorgamiento de subsidios, de 49,400 millones de pesos que sextuplican el déficit del primer trimestre de 1983.

El dirigente estatal de los licenciados en administración, José Francisco Luna González, apuntó que la magnitud del desequilibrio y las tendencias del sector, plantean serias dudas respecto al presupuesto federal autorizado por el Congreso de la Unión.

J) Debe reforzar la ley bancaria los créditos a la Pequeña y mediana Industrias: Cavazos.

(Por Manuel Ponce).

La nueva legislación bancaria deberá reforzar el esfuerzo productivo del país, mediante la canalización de recursos a la pequeña y mediana industrias, aseveró la Comisión de Hacienda de la Cámara de Diputados.

La Comisión de Hacienda de la Cámara de Diputados, señaló que el Poder Legislativo tiene la grave responsabilidad de asignar, para 1985, un presupuesto que resuelva los problemas más inmediatos de la población, para poder transitar con mayor celeridad y abreviar el efecto social que provoca la crisis.

Luego de resaltar que los indicadores evidencian una recuperación en todo el país, con base en las medidas adoptadas por el Programa Inmediato de Recuperación Económica, el diputado Ricardo Cavazos Galván, secretario de la comisión señalada, calificó de urgente la canalización de un mayor número de recursos hacia las áreas primordiales y de beneficio social.

K) Graves problemas aquejan a la industria del Calzado.

Se ha contraído el 30% en la demanda. Dificultades para obtener permisos de importación y exportación: Mario Placencia Saldaña.

(Por Alberto Rocha Cadena).

La quiebra de 300 pequeñas y medianas fábricas, la contracción de 30% en la demanda, el manejo especulativo del cuero y las serias dificultades para obtener permisos de importación y exportación, conforman el panorama de la industria del calzado, que ya tocó el fondo de la crisis.

Lo anterior lo dio a conocer Mario Placencia Saldaña, ex-presidente en dos ocasiones de la Cámara de la Industria del Calzado de León, Guanajuato.

Mario Placencia Saldaña, subrayó que la recuperación económica en este renglón de la economía va aparejado a la solución de la crisis que vive el país. Los problemas de la industria, explicó, son muy añejos. Los intentos para poner en marcha un programa nacional en este sector, nunca han fructificado. La exportación continua siendo un mito y la banca, en lugar de ayudar al desarrollo de la industria, lo frena.

Entrevistado en sus oficinas, el industrial advirtió que el problema principal a que se enfrentan los fabricantes de calzado, es adquirir el cuero, que en México, es manejado por menos de 10 personas de manera especulativa.

L) Las Pequeñas y Medianas Empresas, son las principales generadoras de empleos.

También colaboran en la Integración de contingentes de mano de obra, para solucionar el problema del subempleo y desempleo, manifestaron investigadores de la Escuela Superior de Economía del I.P.N.

(Por Marco Antonio Vega).

Las pequeña y mediana industrias son las principales generadoras de empleos, revelan estudios realizados por investigadores de la Escuela Superior de Economía del Instituto Politécnico Nacional. Ambas tienen una función bien definida y sustantiva, que se resume en complemento a la gran industria a través del sistema de contratación; creación o fortalecimiento de la clase empresarial, aportando experiencia, disciplina y conocimientos en la formación de funcionarios e industriales.

Los investigadores del IPN añadieron que también colaboran en la incorporación de contingentes importantes de mano de obra, - para solucionar el problema del subempleo y desempleo.

La pequeña y mediana industrias tienen participación en el - producto industrial, ya que éste se acentúa conforme se incre-- menta el subdesarrollo de los países, sin perder su importancia en las naciones altamente desarrolladas, conserva su posición - en el tiempo, aun en estas últimas.

M) La Pequeña Empresa tiene alcances que las compañías grandes no logran.

(Por Rodolfo Guerrero Alcantara).

La pequeña empresa tiene una mayor flexibilidad para el cam-- bio, desarrolla una mayor capacidad de productividad -cuando se dan los elementos adecuados de apoyo-, y tiene un gran sentido de equipo que permite alcanzar resultados que en ocasiones no - se logran en grandes empresas, indicó el subsecretario de - - Fomento Industrial, Mauricio de Maria y Campos.

El funcionario manifestó lo anterior al clausurar los traba-- jos del VII Simposio Latinoamericano de la Mediana y Pequeña - Industria.

Precisó que las experiencias de algunos países muestran que - si los programas destinados a dicho sector no se ajustan en el tiempo y no tienen la participación efectiva de los pequeños y medianos empresarios, entonces las buenas intenciones tienden a fracasar.

Se observa en muchos casos concretos y gracias a la nueva -- tecnología, sobre todo a los grandes avances recientes de la -- electrónica, que es posible, a través de procesos flexibles de producción, obtener resultados similares a los que antes sola-- mente se lograban en las grandes escalas de producción.

De Maria y Campos apuntó que otra cosa que muestran los estu-- dios realizados por empresas muy grandes en Estados Unidos y -- Europa, es que las pequeñas unidades tienen una mayor facilidad para mantener buenas relaciones obrero-patronales, y curiosa--- mente, algunas estadísticas destacan que la incidencia de fric-- ciones, paros, se dan en menor medida en las pequeñas y media-- nas empresas.

Existen, obviamente, sectores industriales donde la gran em-- presa, por sus características técnicas, economías de escala, -- constituye un elemento sustancial de desarrollo. Pero también -- la pequeña empresa puede jugar un papel muy importante, porque tiene grandes ventajas, aseguró el funcionario.

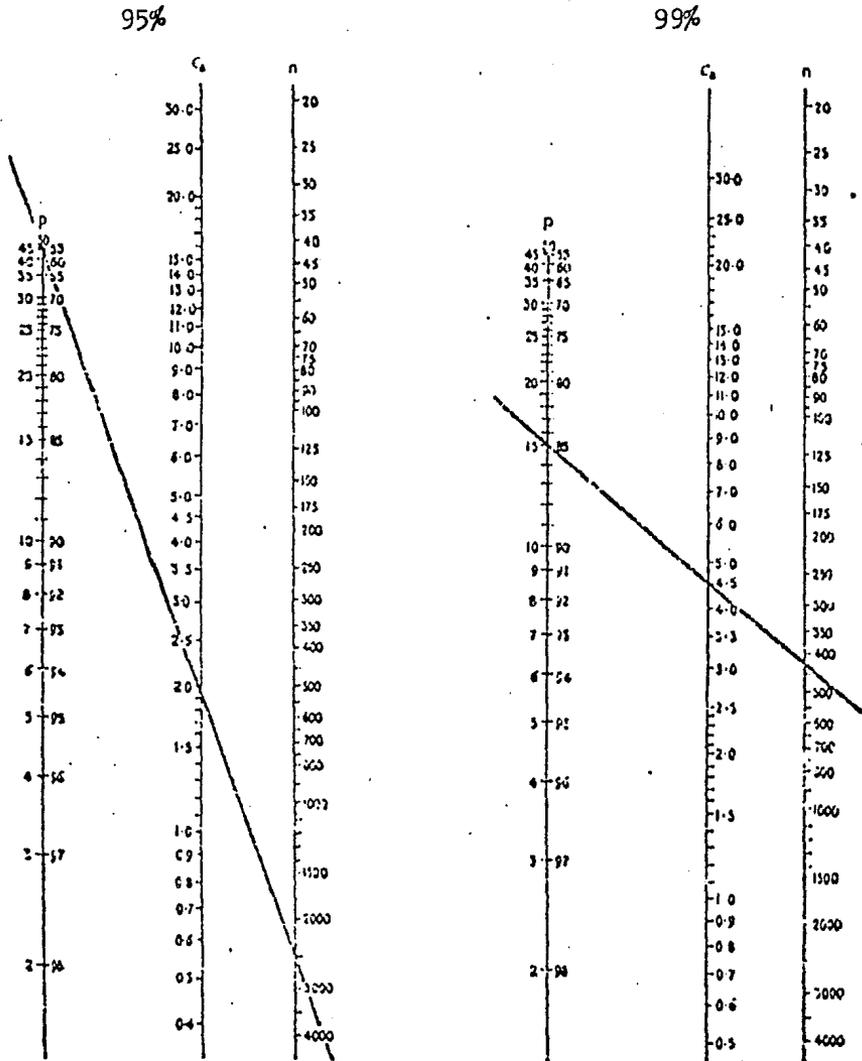
Más adelante mencionó que no hay duda que, sobre todo en los países latinoamericanos, tenemos empresas pequeñas que no han -- podido tener los recursos para ser grandes. También existen -- aquellas empresas que, muchas veces, son sinónimo de atraso, -- escasez . poca competitividad.

Por ello hay que hacer crecer a las empresas pequeñas que -- merecen hacerlo y lograr el desarrollo pleno de empresas que -- pueden mantenerse y operar de manera eficiente en un tamaño mo-- desto. Ese es el gran reto para los próximos años.

Y para superar ese reto, se requiere de un programa integral de apoyo donde los distintos instrumentos, las diversas instituciones, los agentes que participan y que influyen sobre el desarrollo de la pequeña y mediana industria, operen de manera armónica, sentenció Mauricio de María y Campos.

Tabla utilizada para definir la muestra.

Abaque pour le calcul d'un échantillon au seuil de confiance.



P = Pourcentage.

Ea = Erreur absolue acceptée sur le pourcentage.

n = Taille de l'échantillon.

B I B L I O G R A F I A .

BIBLIOGRAFIA.

- Imagen de la Consultoría Administrativa en la Industria. Seminario de Investigación Administrativa. 1982. UNAM-FCA. Tesis Profesional. Autores: Alfredo F. Rivas Ballinas.
Javier A. Escartín Madrid.
José Francisco Flores Rosas.
Mario Gallegos Piña.
- La Consultoría de Empresas, guía para la profesión. Oficina Internacional del Trabajo (OIT). 1980. Impreso por Imprimeries Populaires, Ginebra, Suiza.
- La Consultoría en México y el Proceso de Evaluación y Selección de Consultores. Tesis Profesional. Autor: Roberto Díaz Abraham. 1979. Instituto Tecnológico Autónomo de México.
- El Contador Público como Consultor en Administración de Empresas y la Mercadotecnia. Autor: Calderón Lomelin Luis A. Editorial: Ediciones Contables y Administrativas. 1975.
- Consultoría de Procesos: Su papel en el Desarrollo Organizacional. Autor: Shein Edgar H. Editorial: Fondo Educativo Internacional. 1974.
- La Consultoría en Administración de Empresas. Tesis Profesional. Autor: Hugo Reyna Serrano. Instituto Tecnológico Autónomo de México.
- Auditoría Administrativa. Autor: William P. Leonard. Editorial Diana. 1981.

- La Consultoría Administrativa, su importancia, su presente y su futuro. Tesis Profesional. Autor: Miguel A. López Godínez. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Escuela de Contabilidad, Economía y Administración.
- Fondo Nacional de Estudios y Proyectos. Dinamarca No. 84, 8o. Piso.
- Planificación, Organización y Dirección de la Empresa Pequeña. Autor: Leonardo Rodríguez. Editorial: South-Western Publishing Co. 1980.
- El Consultor Externo en la Reorganización Administrativa. Seminario de Investigación Administrativa. Tesis Profesional. 1977. Autores: Jesús Antonio Ayala Ochoa.
Alejandro Hernández Pineda.
Angel T. Rosas González.
- Investigación de Mercados. Autores: H.W. Boyd Jr. y R. Westfall. Editorial: Uteha. 1981.
- Apuntes de la materia Metodología de la Investigación, sexto semestre, UNAM-FCA, para el diseño de la muestra.
- Código de Ética Profesional para el Licenciado en Administración.
- Apuntes de la materia Auditoría Administrativa, octavo semestre, UNAM-FCA, para Consultoría Administrativa Interna y Externa.

- Difusión y Aceptación de la Consultoría Administrativa en la Empresa Pequeña y Mediana. Seminario de Investigación Administrativa. UNAM-FCA. 1978. Autores: Sergio Antonio Galván.
Emilio Guerrero Fuentes.
Mario Quintero Rodriguez.
Xochitl María Leos Varela.
Ricardo Hernández López.
- Apuntes de la materia Empresas Pequeñas y Medianas, séptimo semestre. UNAM-FCA.
- Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México. Biblioteca. Tercer piso. Calle Donato Guerra # 22. Directorio Mercadológico de Diez Mil negocios más importantes de la Ciudad de México. 1983.
- Instrumentos de Investigación. Autor: Dra. Guillermina Baena Paz. Manual para elaborar trabajos de investigación y tesis profesionales. Editores Unidos Mexicanos, S.A. 1982.
- Biblioteca del Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Pequeña y Mediana (FOGAIN). Dinamarca # 84, primer piso.
- Entrevista con el encargado del Departamento de Consultoría del Fondo Nacional de Estudios y Proyectos (FONEP). Febrero de 1984.
- Directorio de Consultores, proporcionado en el FONEP. Febrero de 1984.

- La investigación de mercados en empresas líderes de México. Estudio efectuado por el Dr. Javier Cervantes. UNAM-FCA. 1983.
- Revista "FONEP". Febrero y Mayo de 1984.
- Periódico el "UNIVERSAL". Noticias relacionadas con la pequeña y mediana industria. 1984.
- Folletos proporcionados por algunos despachos de consultoría. 1984.