

39
24



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**PROPUESTA DE UN CENTRO DE CONSULTORIA
PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA**

Seminario de Investigación Administrativa

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N**

**GUERRERO RANGEL GLORIA LETICIA
LUGO LOPEZ ADRIANA ELIZABETH
URZUA VEGA DAVID**

**ASESOR DEL SEMINARIO:
L.A Y L.E. JOSE SILVESTRE MENDEZ MORALES**

México, D.F

1996



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



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 esta 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.

AGRADECIMIENTOS

La Universidad Nacional Autónoma de México a la cual nos sentimos orgullosos de pertenecer y por habernos dado la oportunidad de aprender y valorar nuestra profesión.

La Facultad de Contaduría y Administración por brindarnos un espacio en sus aulas,

A los profesores por todos los conocimientos aprendido durante los cinco años de la carrera especialmente a:

Al L.E. José Silvestre Méndez Morales por su tiempo, paciencia y apoyo en la realización de este trabajo

L.A. Adrián Méndez Salvatorio por su tiempo y apoyo

Gloria Leticia Guerrero Rangel dedica esta tesis a:

Mis padres Mario y Gloria:

Por su educación, valores y principios los cuales son los cimientos que me permitieron llegar hasta aquí.

Mi mamá:

Por su amor, sus desvelos, consejos y por su presencia que día a día me ayudo a seguir adelante. Por luchar incansablemente por el bienestar de sus hijos. Te quiero mamá.

A mis hermanos Mario, Alfredo y Patricia:

Por sus consejos y regaños; y a Eduardo por traer la felicidad a mi corazón y por recordarme la alegría e inocencia de ser niño.

Para Gabriel:

Por su amor, apoyo incondicional y por los momentos que hemos pasado juntos. Te amo.

Adriana Elizabeth Lugo López dedica esta tesis a:

Mis padres Víctor Manuel y Martha:

Por el enorme esfuerzo que hicieron al darme la oportunidad de estudiar, por ser algunas veces severos conmigo y otras cariñosos, por sus buenos ejemplos y consejos que son la base de mis logros.

A mi abuelita Consuelo:

Mil gracias por su confianza y alegría.

Por todo su apoyo y comprensión: Los quiero mucho

A mis hermanos Víctor, Javier y Dolores.

Gracias por tener siempre palabras de aliento para mí:

A mis tías Socorro y Ofelia.

Por su valiosa ayuda en la recopilación de información; por todo el tiempo y paciencia que me dedicaron: Gracias

Para Luis Armando y Mariana.

A David:

Por su magia, comprensión y apoyo para no decaer jamás.

Con cariño para toda mi familia y amigos.

David Urzúa Vega dedica esta tesis, con el más profundo agradecimiento a:

Mi madre Leonor Vega Rodríguez:

Quien me dio la vida y mis primeras enseñanzas.

A mis hermanos; Arturo, Jesús y Oscar:

Por haberme apoyado en todo momento de manera incondicional.

Un agradecimiento muy especial a mi padre, Silvano Urzúa Sánchez:

Quien me ha brindado toda su confianza paciencia y que con su conocimiento me guía en el camino de una vida profesional recta.

A Adriana:

Por todo su amor, paciencia y comprensión.

A toda la familia Vega por su apoyo y consejos.

Por todo su apoyo gracias.

INDICE

INTRODUCCION

I. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.

Introducción.

- | | | |
|----|-----------------------------------|----|
| 1. | Planeación de la Investigación. | 1 |
| | A) Selección del tema de tesis. | |
| | B) Justificación. | |
| | C) Problemas a resolver. | |
| | D) Objetivos de la Investigación. | |
| | E) Hipótesis. | |
| | F) Alcances y Limitaciones. | |
| 2. | Recopilación de la Información. | 7 |
| 3. | Análisis de la Información. | 12 |
| 4. | Presentación de Resultados. | 13 |
| | *Cronograma. | |

II. LA CONSULTORIA.

Introducción.

- | | | |
|----|----------------------------|----|
| 1. | Definición de Consultoría. | 16 |
|----|----------------------------|----|

2.	Antecedentes de la consultoría.	17
3.	Servicios de la Consultoría.	20
4.	Proceso de la Consultoría.	21
	A)Preparativos de la Consultoría.	22
	a. Entrevista.	
	b. Estudio Preliminar.	
	c. Plan de Trabajo.	
	B)Diagnóstico.	25
	C)Planificación de la Acción.	29
	D)Aplicación.	30
	E)Terminación.	31
5.	Relación Cliente - consultor.	33
6.	Situación Actual de la Consultoría.	36

III.LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN MEXICO.

Introducción.

1.	Definición de micro y pequeña empresa.	40
2.	Antecedentes de la micro y pequeña empresa.	41
3.	Características de la micro y pequeña empresa.	44
	A)Características Generales.	44
	B)Características Específicas.	49
4.	Ventajas y desventajas de micro y pequeña empresa.	50
5.	Situación actual de la micro y pequeña empresa en México.	53

6.	Problemas actuales de la micro empresa en México.	54
7.	Programas de apoyo a la micro y pequeña empresa.	55
8.	Perspectivas de la micro y pequeña empresa en México.	57

IV. PROPUESTA DE UN CENTRO DE CONSULTORIA PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.

Introducción.

1.	El Cambio y las culturas del Futuro.	61
2.	Interpretación de Resultados.	63
	A) Cuestionarios	63
	B) Encuestas a empresas de consultoría	71
3.	Propuesta.	72
	A) Antecedentes	72
	B) Fundamentación	73
	C) Misión	74
	D) Objetivos	74
	E) Organización	75
	F) Políticas	76
	G) Plan General de Trabajo	78
	H) Perfil de Candidatos	79
	I) Servicios	80
	J) Garantía de Servicios	81
	K) Honorarios	82
	L) Relaciones Públicas y Promoción	83
	M) Beneficios	84
	Conclusiones y recomendaciones.	85

Anexos.

88

Bibliografía.

92

INTRODUCCION

En la época actual de cambios rápidos y constantes, de problemas, oportunidades, surgimiento de nichos de mercado, desarrollo tecnológico, entre otros; el micro y pequeño empresario tiene que olvidar los malos hábitos y la administración empírica, los cuales han venido causando en muchos casos estancamiento para sus empresas. La apertura económica que se vive en nuestros días ocasiona a la vez una gran competencia en los distintos sectores lo cual demanda que las empresas lleven a cabo cambios y mejoras.

Ante este panorama, el micro y pequeño empresario debe buscar los métodos más adecuados para guiar a su empresa hacia un futuro más prometedor. Es por ello que las empresas de consultoría adquieren una mayor importancia ya que mediante la prestación de sus servicios permiten que las organizaciones mejoren su desempeño, teniendo por consecuencia su crecimiento y desarrollo.

Por ello es que pensamos colaborar con una propuesta de un *Centro de Consultoría* dirigida a la micro y pequeña empresa, establecido dentro de la Universidad Nacional Autónoma de México en la Facultad de Contaduría y Administración. Llegando así, a apoyar a dichas empresas en su supervivencia y crecimiento; a su vez fomentar la vinculación profesional con las empresas.

El presente trabajo está integrado por los siguientes capítulos:

I. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION: En este capítulo se establecen las etapas de investigación, los cuales son: planeación de la investigación, recopilación de la información, análisis de la información y presentación de resultados.

II. LA CONSULTORIA: En este capítulo se aborda lo concerniente a la consultoría desde los antecedentes hasta su situación actual, así como los servicios y el proceso de la consultoría.

III LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN MEXICO: Este capítulo se refiere a la micro y pequeña empresa en México desde antecedentes hasta perspectivas. Planteando todo un panorama que permita comprender la situación actual que guardan las micro y pequeñas empresas.

IV. PROPUESTA DE UN CENTRO DE CONSULTORIA DENTRO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO - FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION: Este capítulo es la culminación de nuestra investigación, en donde se desarrollan los puntos necesarios para poder llevar a cabo nuestra propuesta así como nuestras conclusiones y recomendaciones.

Lo anterior será tema de análisis a lo largo de nuestra investigación cuyo fin es no sólo que la propuesta resulte atractiva para los lectores sino esperando que sea tomada en cuenta, además de despertar el interés de las nuevas generaciones de profesionistas en administración para que se desarrollen en el campo de la consultoría dirigida a la micro y pequeña empresa en México.

**CAPITULO
METODOLOGIA
DE LA
INVESTIGACION**

I.METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.

INTRODUCCION.

En cualquier investigación es necesario seleccionar una metodología básica, que se ajuste a los requerimientos y objetivos que se desean alcanzar al finalizar dicha investigación.

Por lo anterior en este capítulo explicamos las diferentes etapas de la metodología utilizada, haciendo énfasis en los medios para llevar a cabo el objetivo general de la investigación.

1.PLANEACION DE LA INVESTIGACION.

El primer paso para la realización de este trabajo fue la selección del tema a investigar, por lo que fue necesario seguir un método lógico (deductivo), el cual se desglosa a continuación:

A) Selección del tema de tesis.

Carrera:

LIC. EN ADMINISTRACION.

Area:

ADMINISTRACION GENERAL.

Tema genérico:

CONSULTORIA.

Tema específico:

LA CONSULTORIA EN MEXICO.

Especificación del tema:

"PROPUESTA DE UN CENTRO DE CONSULTORIA PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO - FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION".

Una vez que se determina el tema específico a investigar es necesario explicar la elección de dicho tema y establecer un programa de actividades en el cual, se señala el tiempo estimado para la realización del trabajo, así como, el tiempo que fue empleado realmente. Este programa es conocido como cronograma y se puede observar al final del presente capítulo

B) Justificación.

Con base en los aspectos que caracterizan a las micro y pequeñas empresas (limitaciones y técnicas administrativas), se creyó necesario hacer un análisis del por qué se requiere un servicio de consultoría para este tipo de empresas en particular, ya que el empleo de un consultor en las micro y pequeñas empresas es escaso.

Nuestra investigación parte del supuesto de que los profesionistas de la Universidad Nacional Autónoma de México dedicados a la consultoría pueden desempeñar un papel importante en el crecimiento y desarrollo de micro y

pequeñas empresas, y de que dichas empresas soliciten los servicios de consultoría, para implantar técnicas adecuadas para su administración.

Para llevar a cabo la investigación no sólo es importante dar una justificación de ella, sino plantearnos una serie de preguntas sobre el tema a investigar para que de esta forma se pueda comprender mejor el por qué de la selección del mismo.

C) Problemas a resolver:

¿Existen empresas consultoras en México que se dediquen a los servicios que requieren las empresas micro y pequeñas?

¿Por qué muy pocos micro y pequeños empresarios recurren a la consultoría?

¿Qué beneficios obtienen los micro y pequeños empresarios al contar con el servicio de consultoría?

¿Cuál es la realidad de la consultoría como servicio en México con respecto a la micro y pequeña empresa?

¿Quiénes realizan la consultoría en México a las micro y pequeñas empresas?

Una vez que fueron delimitados los problemas a resolver fue necesario fijarnos objetivos a cumplir para que, la investigación no perdiera el sentido del por qué se llevó a cabo; dichos objetivos se presentan a continuación:

D) Objetivos de la Investigación.

Objetivo General.

Concretar una propuesta real sobre consultoría a nivel micro y pequeña empresa, así como analizar la situación actual y las perspectivas de las empresas que otorgan el servicio de consultoría.

Objetivos específicos de la investigación.

1. Analizar la situación actual y perspectivas de las empresas especializadas en el ramo de la consultoría.
2. Analizar las necesidades de servicio de consultoría que requieren las micro y pequeñas empresas.
3. Crear un centro de Consultoría en la Universidad Nacional Autónoma de México.

Al contar con el planteamiento del problema y los objetivos del trabajo se debieron ofrecer una (o varias) solución (nes) de manera tentativa, dichas soluciones se conocen como hipótesis.

E) *Hipótesis.*

"La hipótesis constituye una herramienta que ayuda a ordenar, estructurar y sistematizar el conocimiento mediante una proposición".¹

Una vez ya explicado el concepto de hipótesis determinaremos nuestras propias hipótesis.

Hipótesis de Trabajo.

Si existieran servicios especializados de consultoría para micro y pequeñas empresas entonces estas solicitarían dichos servicios.

Variable dependiente: Solicitud de servicios
Variable independiente: Servicios especializados de consultoría
Unidad de observación: Micro y pequeñas empresas

¹ZORRILLA Arena, Santiago; Torres, Miguel; *Guía para elaborar la tesis*; México, D.F.; McGraw Hill; 1993; pág 32

Hipótesis Alternativa.

La consultoría no es empleada por las micro y pequeñas empresas por lo cual no hay desarrollo organizacional.

Variable dependiente: Desarrollo organizacional
Variable independiente: Consultoría
Unidad de observación: Micro y pequeñas empresas

Hipótesis Nula.

Si existieran servicios especializados de consultoría para micro y pequeñas empresas entonces estas no solicitarían dichos servicios.

Variable dependiente: Solicitud de servicios
Variable independiente: Servicios especializados en consultoría
Unidad de observación: Micro y pequeñas empresas

Al plantearse los objetivos se plantean los alcances y limitaciones, que determinan la viabilidad de la investigación. A continuación damos a conocer los alcances y limitaciones de nuestro trabajo.

F) Alcances y Limitaciones.

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad crear una propuesta real que sirva para interesar a la Universidad Nacional Autónoma de México - Facultad de Contaduría y Administración, como a las empresas de este ramo, para que se brinde un mayor apoyo a las micro y pequeñas empresas; así como, ayudarlas a entender sus necesidades.

Para lograr lo anterior se contó con el apoyo de la Cámara Nacional de Empresas en Consultoría (CNEC), profesores de la Facultad de Contaduría y Administración, así como de las siguiente instituciones:

COLEGIO NACIONAL DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
INSTITUTO TECNOLOGICO AUTONOMO DE MEXICO
INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA, GEOGRAFIA E INFORMATICA
UNION DE CONSULTORES A.C.
CAMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DE LA TRANSFORMACION
CAMARA NACIONAL DE COMERCIO DE LA CIUDAD DE MEXICO
1er. FORO TECNOLOGICO EN WTC

La mayoría de la bibliografía presentada en nuestra investigación fue localizada en la biblioteca del Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM). Las tesis de apoyo bibliográfico para el capítulo II de este trabajo, se localizan en el Colegio Nacional de Licenciados en Administración.

En cuanto a las limitaciones de la investigación observamos que:

*En la biblioteca de la F.C.A. no se cuenta con bibliografía actualizada y suficiente sobre consultoría, ya que, la mayoría de las tesis y libros son de los años sesentas y ochentas,

*Debido a la extensión del tema sólo se abarca el D. F. como área de estudio,

*La mayoría de las empresas de consultoría son extranjeras o no se encuentran afiliadas a la Cámara Nacional de Empresas en Consultoría,

*La mayoría de la bibliografía con que se cuenta está enfocada a las grandes empresas de países altamente desarrollados,

*En la CANACINTRA Y CANACO nos encontramos con un excesivo burocratismo. Debido a que se requería contar con un directorio de micro y pequeñas empresas para nuestra investigación de campo y aunque se cubrió el requisito de presentar una carta de solicitud de información expedida por la FCA, ésta fue rechazada varias veces por múltiples motivos ilógicos y fuera de nuestro alcance,

*En el primer foro tecnológico llevado a cabo del 16 al 18 de abril de 1996 en el WTC de la Cd. de México, no se permitía el acceso a estudiantes por lo que tuvimos que recurrir a un micro empresario para poder entrar,

*Fue imposible asistir al congreso de consultoría organizado por la Cámara Nacional de Empresas en Consultoría en el mes de mayo debido, al excesivo costo de dicho congreso, además no se hacía ninguna rebaja a estudiantes.

2. RECOPIACION DE LA INFORMACION.

Ya que se llevó a cabo la selección del tema y se definió el problema a investigar, fue necesario determinar las fuentes de las cuales se obtuvo la información para la investigación. Por lo cual se determinaron dos tipos de fuentes.

Una de las más importantes en este trabajo fue la documental en la cual se obtuvieron datos teóricos y estadísticos. Se visitaron bibliotecas tales como:

La biblioteca de la Facultad de Contaduría y Administración (U.N.A.M.).

La biblioteca central de la U.N.A.M.

La biblioteca del Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM)

La biblioteca del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI)

La biblioteca del Colegio Nacional de Licenciados en Administración A.C. (CONLA)

Los libros, folletos y tesis que se consultaron fueron tanto de micro y pequeñas empresas como de consultoría. Cabe destacar que de los últimos en su mayoría las publicaciones son de origen extranjero.

La segunda de las fuentes fue la investigación de campo que se realizó por medio de la entrevista a los encargados de brindar los servicios de consultoría y cuestionarios aplicados a los micro y pequeños empresarios.

Entrevista:

"La entrevista se define como la interrelación entre el investigador y las personas que componen el objeto de estudio. El propósito es conferenciar de manera formal, sobre algún tema establecido previamente, y a la vez reunir datos".²

Con base en esta definición se consideró suficiente contar solo con un esquema para llevar a cabo dicha entrevista, mediante la cual pudimos obtener suficientes datos para la investigación.

El esquema que se empleó puede ser apreciado en el anexo 1 del presente trabajo.

Cuestionario:

"Es el instrumento escrito que debe resolverse sin intervención del investigador. Establece provisionalmente las consecuencias lógicas de un problema que, aunadas a la experiencia del investigador y que con ayuda de la literatura especializada servirán para elaborar las preguntas congruentes con dichas consecuencias lógicas.

"Las respuestas que se obtengan del cuestionario son los datos que permitirán verificar las hipótesis preliminares o bien estudiar el fenómeno propuesto en la investigación"³.

En el anexo 2 de este trabajo se puede observar el cuestionario aplicado a los micro y pequeños empresarios.

Asimismo, la investigación es descriptiva y propositiva porque parte de la explicación de un hecho real y con base en ella, se hace una propuesta.

²ibid; pág 41

³ibid, pág 54

Una vez presentada la forma en que se diseñaron la entrevista y el cuestionario se describe la manera en que se obtuvo la muestra.

Muestreo

Se define como "La técnica que consiste en la selección de una muestra representativa de la población o del universo que ha de investigarse"⁴.

Muestra

"Es seguir un procedimiento tal, que al escoger un grupo pequeño de una población podamos tener un grado de probabilidad de que ese pequeño grupo efectivamente posee las características del universo y de la población que estamos estudiando"⁵.

Para determinar la muestra del cuestionario y entrevista, nos basamos en la fórmula de poblaciones finitas:

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot Npq}{e^2 (N-1) + \sigma^2 pq}$$

En donde:

- σ = coeficiente de confianza
- N = universo o población
- p = probabilidad a favor
- q = probabilidad en contra
- e = error de estimación
- n = tamaño de la muestra

⁴Ibid, pág.

⁵BAENA, Guilermine; *Instrumentos de investigación, tesis profesional y trabajos académicos* México; Editores Unidos Mexicanos, 1981, pág. 69

1) Grado de confianza con el que se va a trabajar

X = Promedio del universo

Si $X = (\sigma)$,

Sustituyendo nuestros valores, queda de la siguiente forma:

Entrevista:

$$n = \frac{\sigma^2 Npq}{e^2 (N-1) + \sigma^2 pq}$$

$$\sigma = 95\% = (1.96)^2 = 3.84$$

$$N = 1,047$$

$$p = 95\%$$

$$q = 5\%$$

$$e = 5\%$$

$$n = ?$$

$$n = \frac{3.84 (1,047)(.95)(.05)}{(.05)^2 (1,047 - 1) + (3.84)(.95)(.05)}$$

$$n = \frac{191}{3}$$

$$n = 63.6$$

$$n = 64$$

La fórmula, por lo tanto, nos indica una muestra de 64 entrevistas a realizar

a empresas que brinden servicios de consultoría. Cabe destacar que el número de empresas que ofrecen dichos servicios, fue proporcionado por la Cámara Nacional de Empresas en Consultoría (CNEC).

Cuestionario:

$$n = \frac{\sigma^2 Npq}{e^2 (N-1) + \sigma^2 pq}$$

$$\sigma = 95\% = (1.96)^2 = 3.84$$

$$N = 302,500$$

$$p = 95\%$$

$$q = 5\%$$

$$e = 5\%$$

$$n = ?$$

$$n = \frac{3.84 (302,500)(.95)(.05)}{(.05)^2 (302,500 - 1) + (3.84)(.95)(.05)}$$

$$n = \frac{55,176}{756.4299}$$

$$n = 72.9426$$

$$n = 73$$

La fórmula, por lo tanto, nos indica una muestra de 73 cuestionarios para aplicar a los micro y pequeños empresarios.

Para conocer el número de cuestionarios a aplicar en los tres sectores (transformación, comercio y servicios) recurrimos al porcentaje de empresas micro y pequeñas que cubre cada uno de los sectores basándonos en datos proporcionados por el INEGI y que se detallan en el capítulo III de nuestra investigación.

1.1 CUESTIONARIOS APLICADOS POR SECTOR

SECTOR ⁶	TOTAL DE EMPRESAS	PORCENTAJE %	NUM. DE CUESTIONARIOS
TRANSFORMACION	27,184	9%	7
COMERCIO	167,446	55%	40
SERVICIOS	107,870	36%	26
TOTALES	302,500	100%	73

FUENTE: ELABORACION PROPIA CON BASE EN INEGI

3. ANALISIS DE LA INFORMACION

Después de haber llevado a cabo la entrevista y el cuestionario, se procedió a depurar la información y tratar de obtener lo más rápido posible los datos requeridos para continuar con la investigación y cumplir con los objetivos marcados al inicio de la misma.

⁶ Aunque sabemos que los sectores económicos se encuentran formados por: sector agropecuario, industrial (industria extractiva y de transformación) y servicios, el INEGI divide a la micro y pequeña empresa en tres "sectores" que son los mismos que hemos considerado para nuestra investigación

Para el procesamiento de los datos se utilizaron métodos electro-mecánicos, ya que para representar los datos se usaron diversos paquetes de cómputo tales como: word para windows, excel, harvard graphics y power point.

4. PRESENTACION DE RESULTADOS

La presentación de los resultados se aprecia de mejor manera en el capítulo IV donde además, analizamos la información de cada pregunta , y con base en este análisis se plantea nuestra propuesta.

**CAPITULO II
LA
CONSULTORIA**

II. LA CONSULTORIA

INTRODUCCION

Actualmente dirigir una empresa es una labor bastante compleja que implica la resolución de problemas que se presentan día a día; además los empresarios deben enfrentarse principalmente a la falta de tiempo; por eso son decisivos los diversos servicios que la consultoría puede ofrecer a las empresas. Este capítulo plantea los puntos más sobresalientes de la consultoría.

Muchos de los micro y pequeños empresarios mexicanos no cuentan con una idea precisa de lo que la consultoría puede ofrecerles o bien por sus características se limitan en cuanto a la posible contratación de una consultoría, por lo tanto se considera necesario realizar un análisis más a fondo acerca de la misma.

1. DEFINICION

Para poder entender el presente capítulo se plantea como primer punto la definición de consultoría.

La consultoría de empresas es un servicio profesional útil que proporciona propuestas y sugerencias concretas a los empresarios para resolver los problemas prácticos que tienen sus empresas.

Existen diversas definiciones de consultoría; aún cuando ésta ha llegado a ser reconocida internacionalmente como profesión, no se ha logrado la unificación de criterios para dar una definición de la misma. Por lo cual la Organización Internacional del Trabajo plantea dos enfoques básicos de consultoría.

* El primero es un enfoque con una visión funcional. Fritz Steeie la define como: Cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma sino que ayuda a los que lo son. En el segundo enfoque la consultoría es un servicio profesional y especial destacando sus características. Larry Greiner y Robert Metzger dicen que: La consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por empresas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se las solicita, en la aplicación de soluciones".¹

Habiendo definido la consultoría se hace una breve descripción histórica de ella para tener una base más completa a fin de efectuar un análisis de su situación actual.

2. ANTECEDENTES DE LA CONSULTORIA

El origen de la consultoría de empresas tiene lugar en la época de la Revolución Industrial, donde se realizan grandes avances en la tecnología, en las fábricas, en las líneas de producción, métodos y procedimientos, entre otros. Es en el siglo XIX donde se inicia la organización científica del trabajo.

* Frederick W. Taylor, Frank y Lillian Gilberth, Henry L. Gantt y Harrington Emerson son los pioneros de la organización científica del trabajo, dando el empuje a la consultoría. Dándose ésta en una forma más específica en la productividad y en la eficiencia de las fábricas y talleres, la disminución de los costos, tiempos y movimientos y la organización del trabajo.²

¹ OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO; con la dirección de Kubr, Milan; *La consultoría de empresas. guía para la profesión* Ginebra, Suiza; Limusa; 1995, pág. 3

²ibid. pág. 23

Después de varios años, el interés de la consultoría se fue desarrollando en otras ramas y en organizaciones mercantiles. Edwin Booz creó en Chicago una de las primeras empresas dedicadas a la consultoría por el año de 1914, actualmente se conoce con el nombre de Business Research Service.

La consultoría tuvo su máximo empuje en la reconstrucción de posguerra. Todos los cambios que se dieron en esta época desde la tecnología hasta la economía de los países provocó que la demanda de los servicios de consultoría creciera en forma considerable; por ello fue en esta época donde se estableció el mayor número de empresas de consultoría.

Después de la posguerra (1960) comenzaron a surgir los grandes despachos de consultoría administrativa, asimismo los administradores tomaron un papel más importante para prestar estos servicios, lo cual se debió a que las empresas consultoras no tenían la capacidad para satisfacer las necesidades de las empresas ya que carecían de nuevos conocimientos organizacionales, de mercadotecnia, personal, entre otros.

"A partir de 1975 se empezó a definir el campo de acción con el que cada profesión contribuiría a las empresas por lo cual comenzaron a surgir diversas firmas multidisciplinarias que abarcan de manera excelente los distintos problemas que se presentaron en las empresas".³

De esta forma la consultoría fue abarcando otra gama de servicios, progresó, y se iniciaron nuevas metodologías de los procesos que se llevaron a cabo en las empresas consultoras; por lo que algunas empresas llegaron a ser tan competitivas que se internacionalizaron tanto que todavía existen empresas consultoras con gran prestigio en distintos países.

El auge que se alcanzó fue un proceso de grandes dimensiones en los países desarrollados principalmente en E.U.A., Inglaterra, Alemania y Francia.

En México, la mayoría de las empresas consultoras son dirigidas hacia las áreas de ingeniería y contabilidad, ya que a los empresarios les preocupaba la

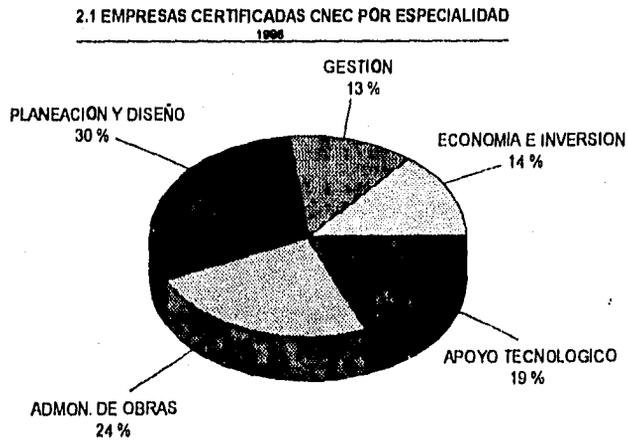
³EVANS Velázquez, Juan Carlos; *Consultoría administrativa: análisis y perspectivas* México, D.F.; Tesis ITAM; Febrero 1993.

reducción de costos, manejar las operaciones fiscales, mantener estándares de calidad y mantener eficientes líneas productivas, entre otros aspectos.

Por estas razones, en nuestro país la consultoría administrativa no ha tenido difusión y crecimiento. Existen empresas consultoras que otorgan estos servicios, pero algunas se especializan en determinadas áreas de la administración; son pocas las que otorgan un servicio integral de consultoría administrativa.

La Cámara Nacional de Empresas en Consultoría (CNEC) fundada por decreto publicado en el diario oficial de la federación el 19 de abril de 1985 como una institución pública, autónoma, con personalidad jurídica propia y duración indefinida agrupa en México a las empresas dedicadas a éste ramo, y fue hasta su creación cuando la especialidad de gestión de empresas fue incluida dentro de la consultoría la cual incluye funciones administrativas como planeación, sistemas y procedimientos, mercado, etc.,.

Actualmente la CNEC cuenta con el siguiente porcentaje de empresas certificadas por especialidad:



FUENTE: CAMARA NACIONAL DE EMPRESAS EN CONSULTORIA

Debido a la gran importancia y diversificación de la consultoría existe la necesidad de contar con una clasificación de servicios de la misma.

3. SERVICIOS DE CONSULTORIA

Actualmente las empresas de consultoría abarcan un número considerable de servicios que otorgan a sus clientes, por lo cual el empresario puede pedirles que resuelvan casi cualquier tipo de problema que exista en su organización sea grande, mediana, pequeña o micro empresa.

Existen empresas de consultoría que tienen la capacidad de abarcar una gran gama de servicios desde las funciones de dirección hasta el manejo de personal. Al mismo tiempo existen organizaciones de consultoría que brindan conocimientos especiales en uno o algunos de los diversos servicios así como consultores especializados por sectores productivos.

* La asociación de consultores de empresas del Reino Unido reconoce sesenta y tres esferas de actividad consultiva agrupadas en los siguientes siete encabezados:

- * Creación y expansión de la organización y formación de la política.
- * Gestión de la producción.
- * Comercialización, ventas y distribución.
- * Financiación y administración.
- * Administración y selección de personal.
- * Sistemas de información para la dirección y procesamiento electrónico de datos.
- * Estudios económicos y ambientales.*⁴

En nuestro país, la CNEC, ante la necesidad de establecer una clasificación de los servicios de consultoría integró una comisión coordinada para dicho objetivo.

⁴OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO; con la dirección de Kubr, Milan; op. cit. pág 40.

El resultado de la clasificación fue presentado en 1996, lo cual se transcribe a continuación:



FUENTE: CAMARA NACIONAL DE EMPRESAS EN CONSULTORIA

Algunas empresas consultoras determinan su propia metodología y/o su proceso dependiendo del tipo de empresa y sobre todo de los servicios requeridos por la misma.

Una vez que se han expuesto los diferentes servicios de consultoría se explica el proceso de consultoría.

4. PROCESO DE CONSULTORIA

El proceso de consultoría se encuentra integrado por varias etapas las cuales se mencionan a continuación:

- A. Preparativos de la consultoría
- B. Diagnóstico
- C. Planificación de la Acción
- D. Aplicación
- E. Terminación

Para comprender cada una de las anteriores etapas se explican a continuación.

A. PREPARATIVOS DE LA CONSULTORIA

La primera parte del proceso de consultoría son los preparativos; en esta etapa se examina y define el problema por el cual se ha recurrido a la consultoría con la finalidad de establecer un plan de trabajo acorde a las necesidades del cliente.

En las reuniones iniciales el consultor no debe entrar en muchos detalles. Sin embargo, puede recopilar información sobre los hechos de orientación esenciales acerca del cliente, su medio ambiente y problemas característicos de su sector de actividad, información sobre los productos y sus ventas, los proveedores, procedimientos y equipo, historia y evolución de la compañía, entre otros, los cuales pueden obtenerse de manera general.

La primera relación formal que se establece entre el consultor y el cliente consiste en una entrevista en la cual se plantearán las posibilidades de prestar algún servicio de consultoría.

a. Entrevista

Los aspectos que se traten en la entrevista varían de acuerdo al conocimiento que el consultor tenga de las actividades y/o problemas del cliente; sin embargo deben quedar establecidos plenamente los siguientes:

- * Identificación del servicio requerido.
- * Determinación final del trabajo.
- * Forma de trabajo del consultor.
- * Honorarios.
- * Plazo de ejecución⁵.

Antes de realizar la planeación de las tareas a seguir el consultor debe realizar un estudio preliminar del problema.

b. Estudio Preliminar

El propósito de este estudio preliminar es definir y planificar una misión o proyecto de consultoría acorde con el problema existente; este estudio es limitado a un análisis rápido de la situación de la empresa.

El estudio preliminar se basa en un rápido acopio de la información que permite conocer, de una forma global el tipo de ayuda que se necesita para las alternativas de solución. Las principales fuentes de información pueden ser: material publicado (informes financieros), registros e informes internos, la observación y las entrevistas.

Las características del estudio preliminar que se debe efectuar para emitir el diagnóstico varían dependiendo del tamaño de la empresa, a la complejidad de los problemas y al tipo de operaciones del cliente; estos estudios deben contar con: la obtención de información rápida y precisa y el análisis de las circunstancias observadas para continuar con la formulación de un plan de trabajo.

Con el estudio preliminar, el consultor tiene la suficiente información para dar paso al plan de trabajo.

⁵INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS: *Gua de consultoría en administración*, México D.F. : IMCP; 1994, pág. 15

c. Plan de Trabajo

En el plan de trabajo se establecen los papeles respectivos que desempeñarán tanto el consultor como el cliente y la forma en que interactúan.

Dentro del plan de trabajo se deben establecer los objetivos que se han de alcanzar, describiendo los beneficios que se obtendrán de una forma cuantificable (en la medida de lo posible).

Para realizar el plan de trabajo se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Las capacidades técnicas, de personal y financieras del cliente, y del consultor.
- La posibilidad y el ritmo óptimo del cambio (que los recursos de la empresa sean adaptables al cambio).
- La conveniencia de adoptar un enfoque gradual de la puesta en práctica (comenzando en un área a nivel experimental).

Para llevar a cabo el plan de trabajo es necesario realizar la definición de las tareas, tomando en cuenta la índole del problema, la motivación y capacidades del personal del cliente. Para que esto pueda tener éxito hay que contestar las siguientes preguntas básicas: ¿Quién es el responsable de qué?, ¿dónde acaba la responsabilidad del consultor?, ¿qué quiere realmente el cliente?, ¿quiere otro informe o está realmente interesado en efectuar cambios?.

Después de haber definido las funciones que se llevan a cabo dentro de la organización del cliente, se deben determinar los recursos necesarios (los que pone a disposición el consultor y los que pone el cliente) para realizar las actividades del plan de trabajo.

El plan de trabajo debe ser presentado al cliente para su aprobación; esta propuesta debe contener las técnicas a emplear relativas al personal y los antecedentes financieros del consultor.

B. DIAGNOSTICO

El diagnóstico constituye la fase operativa de la consultoría, la cual tiene como objetivo examinar el problema que afronta el cliente de manera detallada y exhaustiva, recabando toda la información necesaria para adoptar una decisión sobre como enfocar el trabajo para llegar a la solución de un problema. En esta etapa no se incluye la actividad que llega a la solución, pero es conveniente destacar que en la práctica no es adecuado hacer una separación entre la etapa del diagnóstico y del plan de trabajo, por lo cual es conveniente conjugar algunas de las actividades de las dos etapas.

El diagnóstico debe alcanzar los siguientes objetivos:

- Definir e identificar los problemas más importantes de la empresa.
- Establecer prioridades para su solución. Estas prioridades estarán relacionadas directamente con la importancia y magnitud de los problemas así como el efecto de los beneficios potenciales que se pueden obtener.
- Definir las soluciones tentativas más aplicables de acuerdo con los puntos anteriores.
- Establecer un plan práctico, acorde con las posibilidades específicas de la empresa, para desarrollar y adoptar las soluciones correspondientes".⁶

En esta etapa se empiezan a provocar cambios dentro de la empresa. Al elaborar de modo gradual un cuadro completo de la situación, el diagnóstico promueve el conocimiento de la necesidad de cambio e indica de manera más concreta los tipos de modificaciones que son necesarios.

El consultor debe tomar en cuenta lo que se ha de establecer, demostrar, poner a prueba y justificario a lo largo de esta etapa, por lo cual se debe definir el problema, sus causas, otras relaciones importantes, la capacidad potencial del cliente para resolver el problema y la dirección posible de las medidas futuras.

⁶INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS ; op.cit; pág. 27

* Hay que recordar que existen tres categorías de problemas: de corrección, de progresión y de creación; prevaleciendo una característica común en los tres casos, existe una diferencia entre lo que está (o estaba) realmente aconteciendo y lo que debería (o podría) estar pasando. Esta diferencia define el problema del que se supone ha de ocuparse el consultor.*

La etapa de diagnóstico contiene cuatro sub etapas:

- La definición del marco conceptual y la decisión sobre los datos que en fin de reunir.
- La investigación de los hechos y/o la reunión de los datos.
- La recopilación de la información.
- Información al cliente, con la inclusión de la presentación del informe.

Al empezar a definir los hechos, los consultores se basan en los datos incluidos en el estudio preliminar que se realizó en la etapa de preparación. Los hechos deben analizarse con la colaboración del cliente y con las personas que tienen conocimiento de los registros que se llevan a cabo y que presenten cierta grado de confiabilidad.

En el proceso de recolección de los datos se debe tener cuidado ya que tipos aparentemente idénticos de datos pueden tener un significado o contenido diferente. El grado de detalle dependerá del tipo de problema y de la experiencia del consultor. Es necesario que se tomen decisiones sobre la representatividad y la actualidad, teniendo en cuenta el uso final al que se destinaron. Los datos pueden agruparse de la siguiente forma:

- Con respecto a los acontecimientos (tiempo, frecuencia, causas, efectos).
- Con respecto al personal (sexo, edad, ocupación).
- Con respecto a los insumos y materiales (valor, dimensiones).
- Con respecto a los recursos humanos (producción, métodos y procedimientos, distribución, centros de control, etc.).

Dentro de las formas para obtener información se encuentra la observación. El consultor puede ser un observador en reuniones del personal durante las cuales es posible determinar los procedimientos y comportamientos del grupo que está relacionado con el conflicto. Generalmente la observación es utilizada para analizar procedimientos operaciones y procesos; el consultor debe elegir algún método que permita su análisis.

Para la obtención de información se utilizan técnicas tales como: entrevistas personales, revisiones de documentos, cuestionarios, diagramas de flujo, entre otros. Es indispensable que estas actividades se hagan constar en papeles de trabajo.

Las entrevistas con la gerencia estarán dirigidas a obtener una visión general de la organización, con el objeto de conocer los aspectos que se consideran más importantes o que causan mayor preocupación. Además, durante estas entrevistas es necesario tomar nota de todos aquellos aspectos y datos que pueden servir para la evaluación de los problemas y sus posibles soluciones.

Para recabar estos datos se recurre a fuentes de información como la observación y el análisis de los informes administrativos y estados financieros de la organización, los cuales permiten conocer la importancia que tienen los diferentes renglones de los informes, así como sus diferencias, para la obtención de datos que se utilizarán para mejorar la empresa.

Otra herramienta útil para la obtención de información de hechos es el cuestionario. Antes de elaborar el cuestionario se debe establecer qué información se desea obtener, qué empleo se le dará y cómo se clasificarán las respuestas.

En el análisis de los hechos existen dos aspectos importantes, el primero es realizar una descripción correcta de la realidad, de las condiciones, los acontecimientos y sus causas; el segundo es determinar qué se puede hacer si el cliente tiene la capacidad para hacerlo y cómo orientar el proceso de cambio. Los principales criterios de clasificación de los datos o los hechos son: tiempo, lugar, responsabilidad, estructura y factores determinantes.

" Para analizar los datos se utilizan diversas técnicas como la estadística, el uso de modelos matemáticos y técnicas gráficas. Asimismo, en la consultoría se utiliza el análisis causal (tiene por objeto descubrir las relaciones causales entre las condiciones y acontecimientos), análisis del campo de fuerzas (examinan las relaciones y los factores que influyen en los cambios), y comparación (efectúan una evaluación global)".⁹

El análisis estadístico tiene mayor relevancia sólo cuando se pueden identificar las relaciones cuantitativas. El principal objetivo consiste en determinar si existe una relación específica entre diversos factores y acontecimientos descritos por los datos; de ser posible la relación se cuantifica y se define como función.

A medida que el análisis de los hechos se acerca a su terminación, éste análisis conllevará en sí una síntesis para determinar las relaciones fundamentales, las tendencias y las causas haciendo una diferenciación de los acontecimientos, de los factores fundamentales y secundarios, para conocer qué se debe modificar o cambiar.

Es importante que se mantenga una relación cercana y constante con el empresario ya que así se podrán evitar actitudes negativas al llegar al momento del cambio en las actividades problemáticas. La información que se proporciona al cliente abarca entre otros, los siguientes aspectos:

- * Información sobre un hecho nuevo o importante.
- * Información sobre los progresos logrados.
- * Información sobre las contribuciones que se requieren por parte del empresario.
- * El informe final del plan de trabajo.

La información debe ser proporcionada a las personas que contrataron el servicio de consultoría y a quienes estén relacionados con el problema a resolver. En la presentación de estos informes no se trata de decirle al empresario lo que ya sabe, sino los resultados que benefician a la empresa. El consultor debe omitir juicios de valor ya que es el cliente quien sacará sus conclusiones de la información

⁹ OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO; con la dirección de Kubr. Milan; op. cit pág. 167

que se le presenta de forma imparcial. Existen dos formas de proporcionar información al cliente; una es por medio oral a través de sesiones o juntas con las personas involucradas, sin embargo esta información debe estar apoyada por documentos. Otra es la forma escrita que es la presentación de informes en los cuales se debe cuidar la redacción para que el cliente no se confunda y sobre todo proporcione información objetiva.

Al terminar la fase de diagnóstico el consultor debe presentar información sobre la misma; a este informe se le conoce como carta propuesta, la cual define en términos claros y concisos el trabajo a realizar y los objetivos alcanzados. El contenido de esta carta depende de la experiencia del consultor y del caso específico que se trate.

C. PLANIFICACION DE LA ACCION

Esta etapa incluye la elaboración de soluciones al problema, la elección entre las alternativas, la presentación de las propuestas y la preparación para la aplicación de la solución aceptada. La fase inicial es la búsqueda de ideas e información sobre posibles soluciones; teniendo como objetivo el descubrir todas las soluciones interesantes y factibles para someterlas a una evaluación preliminar. Para realizar la búsqueda de la solución es necesario tomar en cuenta la índole del problema, sus características técnicas, su complejidad y grado de novedad.

La técnica de evaluación utilizada debe tener en cuenta la naturaleza y complejidad del caso, y será elegida ya sea por técnicas adoptadas por la propia empresa de consultoría o por la variedad de técnicas existentes conocidas por la experiencia del consultor. Puede ser un análisis de punto de equilibrio, un análisis costo - beneficio, un análisis sobre el rendimiento de las inversiones, técnicas de programación lineal, un análisis de decisiones entre otras.

Es importante señalar que en esta etapa, la participación del cliente es de suma importancia ya que de ella genera un compromiso que resultará muy necesario en la etapa de aplicación.

Una vez evaluadas las alternativas de solución y tomado una decisión, se debe informar al cliente presentándole un informe. La información que se ha recopilado durante el proceso de consultoría se resume, confirma y somete a decisión del cliente.

En una propuesta eficaz de medidas se muestra no sólo "lo que" se ha de realizar, sino también "cómo realizarlo". Por lo cual en la propuesta ha de incluir un plan de aplicación. La decisión adoptada respecto a las propuestas puede ser el punto final de las tareas de consultoría, si las propuestas son aceptadas para su puesta en marcha o si el empresario desea realizar este trabajo personalmente. Será una introducción a la etapa siguiente si el cliente prefiere que el consultor contribuya a la aplicación.

D. APLICACION

La aplicación es la culminación de los esfuerzos conjuntos del consultor y del cliente. Una vez que se toma la decisión de iniciar esta fase se debe informar directamente al personal que se verá afectado por los cambios, especificando su aportación.

Los factores técnicos y los recursos influirán en el tiempo de espera de la aplicación; se procurará programar la aplicación de manera que el cliente obtenga los beneficios esperados. El programa de aplicación debe señalar resultados contables y de ser posible medir tareas, actividades y medidas individuales.

Se tiene que realizar una evaluación regular y frecuente de los procesos de aplicación; prestando atención al ritmo de la misma y sus consecuencias. Uno de los métodos más eficaces es el perfeccionamiento del personal de la empresa del cliente mediante la cooperación directa del consultor.

Un elemento común en esta fase es la capacitación del personal que participa en los cambios o soluciones, existen diversos métodos de capacitación los cuales son: capacitación en el servicio, capacitación de formadores por el consultor, capacitación de grupos experimentales, cursos regulares de

capacitación, cursos de capacitación externa."¹⁰

Es necesario que se establezcan procedimientos de control no sólo en la fase de aplicación sino también durante un periodo considerable de tiempo, ya que sin un método de control las posibilidades de modificar y mejorar las circunstancias cambiantes de la organización pueden verse afectadas

E. TERMINACION

En esta fase se pone fin al proceso de consultoría. Es importante saber el momento oportuno de terminar con el proceso, el cual se tiene que especificar desde el inicio. Una parte importante en la terminación, es la evaluación para determinar si los objetivos se han alcanzado y si se justifican los recursos utilizados con los resultados obtenidos. Dicha evaluación tiene que ser realizada tanto por el consultor como por el cliente.

"Las principales dimensiones del proceso de consultoría se evaluarán como sigue:

- Diseño del cometido.
- Cantidad y calidad de los insumos.
- La modalidad de la consultoría utilizada.
- La gestión del cometido por el consultor y el cliente."¹¹

El seguimiento se da cuando el cliente y el consultor están de acuerdo en que ambos sigan con el trabajo para que de alguna manera se supervisen los cambios realizados durante el proceso y vigilar que se realicen como fueron planeados y/o en su caso modificarlos por elementos que no se tomaron en cuenta.

"El seguimiento es una fuente valiosa de información sobre la repercusión real de los cometidos realizados y sobre los nuevos problemas que pueden surgir

¹⁰OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO: con la dirección de Kubr, Milan; op. cit pág. 202

¹¹ibid.: pág. 218

en la organización cliente".¹² El seguimiento se da en un periodo limitado, dando origen a un contrato de iguala mediante el cual el consultor está a disposición del cliente durante un periodo, teniendo como objetivo examinar los aspectos de la empresa. Existen dos categorías de contratos de iguala los cuales son:

- Iguala de generalista: En ésta se examinan los resultados obtenidos de una forma global así como la evolución de la empresa, analizando las posibles mejoras.
- Iguala de especialista: Se le proporciona al cliente información técnica permanente, realizando sugerencias para mantener la empresa a la vanguardia.

Durante el proceso de consultoría el cliente recibe varios informes pero existe uno final el cual se presenta cuando se da por terminado el proceso. El informe final abarca los hechos esenciales, las conformaciones de las actividades, señalando los beneficios obtenidos y las sugerencias o propuestas del consultor.

El informe final debe cumplir con los siguientes objetivos:

- Facilitar la comprensión de las situaciones encontradas durante el estudio, mediante la preparación y explicación ordenada de todos los hechos.
- Motivar la implantación de las soluciones de tal forma que se logre el beneficio total del trabajo.
- Informar las bases sobre las que se desarrollaron las conclusiones, de tal forma que se puedan obtener beneficios al aplicar estas bases a la resolución de futuros problemas que se presenten.
- Servir como guía para poder conocer lo que se ha hecho, así como medir y evaluar la forma en que se cumplieron los objetivos señalados al inicio del trabajo".¹³

Dentro del informe se debe incluir la documentación que justifique las propuestas. El contenido de la información debe referirse a:

¹²ibid; pág. 219

¹³INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS; op. cit. ; pág. 44

- *La importancia de los hechos conocidos.
- *Los hechos descubiertos.
- *La causa efecto descubierta de los hechos.
- *Soluciones a los problemas.

El informe no debe de ser muy extenso ya que suele ser rechazado por el cliente y termina por no leerlo. Por lo que al presentarlo debemos hacerlo coherente y homogéneo.

Es necesario conocer más a fondo la relación existente entre el cliente (micro y pequeño empresario) y el consultor; tema que será abordado a continuación.

5. RELACION CONSULTOR - MICRO Y PEQUEÑO EMPRESARIO

Durante el desarrollo del proceso de consultoría es muy importante destacar la relevancia que tiene la relación consultor - cliente. Independientemente de la competencia y calidad técnica, el asesoramiento del consultor puede o no ser entendido y aceptado por el cliente. Este rechazo se puede dar de muchas formas, por lo que el consultor debe estar pendiente de las relaciones con su cliente para que su trabajo de consultoría no quede sólo en el informe que se aplique.

"Para tener éxito, los consultores y los clientes tienen que conocer los factores humanos y de otro tipo que influyen en su relación, así como los errores que se han de evitar en la relación conjunta de una tarea"¹⁴.

En primer término, es necesario definir claramente el problema a solucionar por ambas partes y por separado; esta definición puede diferir al compararse pero de aquí surge un debate para llegar a un mutuo acuerdo sobre la definición del problema. Esta diferencia se da porque el consultor está sumergido en el problema y muchas veces no llega al origen del mismo. La definición de un problema no es definitiva ya que mediante la realización del diagnóstico detallado se puede modificar y/o ratificar.

¹⁴OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO; op cit, pag. 41.

"Cuando un cliente contrata a un determinado profesionista demanda básicamente tres cosas, competencia, responsabilidad y deseo de servicio"¹⁵.

Es importante que desde un inicio de la relación se establezca cuál es la responsabilidad del consultor ante el cliente así como los beneficios que se alcanzarán. Esto es con el fin de que el cliente sepa hasta dónde llegará la realización del trabajo de consultoría y para que el consultor no salga de su responsabilidad y alcance; esto conllevará a mantener una realización más eficiente con el cliente.

La responsabilidad del consultor consiste en la obligación de dar un servicio y conlleva con ella la idea de integridad.

La competencia presupone:

- A. Cierta experiencia y maestría en la actividad profesional.
- B. Un conocimiento previo.
- C. Habilidad para aplicar con éxito sus conocimientos especializados.

En lo referente al grado de competencia un profesionista deberá contar con el conocimiento de las técnicas y procedimientos de práctica común dentro de la profesión así como estar actualizado en cuanto a técnicas y procedimientos que le permitan realizar con éxito la prestación del servicio.

Para lo anterior es necesario establecer las funciones que tendrán ambas partes siendo conveniente responder a las siguientes preguntas: "¿Se establecerán compromisos mutuos?, ¿Qué hará cada uno, cómo y cuándo?, ¿Desea el cliente obtener una solución del consultor o prefiere llegar a su propia solución con ayuda del consultor?, ¿Está dispuesto el cliente a participar intensamente en toda la tarea de consultoría?, ¿Existen sectores específicos de que deba ocuparse directamente el consultor sin tratar de que participe el cliente?, ¿y viceversa?"¹⁶.

¹⁵CENTRO NACIONAL DE LA PRODUCTIVIDAD; *La consultoría*, México, D. F.; CENAPRO: 1986, pág. 3.

¹⁶OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO; con la dirección de Kubr, Milán; op cit. pág.

Con las respuestas se podrá definir la estrategia que se ha de aplicar para que la tarea tenga éxito. Una de las principales reglas de la consultoría es de crear y mantener una auténtica relación de colaboración.

*La primera relación formal que se establece entre el consultor y su cliente consiste siempre en una entrevista en la que se plantea la posibilidad de prestar algún servicio de asesoría para la empresa. Los asuntos que se traten en esta entrevista, dependerán del conocimiento previo que se tenga de las operaciones y problemas del cliente*¹⁷.

Una vez que se ha logrado la identificación del servicio que requiere el cliente se efectúa un estudio (diagnóstico) para detectar las situaciones en departamentos o áreas que pueden ser mejoradas.

La forma de llevar a cabo dicho estudio varía de acuerdo a la empresa, problemas, operaciones, etc.

Una vez que se tienen las conclusiones derivadas del diagnóstico, éstas deben presentarse mediante una carta - propuesta que definirá "en términos claros y concisos el trabajo a realizar y los objetivos a alcanzar.

La carta - propuesta debe incluir, en forma mínima, los siguientes aspectos:

- *Antecedentes y definición del problema.
- *Objetivos y beneficios esperados del trabajo.
- *El alcance del trabajo del consultor (incluyendo estimación del tiempo a emplear).
- *La experiencia de la firma (en ciertos casos puede excluirse).
- *Honorarios y forma en que se cobrarán*¹⁸.

En cualquier proyecto de este tipo se debe mantener una adecuada comunicación con el cliente, lo cual se hace a través de informes ya sean verbales o escritos. Dichos informes pueden referirse a los avances en los trabajos,

¹⁷INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS ; Guía de Consultoría en administración; México, D.F.: IMCP; 1994, pág. 45

¹⁸Ibid pág. 50

recomendaciones y/o conclusiones.

Los informes escritos son la prueba física del trabajo efectuado por el consultor y deben ser preparados de manera que pueda ser de fácil comprensión para el cliente, además de destacar tanto los aspectos positivos (beneficios) como los negativos (limitaciones).

"Es indispensable aclarar que la finalidad del trabajo del consultor no es la presentación de su informe, el verdadero objetivo de su trabajo es la implantación de las recomendaciones que hace a su cliente"¹⁹.

Sin duda alguna es importante contar con un panorama de la situación actual que atraviesa la consultoría el cual será de gran apoyo para el análisis de la presente investigación.

6. SITUACION ACTUAL DE LA CONSULTORIA

"Aproximadamente cien mil personas alrededor del mundo trabajan tiempo completo en la industria de la consultoría generando veinticinco billones de dólares en ingresos anuales. Tan sólo cerca de la mitad de estos consultores proviene de Estados Unidos; otro cuarto proviene de Europa. Mientras los consultores fluctúan con el ciclo de negocios, la industria ha crecido a más del doble."²⁰

Lo primero, y probablemente más significativo en el momento de segmentar la industria de la consultoría es separar grandes y pequeñas empresas. La mayoría de las empresas en consultoría son pequeñas, frecuentemente de una sola persona. La mitad de todas las empresas pequeñas de consultoría generan menos de quinientos mil dólares anuales, y una tercera parte, emplean a menos de cuatro personas. Las cincuenta más grandes empresas de consultoría en los Estados Unidos acumulan aproximadamente tres cuartas partes de todos los consultores que trabajan en empresas que emplean más de cien profesionales.

¹⁹Ibid pág. 63

²⁰COLLIS, David J.: *The management consulting industry* Estados Unidos de América. Boston; Harvard Business School Press; 1995; pág 4

"Las pequeñas empresas son punto de inicio para nuevos consultores (es debatible) ya que tanto la amplitud de los clientes como la profundidad del apoyo de las grandes empresas permiten que los consultores veteranos terminen sus carreras en sus propias empresas de consultoría, y por ende los primeros tienen un mayor campo de trabajo."²¹

Una segunda distinción que a menudo se pasa por alto en la consultoría se da entre los consultores internos y externos. La industria en general define sólo consultores externos; muchas corporaciones grandes tienen su propio equipo de consultoría interna usualmente afiliados con un departamento de planeación.

Contrario a la imperante creencia, sólo uno de cada cien consultores se transfiere directamente a una posición ejecutiva alta en una organización cliente.

Las transferencias a niveles medios son más comunes, pero más del veinte por ciento anual de los movimientos entre los consultores no se debe a que sus clientes los hayan contratado.

La tercera base importante para la segmentación es el grado de especialización. Todas las empresas proporcionan una variedad de servicios pero generan la mayoría de sus ingresos en un solo tipo de trabajo.

"Las dos principales dimensiones de la especialización son funciones (logística, diseño de organización, administración de sistemas de información y capacitación de dirección) e industrias o grupos (asistencia de sanidad, servicios financieros o gubernamentales).

De éstas especializaciones la más grande es la consultoría de administración de sistemas de información, la cual en su mayor parte es dominada por empresas de contaduría: Seis de las diez más grandes empresas de consultoría en el mundo las forman los equipos de consultoría de las seis grandes empresas de contabilidad.

²¹Ibid; pág 4

Otra especialización es la consultoría de administración estratégica. Esta área incluye la consultoría de administración general (tales como Mckinsey, Booz Allen). Las otras especialidades funcionales o industriales tienden a ser pequeñas, reflejando sus orígenes como un negocio dirigido por un ejecutivo con una habilidad particular o conocimiento de la industria."²²

En México la Consultoría ha comenzado a adquirir relevancia en varios sectores productivos aunque con carencia de estructuras, organización y profesionalismo. Generalmente las empresas de consultoría en el país son manejadas por ingenieros o contadores y la razón de que los administradores no figuren en ellas es que la toman como una actividad complementaria a sus funciones, o sea que es algo no rutinario para ellos, y solamente ejercen como consultores cuando un conocido lo llama o recomienda.

Es desilusionante que la mayoría de los que ejercen esta actividad como profesión, lo hacen sin la preparación adecuada y sin más herramientas que la experiencia adquirida, cuando cuentan con ella; y que la ejercen como una profesión adicional. "Esta situación se ha dado en México por tres causas principalmente, primero, por la situación económica que se ha venido dando, repercutiendo en los salarios y retribuciones por servicios; segundo, por la mala cultura empresarial que se presenta en el país y tercero, la falta de incentivos para desarrollar consultoras y por consiguiente tomar la consultoría como profesión principal."²³

En la CNEC hay registradas 1623 consultoras y dentro de sus especialidades hay dos que son de interés para los administradores

²²Ibid. : pág 5 y 6

²³EVANS Velázquez, Juan Carlos; *Consultoría administrativa: análisis y perspectivas* México, D.F.; Tesis ITAM; Febrero 1993. pág. 44 y 45.

**CAPITULO III
LA MICRO
Y
PEQUEÑA EMPRESAS**

III. LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN MEXICO

INTRODUCCION

En México la micro y pequeña empresa han representado una gran oportunidad, para los grupos en desventaja económica porque a través de ellas han podido iniciarse y consolidarse por méritos propios; lo que permite continuar con la expansión económica del país.

Las micro y pequeñas empresas representan más del 90% del sector empresarial pero su importancia no radica solo en su número sino también en que ofrecen la ocasión de generar nuevos productos, empleos, ideas, técnicas y nuevos procedimientos para hacer las cosas.

El crecimiento de la economía nacional debe basarse no sólo en políticas externas sino en la consolidación y desarrollo de micro y pequeñas empresas, que al unirse y propiciar la creación de nuevas empresas puedan originar una mayor ventaja competitiva ante la apertura comercial.

Debido a lo anterior creemos necesario que se brinde un apoyo más profesional a ellas, coadyuvando a su sobrevivencia y desarrollo otorgándoles una nueva herramienta para su trabajo: la consultoría. Pero antes necesitamos dar una definición de la micro y pequeña empresa para entender los elementos que integran dicho concepto los cuales se dan a conocer a continuación.

1. DEFINICION

La micro y pequeña empresa son formas específicas de organización económica que operan en actividades industriales y de servicios, donde combinan capital, trabajo y medios productivos para obtener bienes o servicios, que se destinarán a satisfacer diversas necesidades de un sector determinado de consumidores. Los diversos criterios para la definición de micro y pequeña empresa

varían de país a país, según el número de trabajadores, el volumen de negocios, los activos totales y el balance de resultados.

De acuerdo a Nacional Financiera, se define a la micro y pequeña empresa de la siguiente forma:

MICROEMPRESA. " Son los pequeños negocios (en cualesquiera de los cuatro giros) que manejan un máximo de ciento diez salarios mínimos anuales (zona A) como nivel de venta anual y que tienen de uno a quince empleados."¹

PEQUEÑA EMPRESA. " Son las empresas que manejan ciento once salarios mínimos anuales (zona A) a mil ciento quince salarios por ventas anuales y de dieciséis a cien empleados."²

A continuación se hace una retrospectiva de la micro y pequeña empresa para entender su evolución histórica desde la Colonia hasta nuestros días; y así comprender su importancia.

2. ANTECEDENTES

La economía de América Latina se encontraba sometida a los intereses de los colonizadores europeos. A fines del siglo XVIII y principios del XIX los colonizadores no permitieron el desarrollo de la industria de la transformación ni de talleres de manufactura.

En la época de la Independencia de México se dieron distintos factores que permitieron el desarrollo del comercio exterior, tales como la anulación de restricciones comerciales y la reducción de aranceles. Sin embargo, en los convenios celebrados con Estados Unidos y países de Europa no se obtuvieron beneficios notables para México.

¹ NACIONAL FINANCIERA: *La micro, pequeña y mediana empresa, principales características* México D. F.: NAFIN e INEGI; 1993; pág 3

² *Ibid*; pág 3

En 1831 se creó en México el Banco de Crédito con el propósito de financiar a la industria nacional. Para 1846 existían cincuenta y nueve fábricas de hilados y tejidos y un gran número de talleres artesanales y manufactureros.

Desafortunadamente la tendencia para la creación de talleres fue disminuyendo considerablemente a tal grado que fueron desapareciendo, por lo cual para 1856 existían 46 fábricas de hilados y tejidos.

En México el primer indicio de la industrialización se dio en el porfiriato (1876 - 1910). A partir de 1880 se destaca sobre todo "...el inicio del proceso de expansión económica con la construcción de ferrocarriles financiados por inversiones extranjeras que también facilitaron el acondicionamiento de los puertos, la explotación de minas, operaciones de establecimientos bancarios, transportes y grandes casas de comercio.

"La construcción de ferrocarriles, las inversiones extranjeras en la industria y la política proteccionista del gobierno dieron como resultado el crecimiento de numerosas ramas industriales en el país."³

Ya en el siglo actual, en la década de los cincuentas "surgió la actividad industrial con un gran número de empresas pequeñas, gracias a la acción abierta y decidida del gobierno, no sólo a través de la formación de infraestructura básica, sino también promoviendo inversiones industriales que permitieron disminuir las importaciones de artículos manufacturados y para mantener un nivel adecuado de empleo.

"En el año de 1955 fue promulgada la Ley para el Fomento de las Industrias Nuevas y Necesarias lo que permitió que se establecieran un número importante de empresas pequeñas y talleres.

"El gobierno mexicano instituyó mecanismos de carácter financiero con el objeto de mantener el desarrollo tanto de las nuevas empresas como el de las ya establecidas, que respondieran a la necesidad de crédito en especial de las micro

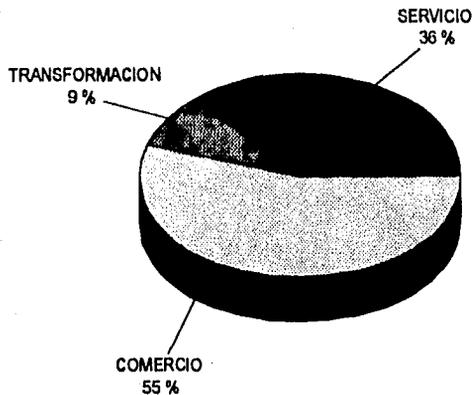
³MENDEZ Morales, José Silvestre; *Problemas económicos de México* México D. F.: Mc Graw Hill; (3ªed.); 1995; págs. 46 y 47

y pequeñas empresas⁴.

Debido a la importancia de dichas empresas en la transformación del país, el gobierno de la república puso en marcha un nuevo programa para el impulso de éstas. En el Plan Nacional de Desarrollo 1989 - 1994 se estableció como uno de sus propósitos, lograr que México se integrara en la economía mundial. Además en el Programa Nacional de Modernización Industrial y del Comercio Exterior 1990 - 1994, se mencionó la necesidad de emprender acciones para superar los obstáculos que conllevaba el desarrollo de la industria; es por ello que se creó el Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria micro y pequeña 1991 - 1994, en el que participaron diversas dependencias.

En la actualidad las micro y pequeñas empresas se encuentran clasificadas en tres sectores preponderantes como son: Transformación, comercio, servicios:

3.1 CLASIFICACION DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN MEXICO



FUENTE: INEGI

⁴RODRIGUEZ Valencia Joaquín: *Cómo administrar pequeñas y medianas empresas* México D.F: ECASA; (3a ed.); 1993; pág. 19

A continuación y para entender la importancia de la micro y pequeña empresa mencionamos las principales características, tomando como base los estudios más recientes realizados en México.

3. CARACTERÍSTICAS DE LAS MICRO Y PEQUEÑA EMPRESAS

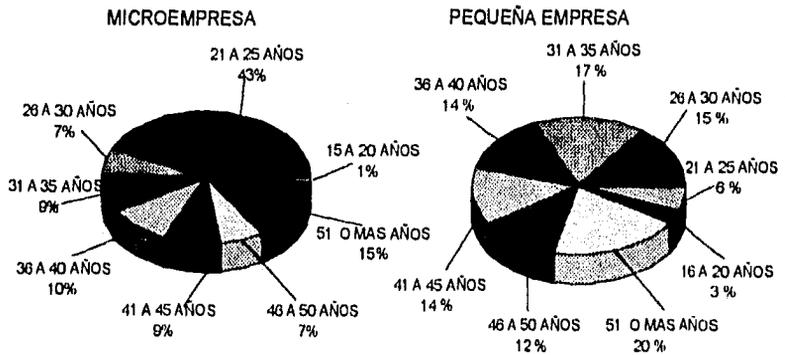
"Se determinaron las siguientes características en el estudio realizado por Nacional Financiera y el INEGI en 1993, en el cual se tomó como base una muestra total de 13,573 micro, pequeñas y medianas empresas:"⁵

A) CARACTERÍSTICAS GENERALES

1. Edad de los Empresarios y las empresas.

El intervalo de edad de mayor frecuencia para los empresarios de la micro va de 36 a 40 años y de los de y pequeña empresa se encontraban entre los 31 y 35 años. La edad promedio del empresario de la micro es de 41 años mientras que en la pequeña es de 39 años.

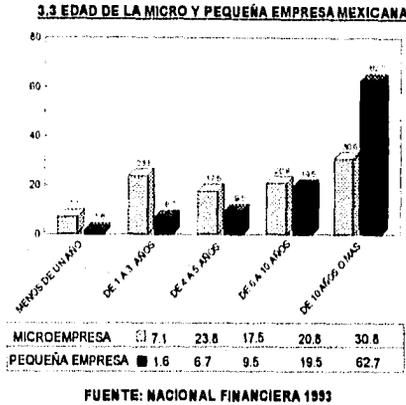
3.2 EDAD DEL EMPRESARIO EN MEXICO



FUENTE: NACIONAL FINANCIERA 1993

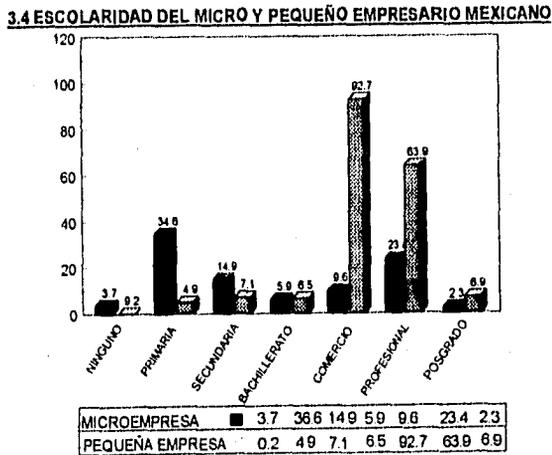
⁵NACIONAL FINANCIERA; *La micro, pequeña y mediana empresa. Principales características* México D. F.; NAFIN e INEGI; 1993; pág. 1

En la pequeña empresa la proporción de empresas que se encontraban operando desde hace seis años, se ubicaba alrededor del 80%, y en la microempresa el 51% presentan este promedio. Cabe resaltar que casi el 24% de las microempresas tienen solo tres años de vida.



2. Escolaridad

En la microempresa el 38.3% de los encuestados tenían un nivel de escolaridad igual o menor a la primaria; en contrapartida, el de la pequeña empresa era sólo el 5.2.

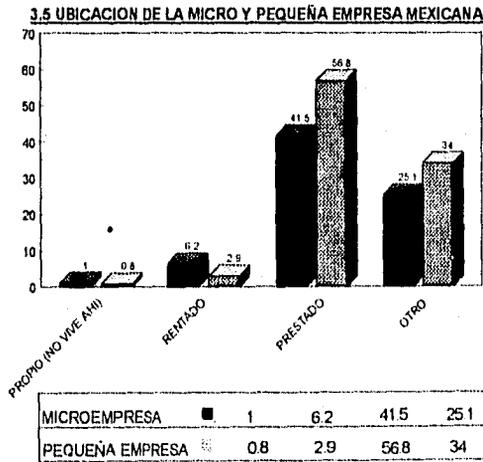


Por el contrario a medida que el tamaño de la empresa aumentaba, el nivel de escolaridad de los empresarios también aumentaba.

3. Ubicación de la empresa

Para la determinación de esta característica se tomó como condición la propiedad: El 52% de las microempresas se encontraban ubicadas en un lugar propio; en ellas, la mitad de los empresarios viven en el mismo lugar donde realizaban su actividad. En la pequeña empresa la situación anterior se presentaba con poca frecuencia, ya que sólo el 5 % de los encuestados vivían en el lugar de trabajo.

En opinión de los pequeños empresarios, las principales razones para la ubicación de la empresa fueron: el acceso a clientes, la disponibilidad de instalaciones y los servicios con los que cuenta el lugar.



FUENTE: NACIONAL FINANCIERA 1993

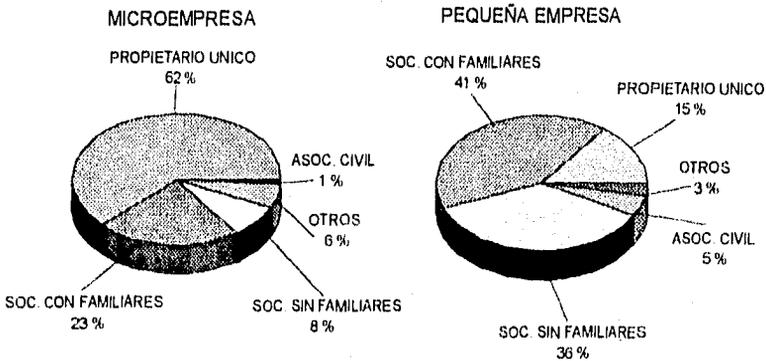
4. Estabilidad de la empresa

En general, el porcentaje promedio de las empresas incluidas en el estudio (97%), manifestaron no haber cambiado de sector de actividad, lo cual demostraba la estabilidad en los sectores productivos.

5. Tipo de Organización

En la microempresa predominaba el propietario único (62%) y en la pequeña empresa destacaba la proporción de establecimientos cuya forma de organización era la sociedad con o sin miembros de la familia.

3.6 TIPO DE ORGANIZACION DE LA EMPRESA MEXICANA

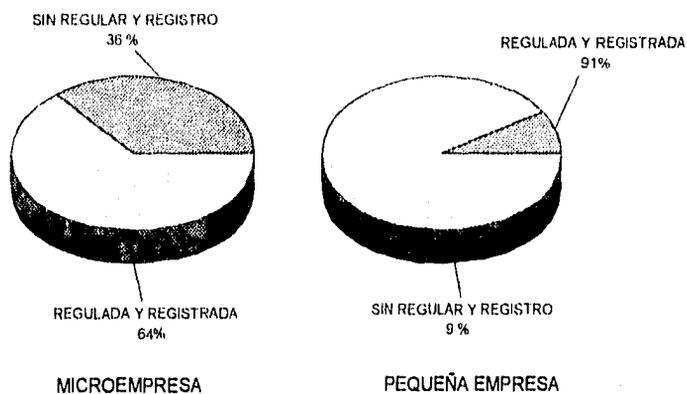


FUENTE: NACIONAL FINANCIERA 1993

6. Regularización y registro

El 64% de los encuestados de la microempresa mencionó que conocía las leyes y reglamentos que normaban el funcionamiento de sus negocios. La proporción se incrementó considerablemente en la pequeña empresa (91%).

3.7 REGULACION Y REGISTRO DE LA EMPRESA EN MEXICO



FUENTE: NACIONAL FINANCIERA 1993

Los empresarios que desconocían las leyes y reglamentos (15% en micro, y 1.2% en la pequeña) mencionaron que se debía a que no tenían acceso a los mismos, y no lo consideraban necesario o desconocían las ventajas que ello representaba.

Casi la totalidad de los empresarios 95% de ellos manifestó haber realizado los trámites necesarios para dar de alta su establecimiento.

7. Membresía gremial

Solo el 53% de las microempresas se encontraban afiliadas a una cámara o asociación lo cual contrastó con lo reportado por la pequeña empresa en donde alrededor del 90% estaban agrupadas.

B) CARACTERISTICAS ESPECIFICAS

1. Operatividad de la Empresa.

a) Factores considerados para determinar costos y precio de venta: Cerca del 14% de la micro, 41% de la pequeña empresa tenían una clara noción de los criterios técnicos para fijar los precios, sin embargo, casi el 50% de los microempresarios lo hacían en forma parcial considerando fundamentalmente el costo de la materia prima.

b) Promoción del producto: Más del 50% de los entrevistados no efectuaban ningún tipo de propaganda para promover sus productos (presentación directa al cliente) y los que la realizaban, lo hacían mediante métodos tradicionales (periódico y directorio telefónico principalmente).

c) Maquinaria y equipo: A medida que iba creciendo el tamaño de las empresas, existía mayor conciencia para ampliar o renovar los equipos, o los procesos productivos.

d) Inversión: Los empresarios de la micro y pequeña empresa manifestaron que invertían la mayoría de sus ganancias en materia prima (62.3 y 49.7% respectivamente).

e) Mercado: Cerca del 72% de las microempresas tenían como cliente principal al consumidor final; en tanto que las pequeñas, destinaban su producción y/o servicio a otra clientela.

f) Administración: Cerca del 88% de las microempresas eran administradas por sus propios dueños; en tanto que las pequeñas alcanzaban el 57%. El resto era administrado por profesionales de este ramo. El 77% de las microempresas manifestaron llevar registros contables; en la pequeña el porcentaje fue de 98%.

2. Necesidades y disposición hacia la capacitación.

En la pequeña empresa el porcentaje de capacitación recibida fue de 64%; en tanto que en la microempresa únicamente el 19% la ha recibido. La capacitación fue proporcionada principalmente por despachos contables, cámaras y asociaciones.

Más del 50% de los empresarios mostró gran interés en recibir capacitación destacándose el 69% tanto en micro como en pequeñas empresas.

3. Financiamiento.

Solicitud y Obtención de Crédito: Alrededor del 50 % de las pequeñas empresas solicitaron crédito; en el caso de las microempresas se redujo al 23.3%. De las empresas que fueron solicitantes de crédito la mitad de las pequeñas lo recibieron, y en la microempresa el 43%.

Cabe señalar que el estudio practicado tuvo como finalidad el diseñar programas de capacitación, asistencia técnica y financiamiento, que permitiera adecuar los recursos a sus necesidades.

Una vez, que se han especificado las características de la micro y pequeña empresa se debió considerar las ventajas y desventajas que presentaban cada una de ellas con el fin de tener una idea más amplia acerca del funcionamiento de estas.

4. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

*Ventajas de las microempresas:

* Sus necesidades de capital son mínimas, por lo que se inician y desarrollan rápidamente;

- * se adaptan con facilidad a los cambios estructurales y tecnológicos;
- * cuentan con una dirección y conducción centralizada, debido a que el empresario posee la totalidad del capital;
- * la organización de la empresa puede cambiar con facilidad cuando se observan cambios en el mercado;
- * los procedimientos administrativos pueden cambiar y adaptarse a las circunstancias;
- * la atención al cliente es de forma personalizada,
- * las funciones no están burocratizadas;
- * contribuyen a la descentralización de la industria.

Desventajas de las microempresas:

- * Obtienen ganancias muy bajas;
- * su funcionamiento se adapta a las condiciones del mercado, faltándoles iniciativa y mayor audacia en todos los planos de sus actividades;
- * se encuentran rezagadas tanto en la esfera productiva como en la tecnología administrativa,
- * su administración es empírica,
- * no pueden absorber otras empresas, por el contrario, son absorbidas,
- * se centran en sus propias actividades y se desvinculan de los centros de investigación y desarrollo tecnológico,
- * por su propio tamaño enfrentan problemas de financiamiento, de recursos humanos y de construcción de plantas⁶.

*Ventajas de las pequeñas empresas

- * Tienen gran capacidad para generar empleos,
- * asimilan y adaptan con facilidad tecnologías de diverso tipo,
- * producen artículos que generalmente están destinados a surtir los mercados locales y son bienes de consumo básico,
- * se establecen en diversas regiones geográficas, contribuyendo al

⁶MENDEZ Morales, José Silvestre; *Economía y la empresa* México D. F.; Mc Graw Hill; 1993; págs. 288 y 289

desarrollo regional,

- * se adaptan con facilidad al tamaño del mercado,
- * el gerente conoce a sus trabajadores y empleados, lo que le permite resolver los problemas que se presenten, además resulta de vital importancia la autonomía cuando el tiempo es factor relevante,
- * la planeación del negocio no requiere de grandes erogaciones de capital,
- * mantienen una unidad de mando, lo que les permite una adecuada vinculación entre las funciones administrativas y las operativas,
- * producen y venden artículos a precios competitivos,
- * un gran incentivo que ofrece la pequeña empresa a su propietario es el que las ganancias de las operaciones de la empresa son la retribución financiera a su dueño,
- * es fácil de iniciar, ya que sólo se necesita un local, los permisos y un pequeño capital,
- * los dueños generalmente tienen un gran conocimiento del área en que operan,
- * existe un contacto personalizado con los consumidores.

Desventajas de la pequeña empresa

- * les afectan los problemas que se suscitan en el entorno,
- * no pueden soportar largas crisis,
- * son vulnerables al control fiscal,
- * no tienen acceso a fuentes de financiamiento,
- * tienen poca posibilidad de fusionarse o absorber a otras empresas;
- * su administración no es especializada;
- * el dueño dedica un gran número de horas al trabajo⁷.

Una vez que se han determinado las ventajas y desventajas analizaremos la situación actual de las micro y pequeñas empresas.

⁷ibid; págs. 289 y 290

5. SITUACION ACTUAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN MEXICO

"La importancia de estas empresas radica en que representan el 98% del sector empresarial, absorben más de la mitad de la mano de obra y aportan el 43% del producto que genera la actividad manufacturera, proporción equivalente al 11% del Producto Interno Bruto. Estas industrias operan en todas las ramas manufactureras, pero en más del 60% de los casos se trata de alimentos, artículos metálicos, prendas de vestir y calzado, editorial e imprenta y minerales no metálicos. Estas empresas se concentran principalmente en: Distrito Federal, Estado de México, Jalisco, Nuevo León, Guanajuato, Puebla, Baja California Norte y Veracruz"⁸.

La relevancia de estas empresas no sólo puede medirse por el número de establecimientos, sino también por el capital invertido que representa; el valor de su producción, y el valor agregado; además de las materias primas que consume, la formación del capital fijo, los empleos que genera y la capacidad de compra que dan a la población trabajadora.

La pequeña industria al incorporar fuerza de trabajo al sector manufacturero contribuye a incrementar a un rango social distinto a este sector y a un gran número de desocupados o semicupados de la población del país. Por otro lado, contribuye a crear y capacitar la mano de obra, que por la estructura educacional característica de nuestro país no ha alcanzado un nivel adecuado de capacitación.

Los niveles de educación de los micro y pequeños empresarios les permiten tener por un lado, el conocimiento claro de su situación y sus necesidades primordiales, y por otra parte darse cuenta que requieren apoyo por parte de otras instituciones para poder cubrir dichas necesidades.

Muchas micro y pequeñas empresas han tenido que cerrar ya que no han podido ser rentables debido a los incrementos en los precios de materias primas,

⁸NACIONAL FINANCIERA; *La micro, pequeña y mediana empresa: principales características* México D. F. ; NAFIN • INEGI; 1993; pág 5

de tasas de interés, de impuestos y salarios, así como por la disminución de la demanda de sus productos. Sin embargo, las empresas que logren sobrevivir en dichas condiciones estarán en posibilidad de aprovechar mejor los mercados internos y externos.

Debido al proceso de globalización internacional, las empresas no pueden sólo aspirar a ser competitivas a nivel nacional; sin embargo, los diferentes estudios sobre el tema demuestran que estas empresas buscan, en primera instancia, su sobrevivencia diaria.

A continuación detallamos los principales problemas a los que se enfrentan las micro y pequeñas empresas en México:

6. PROBLEMAS ACTUALES DE LA MICROEMPRESA EN MEXICO

Sin duda alguna ante la situación que se vive en México en la actualidad, es necesario tener un panorama de la problemática a la que se enfrenta la micro y pequeña empresa además, de servir para los fines prácticos de esta investigación.

- * Limitada capacidad de negociación por falta de organización y deficiente dirección.
- * Escasa cultura tecnológica.
- * Improvisación y carencia de normas de calidad.
- * El ausentismo del personal.
- * El constante aumento de los precios de materias primas.
- * La mala calidad de los materiales.
- * Marginación respecto a los apoyos institucionales.
- * Falta de garantías para acceder al crédito.
- * Excesiva regulación gubernamental⁹.

⁹RODRIGUEZ Valencia, Joaquín; op cit; pág. 51

PROBLEMAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA EN MEXICO

- **De capacitación.
- *Baja calificación de la mano de obra.
- *Tecnológicos.
- *Obsolescencia frecuente de maquinaria y equipo.
- *Laborales.
- *Desconocimiento de leyes y reglamentos concernientes a su operación.
- *De planeación.
- *Carencia para la modernización de la planta productiva
- *La información es cuantitativa pero insuficiente.
- *Poca seguridad en el empleo y pocas posibilidades de ascenso.
- *Limitación en las reservas y la poca capacidad de endeudamiento¹⁰ y ¹¹.

7. PROGRAMAS DE APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

El gobierno mexicano ha realizado acciones importantes en apoyo a las micro y pequeñas empresas, mediante sus dependencias, y también a través de instituciones privadas. Los programas de modernización y desarrollo del país muestran la preocupación que existe por los problemas a los que se enfrentan estas empresas y la importancia que tienen en el proceso productivo del país.

Entre las dependencias gubernamentales que brindan apoyo a dichas empresas están:

¹⁰FERNANDEZ Castilla, Nury: *Problemática de la pequeña y mediana empresa frente al programa integral para el impulso de la pequeña y mediana empresa de Bancomext* México, D.F. : Tesis ITAM; 1995; pág. 7

¹¹OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO; op cit; pág. 315

A) *Bancomext*

"Con el propósito de brindar apoyo a las pequeñas empresas Bancomext ha creado el PIIPME (Programa para la inversión inmediata para la pequeña empresa), el cual tiene como objetivos:

- *Aumentar la competitividad y la productividad de las pequeñas empresas.
- *Aumentar su capacidad exportadora.
- *Impulsar el asociacionismo (agrupación, alianzas estratégicas y participación de inversión extranjera directa).
- *Promover y apoyar la realización de eventos de carácter internacional.
- *Promover y apoyar proyectos específicos de exportación.
- *Proporcionar apoyo para el establecimiento de comercializadoras de productos mexicanos en el extranjero"¹².

Estrategias de Bancomext

- A) Programas específicos de apoyo integral.
- B) Instrumentos de apoyo masivo
- C) Programas para preservar la competitividad de la industria nacional.
- D) Garantías
- E) Desarrollo de proveedores.
- F) Proyecto producto-región-mercado.
- G) Diversificación de mercados financieros.

B) *Nacional Financiera.*

" Nacional Financiera ha realizado un notable esfuerzo en los últimos años para consolidarse como banca de fomento. No lo ha hecho únicamente desde la perspectiva de una institución gubernamental aislada de la realidad empresarial, sino incorporando a las organizaciones de la sociedad civil que son las que mejor conocen las necesidades de las empresas que las fomentan o las atienden.

¹²FERNANDEZ Castilla, Nury : op cit pág. 20

La necesidad de ampliar y formar una infraestructura para la modernización empresarial hizo posible la creación del Centro Nafin. El Centro Nafin para el desarrollo de la micro y pequeña empresa brinda, en un solo domicilio servicios integrales especializados, con los que el empresario puede contar:

- A) Orientación e información sobre los apoyos integrales de Nacional Financiera.
- B) Oficinas de intermediarios financieros, especializadas en la atención de la micro y pequeña empresa.
- C) Servicios integrales de apoyo de las agrupaciones empresariales.
- D) Orientación, asesoría y gestión de trámites gubernamentales con el objeto de agilizar y simplificar el establecimiento, operación y regularización de la empresa.
- E) Asesoría y fomento al comercio internacional.
- F) Orientación y otorgamiento de asistencia técnica empresarial.
- G) Capacitación.
- H) Asesoría en contabilidad, finanzas; Informática, aspectos jurídicos, de diseño y de mercado, recursos humanos y producción entre otros.
- I) Servicios de apoyo para la competitividad empresarial.
- J) Exposiciones y publicaciones¹³.

8. PERSPECTIVAS DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN MEXICO

La micro y pequeña empresa disponen de un enorme potencial para coadyuvar al desarrollo económico y social. Las actividades de la micro y pequeña empresa se caracterizan por ser altamente demandantes de mano de obra, requieren niveles bajos de capital por trabajador y muestran una baja proporción al consumo de divisas para insumos y bienes de capital. Además, por su propia estructura y funcionalidad, se adaptan fácilmente a los cambios en el aspecto económico nacional facilitando una mejor distribución del ingreso a los segmentos más desposeídos de la población.

¹³ NACIONAL FINANCIERA: *Título Centro NAFIN* México, D. F.: NAFIN; 1994

No obstante los avances logrados aún subsisten diversas restricciones las cuales enfrentan las micro y pequeñas empresas, las mismas que deben encararse de manera integral y oportuna para darle la viabilidad y el crecimiento oportuno que merece.

En el actual contexto de competitividad de los mercados es necesario que los propios micro y pequeños empresarios otorguen una particular atención a la gestión empresarial con el propósito de que asuman con mayor eficacia sus funciones en el corto mediano y largo plazo y de esta forma superen en parte las restricciones que de ellos provienen.

Para que este segmento empresarial sea fuerte y pueda afrontar las transformaciones, se requiere interpretar prospectivamente los cambios, hacer fluir la información y proporcionarle los distintos recursos técnicos, financieros y administrativos que le den capacidad de dirección en relación con su medio ambiente. Es fundamental que los diversos agentes económicos vinculados a la micro y pequeña empresa correspondientes a distintos sectores económicos revaloren la importancia del sector y, consecuentemente en forma concertada con las esferas gubernamentales y del sector privado, aglutinen esfuerzos y capacidades con el fin de dotarla de los recursos humanos, técnicos y financieros acordes con la naturaleza de sus proyectos, a las políticas del sector y al contexto económico nacional e internacional.

Las micro y pequeñas empresas, deben estar atentas a las cambiantes condiciones del ambiente económico internacional con el fin que puedan adaptarse oportunamente e, incluso, ir avanzando ya en el diseño, la formulación y fomento de aquellas actividades competitivas a nivel internacional y, de manera complementaria, llevar a cabo programas de cooperación intraregionales para el desarrollo de este importante sector empresarial.

Ante la menor capacidad de la banca comercial tradicional para colocar sus recursos a las grandes empresas debido a que éstas se inclinan por el financiamiento directo a menor costo y que corresponde con el mayor desarrollo de los mercados de capital, los bancos canalizan un mayor porcentaje de sus carteras al segmento empresarial de menor desarrollo relativo.

El mayor interés que pueda mostrar la banca comercial no será por cuestiones altruistas sino por la alta rentabilidad que ostentan los proyectos de la micro y pequeña empresa y por el bajo riesgo de incobrabilidad de los préstamos a este sector empresarial.

Por todo lo anterior "...es necesario que las instituciones financieras de desarrollo y otras entidades públicas y privadas induzcan con mayor énfasis en los bancos privados la conveniencia de financiar a la micro y pequeña empresa, y para tal efecto es preciso que las primeras, en su función de banca de "segundo piso" o "primer piso", proporcionen a las instituciones financieras privadas toda la información relevante sobre este sector empresarial, con el fin de que progresivamente sean conocidos y reciban una mejor atención del sistema bancario. Sobre el particular, las organizaciones no gubernamentales también podrán cumplir un papel decisivo en la cobertura de servicios técnicos complementarios al financiamiento para desarrollar la micro y pequeña empresa, toda vez que ellas conocen ampliamente características, dificultades y potencialidades"¹⁴.

¹⁴SECRETARÍA GENERAL DE ALIDE; "La micro y pequeña empresa en el desarrollo económico de América Latina", en *El Mercado de Valores* Núm. 8; México, Nafin, agosto 1994, pág. 30

**CAPITULO IV
PROPUESTA PARA
LA CREACION DEL
CENTRO
DE CONSULTORIA**

IV. PROPUESTA DE UN CENTRO DE CONSULTORIA PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.

INTRODUCCION

Con base en el análisis de la situación actual y perspectivas de la consultoría y de las micro y pequeñas empresas, en el presente capítulo se plantea una **propuesta para la creación de un centro de servicios profesionales especializados de consultoría.**

Para llevar a cabo alguna recomendación, es de suma importancia comprender que para que los micro y pequeños empresarios logren aceptar un cambio dentro de sus negocios se les debe informar lo suficiente para que accedan a efectuar cualquier modificación en su forma de organizarse y de trabajar.

Antes de continuar es necesario mencionar los conceptos básicos de la investigación con la finalidad de sustentar la propuesta y que a su vez sea más clara para el lector.

CONSULTORIA: Es un servicio profesional útil que proporciona propuestas concretas a los empresarios para resolver los problemas prácticos que tienen sus empresas.

MICROEMPRESA: Son los pequeños negocios (en cualesquiera de los cuatro giros) que manejan un máximo de ciento diez salarios mínimos anuales (zona A) como nivel de venta anual y que tienen de uno a quince empleados.

PEQUEÑA EMPRESA: Son las empresas que manejan ciento once salarios mínimos anuales (zona A) a mil ciento quince salarios por ventas anuales y de dieciséis a cien empleados.

CONSULTORIA PARA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESAS: La consultoría es un servicio profesional útil que se presta a las empresas micro y pequeñas para el mejoramiento de su competitividad.

Es importante destacar que la Consultoría busca generar un cambio dentro de la organización; dicho cambio no puede llevarse a cabo sin tomar en cuenta la capacidad del cliente (técnica, personal, financiera) y la cultura corporativa.

Las organizaciones cambian para mantenerse al día con las innovaciones que existen dentro del ambiente de los negocios y porque eso es lo que se espera de ellas. Los cambios en gran escala dependen principalmente de los responsables de dichas organizaciones.

Cuando se habla de un cambio en la organización, se refiere a transformaciones reales en el comportamiento de los empleados que la constituyen. Dicho cambio es necesario para sobrevivir; sin embargo, éste se dificulta ya que los empresarios tienen la incertidumbre de llevarlo a cabo cuando su organización se encuentra trabajando aunque sea de manera limitada y mal enfocada.

El cambio debe darse en toda la organización e integra a cuatro elementos para lograr el máximo éxito:

Gente y Cultura: La posibilidad de la transformación puede generar una resistencia importante; sin embargo, la participación del personal es crucial para el éxito, por lo que es necesario que ellos entiendan el proceso del cambio y sus beneficios....

Procesos y Sistemas de información: Existe una enorme evidencia de que, en muchas empresas, los procesos del trabajo son poco efectivos para agregar valor a los clientes.... llevar a cabo un cambio ayudaría a eliminar tareas innecesarias para favorecer objetivos orientados al cliente...

Estructura e instalaciones: El llevar a cabo un cambio ayuda a vencer la inercia y la costumbre que se da dentro de la estructura organizacional, de tal

manera que se puedan generar nuevas y flexibles relaciones que resulten en patrones de trabajo más eficientes.

Tecnología: La tecnología es muy importante para lograr una eficiencia en el trabajo, pero a su vez debe integrarse a los tres elementos restantes para que un cambio pueda ser satisfactorio.

El cambio lleva por ende a la modificación de los patrones culturales existentes dentro de una organización, provocando que el trabajo se realice de una forma más eficiente logrando una mayor motivación al personal, y al trabajar de manera más cercana y sencilla se cuenta con los elementos necesarios para el desarrollo de la empresa y de sus integrantes.

Es importante tomar en consideración la información de los cuestionarios y encuestas aplicados durante la investigación de campo. A continuación se presentan la interpretación de los datos, de manera gráfica y analítica.

1. INTERPRETACION DE RESULTADOS.

Una vez que se han analizado los conceptos teóricos se realiza el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de la aplicación de cuestionarios (a micro y pequeños empresarios) como de las encuestas (a empresas consultoras) ya que con estos datos podremos dar paso a la propuesta de un centro de consultoría para micro y pequeños empresarios en la Universidad Nacional Autónoma de México.

A) CUESTIONARIOS

De acuerdo a la muestra que es de 73 micro y pequeñas empresas el número de cuestionarios aplicados a cada uno de los sectores, se muestra en el cuadro 4.1.

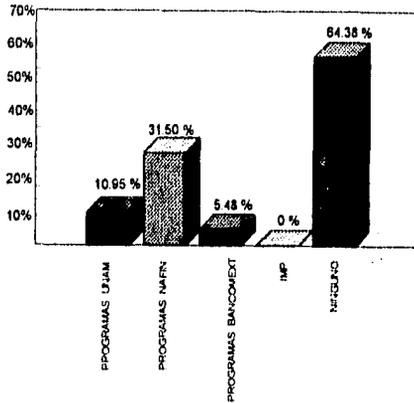
4.1 NUMERO DE CUESTIONARIOS APLICADOS

SECTOR	NUM. DE CUESTIONARIOS	PORCENTAJE %
TRANSFORMACION	7	9%
COMERCIO	40	55%
SERVICIOS	26	36%
TOTAL	73	100%

FUENTE: ELABORACION PROPIA

PREGUNTA 1.

¿Cuál de los siguientes programas de apoyo que se ofrecen a la micro y pequeña empresa en México; conoce usted?



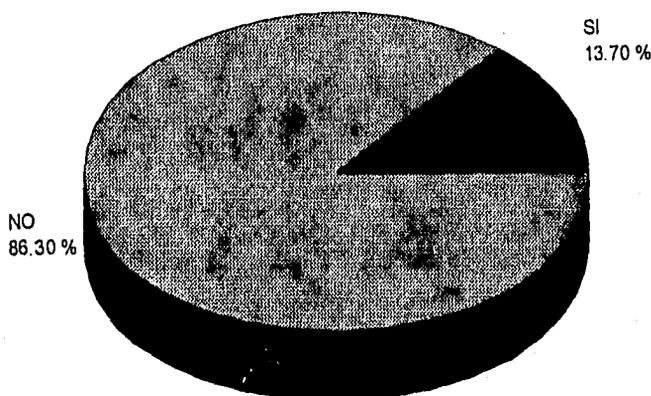
Hay que señalar que en esta pregunta se podía elegir más de un inciso por lo cual el número de respuestas es mayor al de la muestra.

INTERPRETACION.

Como se puede observar en la gráfica el 64.38% (47 personas) de los encuestados respondió en esta pregunta que no conocía ninguno de los programas que brindan apoyo a la micro y pequeña empresa en México, el 31.50% (17 personas) contestaron que conocían los programas de Nacional Financiera, aunque les parecía que era un engaño, ya que son muy pocos los que han recibido algún beneficio de parte de la institución. Con esta pregunta también se puede observar que los programas de la Universidad Nacional Autónoma de México no son muy conocidos, ya que sólo el 10.95% (8 personas) respondieron afirmativamente en esta opción. En cuanto a los programas de BANCOMEXT sólo el 5.48% (4 personas) los conoce y los apoyos del IMP son completamente desconocidos.

PREGUNTA 2.

¿Ha solicitado el apoyo de alguno de los programas de apoyo a micro y pequeña empresa?

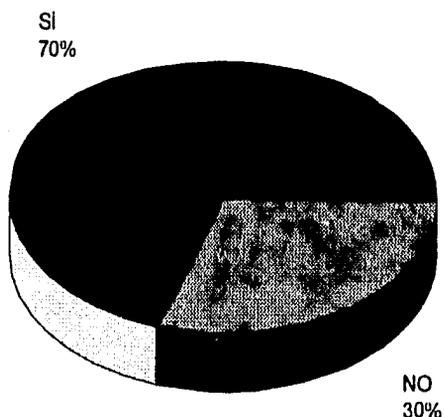


INTERPRETACION.

El 86.30% (63 personas) no han recurrido a los programas de apoyo a micro y pequeñas empresas, a pesar de que algunos de ellos tienen conocimiento de los mismos. Mientras que sólo el 13.70% (10 personas) manifestaron haber asistido a las diferentes instituciones para obtener los servicios de los siguientes programas : CANAPECO (Cámara nacional del pequeño comercio), CANACO (Cámara nacional de comercio), PROMYP (Programa de micro y pequeña empresa - Nafin) y el programa de pequeña empresa de la UNAM.

PREGUNTA 3.

¿Los servicios ofrecidos en dichos programas han cubierto sus necesidades?.



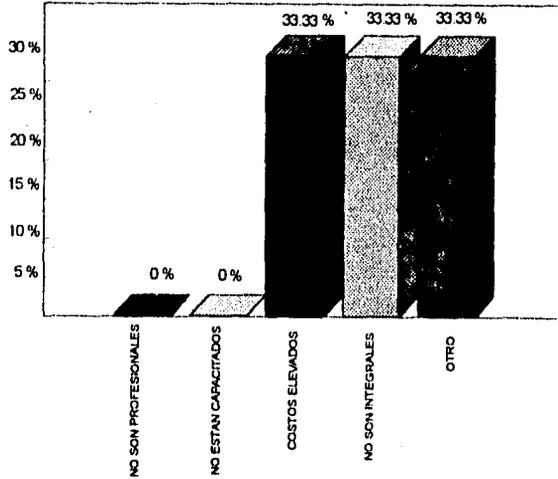
INTERPRETACION.

Como se observa, de las diez personas que han recurrido a algún programa el 70% se encuentran satisfechas con la atención brindada, debido a que cubrieron sus necesidades. Sólo para el 30% de estas personas los programas de apoyo no lograron cubrir sus necesidades

NOTA: Cabe mencionar que de acuerdo al esquema de nuestro cuestionario (anexo 2) las personas que respondieron negativamente a la pregunta dos, no contestaron las preguntas tres y cuatro por lo que el 100% corresponde al total de las personas que respondieron afirmativamente (10 personas) dicha pregunta.

PREGUNTA 4.

¿Por qué no han cubierto sus necesidades?.



INTERPRETACION.

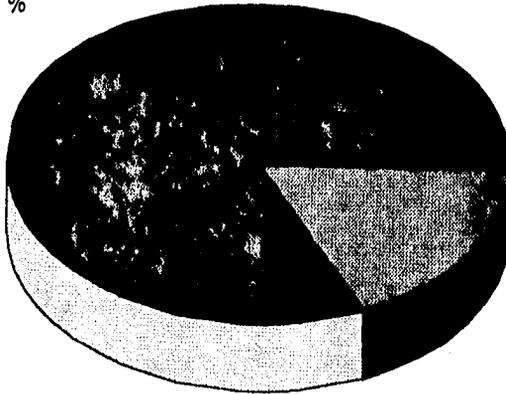
Las personas que recurrieron a los programas de apoyo y que se mostraron insatisfechas por los programas en cuanto a que los costos son elevados fue un 33.33% (una persona); no se ofrece un servicio de manera Integral 33.33% (una persona), o que los trámites son engorrosos 33.33% (una persona).

NOTA. De acuerdo al esquema del cuestionario en esta pregunta el 100% es de 3 personas.

PREGUNTA 6.

¿Si existiese un programa que le brindara servicios de apoyo integral y personal en la UNAM - FCA acudiría a él?

SI
82 %



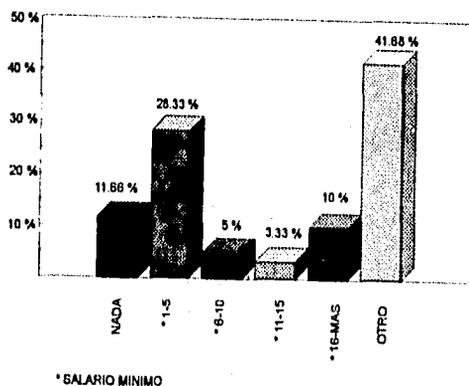
NO
18 %

INTERPRETACION.

Ante este cuestionamiento un 82% de los encuestados (60 personas) respondieron que sí asistirían a este nuevo programa, aunque cabe destacar que a muchos de los micro y pequeños empresarios les gustaría que se trabajara directamente en el lugar donde se encuentra ubicada su empresa, ya que, consideran que una vinculación con el centro de trabajo sería de gran ayuda. La razón principal por la que acudirían es porque se ofrecería un SERVICIO INTEGRAL. Sólo 13 personas (18%) respondieron que no asistirían a este servicio.

PREGUNTA 6.

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por dichos servicios?.



INTERPRETACION.

Para los micro y pequeños empresarios es difícil decidir cuánto se pagaría por un servicio como el que se plantea. El 41.66% (25 personas) considera que la aportación económica debe depender de la calidad y tipo de servicio que se les ofrezca, y el 28.33% (17 personas) coincidieron en que lo más que podrían cubrir es una "cuota" mínima, debido a que sus ingresos no les permiten cooperar con una cantidad mayor.

Para el 11.66% (7 personas) sería imposible cubrir algún costo por lo que no ofrecieron pagar por el servicio, aunque si se mostraron muy interesados en acercarse a él.

NOTA : La suma de las respuestas que se obtuvieron en esta pregunta suman 60 que representa el 100%.

B) ENCUESTAS A EMPRESAS DE CONSULTORIA.

Después de realizar las entrevistas vía telefónica y tomando nuestro esquema (anexo 1) se obtuvieron los siguientes datos de las empresas que brindan servicios de consultoría :

Entre los servicios más comunes que brindan estas empresas se encuentran:

- * Planeación estratégica.
- * Contabilidad.
- * Fiscal.
- * Asesoría para formación de empresas.
- * Asesoría administrativa.
- * Organización de empresas.
- * Recursos Humanos.
- * Informática.

Es relevante señalar que el 90% de estas empresas no ofrecen un servicio especializado para la micro y pequeña empresa, ya que la metodología que emplean en general es adaptada de acuerdo a las necesidades que tenga el cliente. Para estas empresas no existe ninguna diferencia en los servicios que otorgan a una u otra empresa.

El 10% restante de estas empresas cuenta con servicios especializados, ya que su mercado está dirigido específicamente a las micro y pequeñas empresas.

Dentro de los servicios más usuales que se ofrecen están los siguientes:

- * Formación de empresas.
- * Contabilidad.
- * Fiscal.

Contando con esta información planteamos la necesidad de formar un grupo de apoyo a los micro y pequeños empresarios que tenga un enfoque de cambio; siempre y cuándo éste brinde un beneficio para las organizaciones.

2. PROPUESTA

En los anteriores capítulos se llevó a cabo una investigación documental y de campo acerca de la situación en la que se encuentra no sólo la micro y pequeña empresa sino las empresas de consultoría con respecto a servicios especializados orientados a dicho mercado.

Se ha podido observar que son escasas las empresas consultoras que ofrecen este tipo de servicios, y aunque las micro y pequeñas empresas tienen una gran importancia económica para el país, no se cree necesario contar con éstos, adecuándose, únicamente la metodología a emplear.

Podemos decir que si se implantarán servicios específicos y accesibles a las posibilidades económicas de las micro y pequeñas empresas, se lograría dar un impulso sin duda importante para su desarrollo y a su vez para el crecimiento económico de México al representar una fuente de empleo y producción a nivel nacional.

Por lo anterior, presentamos una propuesta para la creación de un **Centro de Consultoría Integral** que ofrezca servicios especializados y multidisciplinarios a la micro y pequeña empresa en el D. F.

A) ANTECEDENTES DEL CENTRO DE CONSULTORIA

En la Universidad Nacional Autónoma de México existen diversos programas de apoyo a estudiantes, empresarios y empresas, entre los más conocidos se encuentran:

Capítulo IV: Propuesta de un Centro de Consultoría para la micro y pequeña empresa

- Programa Emprendedores
- Programa de Apoyo a la micro y pequeña empresa (contable y administrativo)
- Centro de apoyo a creadores de empresas
- Formación de empresarios
- Centro de Investigación de diseño industrial

Los programas que lleva a cabo la UNAM - FCA tienen el respaldo de instituciones empresariales como: CANACINTRA y Nafin, los cuales cuentan con la participación del Laboratorio Nacional de Fomento Industrial y diversas universidades del país.

Es importante destacar que aunque Nafin también cuenta con un programa de apoyo para micro y pequeña empresa, éste, se encuentra condicionado a qué tan productivo puede resultar el apoyar a determinada empresa, provocando que los requisitos que se les piden sean demasiado engorrosos y en muchas ocasiones ilógicos.

B) FUNDAMENTACION DEL CENTRO DE CONSULTORIA

Debido a que los programas que maneja la FCA se aplican de manera independiente, creemos conveniente globalizarlos en un programa general no sólo a nivel de la Facultad sino con la intervención de las diferentes áreas de la Universidad Nacional Autónoma de México, con la finalidad de crear grupos multidisciplinarios que sirvan de apoyo para la micro y pequeña empresa.

Basándonos en la ley orgánica de la Universidad Nacional Autónoma de México vigente, en su artículo primero; dice "La UNAMtiene por fines impartir educación superior para formar profesionistas, investigadores, profesores universitarios y técnicos útiles a la sociedad; organizar y realizar investigaciones, principalmente acerca de las condiciones y problemas nacionales, y extender con

la mayor amplitud posible los beneficios de la cultura¹; y de acuerdo con la misión de la Facultad de Contaduría y Administración:

"La FCA, de la UNAM tiene como misión la formación integral de profesionistas y personas con grado académico útiles y transformadores de la sociedad, capaces de analizar, contando con los marcos teóricos respectivos, los problemas de las organizaciones mexicanas y proponer, implantar y evaluar, mediante los métodos y técnicas propios de las carreras y grados de la Facultad, las soluciones a los mismos, los cuales deberán enmarcarse dentro de los más altos valores éticos, sociales y culturales²."

La propuesta de la creación de un **Centro de consultoría integral** tiene como misión:

C) MISION

" Impulsar el desarrollo de los micro y pequeños empresarios mexicanos mediante la prestación de un servicio de consultoría integral, complementando a la vez la formación en la práctica profesional de los estudiantes universitarios ".

D) OBJETIVOS DEL CENTRO DE CONSULTORIA

OBJETIVO GENERAL

Crear un Centro de Consultoría integral, multidisciplinario y especializado en la micro y pequeña empresa dentro de la Universidad Nacional Autónoma de México.

¹UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO: *Legislación Universitaria* México, D. F.; UNAM: 1995; pág. 105

²FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION: *Trípico: Programa micro y pequeña empresa* C.U. México D.F.; 1996.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

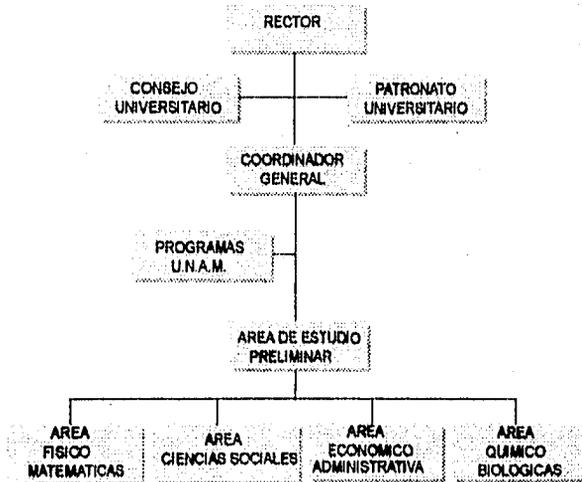
Sus objetivos específicos son:

- Apoyar la sobrevivencia y desarrollo de las micro y pequeñas empresas.
- Proporcionar servicios profesionales y especializados para este tipo de empresas.
- Fomentar la vinculación de la UNAM con el sector productivo.
- Apoyar la preparación práctica de los estudiantes de la Universidad Nacional Autónoma de México.

E) ORGANIZACION

Hemos considerado pertinente que la *organización* se conforme de la manera siguiente:

Debe estar formada por egresados y académicos de la UNAM en sus diferentes carreras (áreas) manejada por ellos y regida por los estatutos universitarios y a su vez tener una estrecha vinculación con otros programas de la UNAM.



Una vez que se cuente con la estructura orgánica del Centro de Consultoría es necesario especificar las políticas dentro de las cuales se registrará dicho centro.

F) POLÍTICAS DEL CENTRO DE CONSULTORIA

- Se integra por pasantes (a partir del último semestre) y titulados de las diferentes instituciones de la UNAM que quieran ingresar a la organización, académicos y autoridades.
- Se rige por los estatutos de la UNAM así como, por el código de ética de cada una de las profesiones.
- No se persiguen fines de lucro, únicamente sociales y académicos.
- El coordinador general es elegido por el rector de la Universidad Nacional Autónoma de México a través de una terna.
- Los candidatos a coordinador general son propuestos entre las autoridades y/o académicos de la UNAM.
- Los responsables de área son elegidos por el coordinador general del centro, previa autorización del rector y los candidatos deben ser docentes de las áreas respectivas.
- El área de estudio preliminar está conformada por alumnos titulados de las diferentes facultades, así como por personal docente de las mismas.
- La permanencia en la organización será:
 - Para coordinador general: cuatro años
 - Para el área de estudios preliminares: cuatro años.

Capítulo IV: Propuesta de un Centro de Consultoría para la micro y pequeña empresa

-Para los responsables de área: cuatro años.

Se piensa que cuatro años es el tiempo óptimo para la realización de los planes y programas.

-Para los alumnos pasantes y titulados: como máximo dos años.

Lo anterior con el fin de que el manejo de este Centro no se vicié y sea dinámico y aprovechado por la mayor cantidad de alumnos pasantes y titulados de la Universidad Autónoma de México.

* Los alumnos y pasantes tendrán la oportunidad de realizar su servicio social llevando a cabo actividades propias del Centro.

* A los alumnos, pasantes y titulados, ya sea que realicen o no su servicio social, se les otorgará una remuneración por parte de la UNAM como una cuota simbólica a fin de motivar su participación.

* Se debe firmar un convenio al ingresar a la organización y notificarse por escrito al coordinador del área indicada en caso de separarse del Centro antes del tiempo señalado.

* Los servicios prestados tendrán valor curricular.

* El candidato (pasante o titulado) que desee ingresar deberá presentar un examen general del área de interés; el cual será elaborado y aplicado por los responsables de área.

* Debe establecerse como necesario el uso de una identificación que acredite al usuario como representante de la organización proporcionado por el centro.

* Será obligatorio manejar un expediente por cliente, el cual debe encontrarse perfectamente identificado y ordenado.

- El expediente del cliente será confidencial.
- La organización se reserva el derecho tanto de admisión como de rechazo de los candidatos si no cumplieren con los requisitos marcados.
- Las políticas deberán revisarse de manera periódica para su mejoramiento y/o actualización.

Es importante contar con un Plan de Trabajo del Centro de Consultoría que permita conocer de una forma general el funcionamiento de la propuesta.

G) PLAN GENERAL DE TRABAJO DEL CENTRO DE CONSULTORIA

El plan de trabajo para brindar un servicio de consultoría a cualquier micro y pequeño empresario contará con los siguientes pasos:

1. Contacto inicial con el cliente. Entrevista.
2. Estudio preliminar acerca de la problemática presentada por el cliente y detectada por el área de estudios preliminares para tumar al área correspondiente.
3. Propuesta (lógica y viable): La cual se llevará a cabo de acuerdo a la situación y tipo de empresa, considerando el problema al que se enfrente el cliente debiendo incluir el objetivo y programa del servicio que se prestará.
4. Análisis profundo de la problemática — Diagnóstico.
5. Presentación de posibles soluciones y/o alternativas.
6. Aplicación.

7. Informe Final.
8. Seguimiento.
9. Informe del Seguimiento.

Cabe destacar que este proceso metodológico requiere de una constante revisión para lograr una mayor eficiencia en el servicio.

Debido a que la intención del Centro es brindar un servicio integral de consultoría a la micro y pequeña empresa, es necesario constituir un grupo multidisciplinario de gente comprometida con su Facultad y la Universidad, por lo que se considera oportuno establecer un perfil a cubrir por los pasantes y titulados que deseen ingresar al Centro.

H) PERFIL A CUBRIR POR LOS INTERESADOS EN INGRESAR AL CENTRO.

Los candidatos deben cubrir el siguiente perfil:

- * Ser Dinámico.
- * Ser Abierto.
- * Ser Perseverante
- * Generalista en su área.
- * Conocer el proceso de consultoría.
- * Tener interés en el estudio de la micro y pequeña empresa.
- * Tener Paciencia.

Además, es necesario cumplir con los siguientes requisitos:

Capítulo IV: Propuesta de un Centro de Consultoría para la micro y pequeña empresa

- Ser alumnos , egresado y/o titulados de la Universidad Nacional Autónoma de México.
- Contar por lo menos con el 85% de créditos si se es pasante y título profesional si se han finalizado los estudios.
- En el caso de ser pasantes ser alumnos regulares.
- Aprobar el examen de acuerdo al área de interés.
- Experiencia no necesaria.

De acuerdo con todo lo analizado a lo largo del presente trabajo, se concluyó que el centro de consultoría debe brindar los siguientes servicios a la micro y pequeña empresa:

1) SERVICIOS DEL CENTRO DE CONSULTORIA

- Asesoramiento sobre aspectos de dirección, organización del trabajo y diseño.
- Desarrollo y adaptación de productos.
- Comercialización.
- Adquisición de materiales.
- Elección de tecnología y solución de problemas técnicos.
- Asesoramiento financiero.

- Capacitación.
- Gestión.
- Control de calidad y normas.
- Planificación financiera, contabilidad y costos.
- Control de Inventarios.
- Asesoría Fiscal.

Es importante señalar que los problemas a que se enfrentan las micro y pequeñas empresas son variados y como la finalidad del centro es brindar servicios de manera integral es necesario formar grupos de trabajo multidisciplinarios que satisfagan las necesidades de los micro y pequeños empresarios por lo cual los servicios se ofrecen con personas que integran cada una de las áreas del centro. Aún con esto es necesario que el empresario cuente con el respaldo del Centro no sólo en cuanto a los servicios, sino, en cuanto a "garantizar" dichos servicios, aunque esto es muy complejo.

J) GARANTIA DE SERVICIO DEL CENTRO.

Los servicios se garantizan de la siguiente manera:

El seguimiento de la propuesta hecha al cliente se hace de manera gratuita y periódica.

Si al momento de aplicar la solución existiese un error por parte de nuestra organización se, asume la responsabilidad y se realiza nuevamente el trabajo sin costo extra para el cliente.

Aunque es cierto que la Universidad Nacional Autónoma de México no persigue fines de lucro y que no es el objetivo de la creación de este Centro, se considera conveniente que exista una aportación económica por parte de los empresarios que solicitan la consulta, para cubrir los costos esenciales, ya que la Facultad de Contaduría y Administración no cuenta con el presupuesto necesario para solventar dichos gastos.

k) HONORARIOS.

Debido a que el servicio será profesional y especializado se consideró la idea de que estos servicios fueran remunerados; sólo para cubrir las necesidades del Centro, considerando el artículo 15 fracc. V y VII de la ley orgánica de la UNAM el cual menciona: " El patrimonio de la Universidad Nacional Autónoma de México estará constituido por los bienes y recursos que a continuación se enumeran:

- V. Los derechos y cuotas que por sus servicios recaude,
- VII. Los rendimientos de los inmuebles y derechos que el gobierno federal le destine y el subsidio anual que el propio gobierno le fijará en el presupuesto de egresos de cada ejercicio fiscal ".

Así como, el artículo 17 de la misma ley orgánica menciona que " Los ingresos de la Universidad y los bienes de su propiedad no estarán sujetos a impuestos o derechos federales, locales o municipales. Tampoco estarán gravados los actos y contratos que en ella intervenga, si los impuestos, conforme a la ley respectiva, debiesen estar a cargo de la Universidad ".

³UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO: *Legislación Universitaria* México, D. F.; UNAM: 1995; pág. 109

⁴UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO: *Legislación Universitaria* México, D. F.; UNAM: 1995; pág. 110

Hay que destacar que el contrato a celebrarse con los clientes, en lo referente al seguimiento, será de iguala de especialista (se le proporciona al cliente información técnica permanente) ya que se tratará siempre de mantener a la empresa a la vanguardia sin necesidad de contratar nuevos servicios de consultoría por lo que habrá una aportación única por parte del cliente. Dicha aportación se hará de acuerdo a la magnitud del problema a resolver y dependiendo siempre de que el servicio brindado sea de la entera satisfacción del cliente.

L) RELACIONES PUBLICAS Y PROMOCION

Es conveniente que este Centro de Consultoría maneje excelentes relaciones públicas tanto con sus clientes como con sus integrantes, para lo cual es necesario publicar un boletín informativo periódico.

Es necesario establecer relaciones públicas con empresarios que no estén incluidos en los programas existentes en la Universidad y tratar de mantener constante comunicación con ellos.

Un punto sobresaliente deberá ser el realizar visitas periódicas a nuestros clientes potenciales y tratar siempre de estar a su disposición en el momento que se requiera.

Para lograr una amplia difusión del centro habrán de publicarse artículos en revistas especializadas en los distintos ramos industriales y de servicios. Además de la elaboración de un cursillo (breve serie de conferencias acerca de una materia determinada) sobre la consultoría y sus beneficios (como propuesta de cambio). Una forma más de promoción será la elaboración de folletos y/o boletines sobre los servicios que se ofrecerán.

Sin duda la imagen corporativa debe ser acorde al reconocimiento de la máxima casa de estudios por lo que debe contar con un medio ambiente profesional

que ofrezca confianza a los empresarios

M) BENEFICIOS DEL CENTRO DE CONSULTORIA.

Esta propuesta representa una oportunidad tanto para la Universidad Nacional Autónoma de México - Facultad de Contaduría y Administración como, para los egresados, y principalmente para la sociedad en general; ya que significa mayores posibilidades de que la base económica del país (micro y pequeña empresa) no solamente sobreviva sino que, logre un desarrollo sostenido para poder enfrentar los problemas y retos que se presentan día con día en el ámbito nacional.

Asimismo significa el desarrollo y crecimiento profesional de los alumnos egresados de las diversas carreras de la UNAM cumpliendo de esta forma con la misión de la misma como formadora de profesionistas útiles a la sociedad. Teniendo la oportunidad de realizar el servicio social en las actividades de consultoría dentro del Centro.

CONCLUSIONES

Después de terminar nuestra investigación, las principales conclusiones a las que llegamos son las siguientes:

La Consultoría ha adquirido una gran relevancia debido a los servicios que otorga, y a que las necesidades de las empresas van en constante y rápido crecimiento. Asimismo las micro y pequeñas empresas tienen una destacada participación en la vida socioeconómica del país; por lo cual enfrentan cambios continuos surgiendo la necesidad de contar con servicios especializados que les ofrezcan apoyo para continuar subsistiendo.

En la actualidad pocas empresas dedicadas a la consultoría ofrecen servicios especializados para la micro y pequeña empresa, por el poco interés de los consultores por cubrir este mercado; debido a esto, cuando su cliente es un micro o pequeño empresario solo adaptan la metodología que ya manejan de acuerdo a sus necesidades.

Las empresas consultoras no cuentan con la adecuada promoción y publicidad, pues los empresarios que recurren a ellas sólo lo hacen cuando llega a ellos algún comentario o recomendación específica de dichas empresas.

Se observó que los micro y pequeños empresarios no tienen conocimiento de los programas existentes que les ofrecen apoyo para su desarrollo; y los que se acercan a estos programas son escasos pero quedan satisfechos con los servicios que se les brindan.

De acuerdo al análisis realizado se pudo observar que los micro y pequeños empresarios están dispuestos a solicitar los servicios de la UNAM - FCA, siempre y cuando se den de manera integral y personal; además de que darían alguna aportación dependiendo de la calidad del servicio.

Podemos concluir que la hipótesis de la Investigación se comprobó, debido a que existe la disposición de los micro y pequeños empresarios por acudir a este tipo de servicios sobre todo si son brindados por una Institución pública y reconocida como la Universidad Nacional Autónoma de México.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a el trabajo de investigación realizado hacemos las siguientes recomendaciones:

*La creación de un *Centro de consultoría multidisciplinario* en la Universidad Nacional Autónoma de México.

*Que los servicios ofrecidos en el Centro de Consultoría se ofrezcan de manera integral y personalizada ya que los micro y pequeños empresarios han manifestado su deseo porque el proyecto sea una realidad.

* La metodología a emplear en cada caso de consultoría deberá ser acorde al problema de la empresa sin salirse de los lineamientos pre-establecidos.

*Si esta propuesta llegará a ponerse en práctica, se deberá hacer énfasis en los temas de Promoción y Relaciones Públicas, así como en una tabulación de las posibles cuotas. Además, de que es susceptible de modificarse de acuerdo a los intereses de la UNAM.

*Es importante que se cuente con instalaciones físicas adecuadas para establecer el centro por lo que recomendamos que este Centro se encuentre ubicado en el nuevo edificio de la división de estudios de posgrado de la FCA ya que existe espacio suficiente. Estas instalaciones serían provisionales ya que el centro requiere un espacio propio para cubrir las necesidades de los empresarios.

*Queremos señalar que es importante que la biblioteca de la Facultad de Contaduría y Administración cuente con bibliografía actualizada de las diversas áreas con que se cuenta en cada una de las carreras impartidas en la FCA y en especial lo relacionado con la Consultoría.

ANEXOS

ANEXO 1

Esquema de Entrevista

Nombre de la Empresa

Nombre del entrevistado

Puesto

1. ¿Qué tipo de servicios presta su empresa?
2. ¿Ofrece algún servicio especializado para la micro y pequeña empresa?
3. ¿ Cuáles?
4. ¿ Sería de su interés brindar servicios especializados a la micro y pequeña empresa?
5. ¿Cuál es la diferencia que existe entre los servicios que otorga a la micro y pequeña empresa y a otras empresas?

ANEXO 2

Esquema de Cuestionario

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

CUESTIONARIO PARA MICRO Y PEQUEÑOS EMPRESARIOS

Este cuestionario se realiza con fines educativos. Favor de marcar con una "X" su respuesta. Gracias.

Nombre de la Empresa COMICAST

Sector COMERCIO

Número de Empleados 30

Puesto del Encuestado PROPIETARIO

1. ¿Cuál de los siguientes programas de apoyo que se ofrecen a la micro y pequeña empresa en México; conoce usted?

- () a. Programas de la Universidad Nacional Autónoma de México.
- () b. Programas de Nacional Financiera.
- () c. Programa de Bancomext.
- () d. Desarrollo tecnológico de proveedores (IMP).
- (X) e. Ninguno

Capítulo IV: Propuesta de un Centro de Consultoría para la micro y pequeña empresa

2. ¿Ha solicitado el apoyo de alguno de los programas de apoyo a micro y pequeña empresa?

() a. Si ¿Cuáles?. Especifique _____

(X) b. NO

Si contestó NO pase a la pregunta 5.

3. ¿Los servicios ofrecidos en dichos programas han cubierto sus necesidades?

() a. Si

Si contestó Si pase a la pregunta 5.

() b. NO

4. ¿Por qué no han cubierto sus necesidades?

- () a. No son profesionales
- () b. No se encuentran capacitados
- () c. Los costos son elevados
- () d. No se ofrecen de manera integral
- () e. Otro. Especifique _____

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

Capítulo IV: Propuesta de un Centro de Consultoría para la micro y pequeña empresa

5. ¿Si existiese un programa que le brindara servicios de apoyo de manera integral y personal en la UNAM - FCA acudiría a él?

a. Si

b. NO

6. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por dichos servicios ?

a. Nada

b. De 1 a 5 salarios mínimos.

c. De 6 a 10 salarios mínimos.

d. De 11 a 15 salarios mínimos.

e. De 16 ó más salarios mínimos.

f. Otro. Especifique DEPENDE DEL SERVICIO

Nota: Considerando que el salario mínimo diario vigente es de \$22.57

BIBLIOGRAFIA

CAMARA NACIONAL DE EMPRESAS EN CONSULTORIA; Informe de actividades del consejo directivo; México, D. F.; CNEC; 1995.

CENTRO NACIONAL DE LA PRODUCTIVIDAD MEXICO; La Consultoría; México D. F.; CENAPRO; 1986.

COLLIS David J.; The managament consulting Industry; Estados Unidos de América, Boston; Harvard Busslines School Press; 1995.

EVANS Velázquez, Juan Carlos; Consultoría Administrativa: Análisis y perspectivas; México, D. F., tesis ITAM, 1993.

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION; Tríptico: Programa micro y pequeña empresa; C.U., México, D. F.; FCA - UNAM; 1996.

FERNANDEZ Castilla, Nury; Problemática de la pequeña y mediana empresa frente al programa integral para el impulso de la pequeña y mediana empresa de Bancomext; México D.F.; tesis ITAM; 1995.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA, GEOGRAFIA E INFORMATICA; Censo Económico 1994, XIV Censo industrial, XI Censo comercio, XI Censo servicio; Aguascalientes, Ags. México; INEGI; 1995.

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS; Guía de Consultoría en administración; México, D. F.; IMCP; 1994.

Capítulo IV: Propuesta de un Centro de Consultoría para la micro y pequeña empresa

JURADO Arellano, Araceli; "Rumbo al cambio de la política gubernamental para la micro y pequeña empresa"; en Emprendedores, Núm. 1, México, D. F., FCA - UNAM; Enero 1996.

MENDEZ Morales, José Silvestre; Economía y la empresa; México D. F.; McGraw Hill, 1993.

MENDEZ Morales, José Silvestre; Problemas Económicos de México; México, D. F.; McGraw Hill, (3ª ed.), 1995.

MERCHANT; Consultoría para la autogeneración e impulso del desarrollo; México D. F., tesis de maestría ITAM; 1991.

NACIONAL FINANCIERA; La micro, pequeña y mediana empresa: principales características; México D. F.; Nafin e INEGI, 1993.

NACIONAL FINANCIERA; Triptico Centro Nafin; México, D. F.; Nafin, 1994

OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO; con la dirección de Kubr, Milan; La consultoría de empresas: guía para la profesión; Ginebra, Suiza; Limusa; 1995.

PRICE WATERHOUSE, Integración: Mejora en el desempeño del negocio a través de controlar el poder del cambio; Folleto; México, D. F.; Price Waterhouse; 1996.

RODRIGUEZ Valencia, Joaquín; Cómo administrar pequeñas y medianas empresas; México D. F.; ECASA, (3ª ed.), 1993.

SCHEIN, Edgar H.; Consultoría de Procesos: Su papel en el desarrollo organizacional; Massachusetts, E.U. A.; Fondo educativo Interamericano; 1973.

SECRETARIA GENERAL DE ALIDE; "La micro y pequeña empresa en el desarrollo económico de América Latina"; en El Mercado de Valores, Núm. 8, México, D. F., Nafin, Agosto de 1994.

Capítulo IV: Propuesta de un Centro de Consultoría para la micro y pequeña empresa

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO; Legislación Universitaria;
C.U., México, D. F.; UNAM; 1995.

ZORRILLA Arena, Santiago; Introducción a la Metodología de la Investigación;
México D. F.; Aguilar León y Cal Editores; 1994.

ZORRILLA Arena, Santiago; Torres, Miguel X; Guía para elaborar la tesis; México
D. F.; Mc Graw Hill, 1993.