

43
zej



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION COMO
CONSULTOR PROFESIONAL DE LA MICRO Y
PEQUEÑA EMPRESA

**SEMINARIO DE INVESTIGACION
ADMINISTRATIVA**
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N :
**CATALINA DIAZ CAMPOS
M. KARIME DIAZLEAL GAONA
OLGA L. JUDITH FUENTES GUZMAN
ADRIANA SANCHEZ SOTO**

ASESOR DEL SEMINARIO
LIC J CARLOS VARELA COTA



MEXICO. D. F.

1997

**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.

A NUESTRA UNIVERSIDAD:

Por sus invaluables enseñanzas

Nuestro sincero agradecimiento.

A NUESTRO ASESOR:

Por haber tenido la paciencia de guiarnos en la elaboración de este proyecto y por la confianza depositada en nosotras para la realización del mismo.

Con cariño. Gracias

A MIS PADRES

Por darme la vida, por todo su amor, apoyo y confianza durante todos estos años

Porque gracias a ustedes aprendí a no darme por vencida, y a luchar por lo que quiero

Los quiero muchísimo Gracias

A MIS HERMANAS IVONNE Y CRISTINA

Por estar siempre conmigo, por su ayuda en todo momento, y porque las quiero mucho

Gracias

A JUDITH, ADRIANA Y KARIME

Por su amistad, por su apoyo y dedicación en esta investigación.

Gracias amiguitas

CATHY

A DIOS

Por darme la oportunidad de llegar a este momento tan importante de mi vida, dándome y dejándome conservar todo aquello que he necesitado para seguir adelante y para lograr mis objetivos

A MI MADRE

Porque aún cuando el camino se pudiera tornar difícil, siempre me ha dado todo su apoyo, comprensión y paciencia

Por enseñarme a ser responsable y guiarme siempre por el mejor camino, y porque representa mi mayor ejemplo

A ella

A quien quiero con toda mi alma, la misma que al darme la vida y su amor me ha inspirado, me ha dado confianza y me ha enseñado la razón de vivir

A MIS HERMANOS EDGAR, MAURICIO, DAVID Y YADIRA

Porque he tomado un pedacito de cada uno de ellos para ser quien soy.

Espero que en este trabajo puedan ver reflejado el resultado de sus ejemplos y del infinito apoyo y cariño que siempre me han dado

A PABLO

Por representar en mi vida un fuente interminable de apoyo y de amor, y cuya compañía en la vida y en lo profesional me ha dado entusiasmo para seguir avanzando

KARIME

A MIS PADRES

Gracias por su amor incondicional que me han demostrado en cada momento de mi vida, son lo más grande y el mejor regalo que Dios me ha dado

Gracias porque ambos han hecho que esta meta se cumpla

Gracias los amo

A MIS HERMANAS

Por su cariño y apoyo que me han brindado en cada momento, y gracias por ser ambas las mejores hermanas.

Las quiero mucho.

JUDITH

A MIS PADRES

Con respeto y cariño porque son el mejor regalo que la vida me ha dado, por su apoyo, comprensión y amor que siempre me han brindado

A MI MADRE

*Por haber creído en mí
Por haberme impulsado al logro de mi meta
Por su amor y dedicación*

Gracias

A MIS HERMANOS

Por haberme enseñado a valorar lo que es importante en la vida, por su apoyo y motivación para no decaer en la realización de mi sueño

A MIS COMPAÑEROS

Kanime, Cathy, Judith, Memo, Araceli, Toño, Beto, Hector, Lety y Braulio

Por su apoyo y cariño

ADRIANA

INDICE GENERAL

PAGINAS

JUSTIFICACION

I. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

A	Planteamiento del Problema	1
B	Objetivo General	1
	B 1 Objetivos Especificos	1
C	Hipotesis General	2
	C 1 Hipótesis Especificas	2
D	Tipos de investigación	3
E	Fuentes de información	4
F	Cronograma 1996	5

II. MARCO TEORICO

CAPITULO 1 LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

	Introducción	9
1 1	Definiciones	10
1 2	Criteros de clasificación de los diferentes organismos	11
1 3	Características	12
1 4	Perfil y características del Micro y Pequeño Empresano	13
1 5	Situación actual del Micro y Pequeño Empresano	17

CAPITULO 2 CONSULTORIA

2.1.	Antecedentes	19
2.2.	Definición	21
	2.2.1. Auditoría	
	2.2.2. Asesoría	
	2.2.3. Consultoría	
2.3.	La consultoría como profesión	23
2.4.	El papel del consultor	25
2.5.	Campo de acción del consultor	26
2.6.	Modelos de la consultoría.	29

CAPITULO 3 EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION COMO CONSULTOR

3.1	Perfil del Licenciado en Administración	30
3.2.	Características fundamentales que debe tener el Licenciado en Administración como aspirante a consultor	32
3.3..	El agente de cambio	34
3.4.	El proceso de cambio	35
3.5.	Etapas estratégicas para la realización del cambio	38
	3.5.1. Despertar la atención hacia la necesidad del cambio	
	3.5.2. Despertar interés por el cambio	
	3.5.3. Engendrar el deseo del cambio	
	3.5.4. Empeño	

CAPITULO 4 ELEMENTOS PARTICIPANTES EN LA CONSULTORIA Y SU PROCESO

4.1.	¿Quién es el cliente?	41
4.2.	¿Quién es el consultor?	41
4.3.	¿Por qué se contrata al consultor?	43
4.4.	Relación cliente-consultor	43
4.5.	Herramientas del consultor	44

4.6.	Etapas de la consultoría	47
4.7.	La consultoría en la Micro y Pequeña Empresa: (Características, oportunidades y problemas del sector).	54

CAPITULO 5 INVESTIGACION DE CAMPO

5.1.	Lecturas de mercado	57
	5.1.1. Micro y Pequeños Empresarios	
	5.1.2. Licenciados en Administración	
5.2.	Determinación del universo	58
	5.2.1. Micro y Pequeños Empresarios	
	5.2.2. Licenciados en Administración	
5.3.	Diseño de la muestra	58
	5.3.1. Micro y Pequeños Empresarios	
	5.3.2. Licenciados en Administración	
5.4.	Cuestionario piloto	61
	5.4.1. Micro y Pequeños Empresarios	
	5.4.2. Licenciados en Administración	
5.5.	Cuestionarios definitivos	68
	5.5.1. Micro y Pequeños Empresarios	
	5.5.1.1. Objetivo de cada pregunta del cuestionario	
	5.5.1.2. Cuestionario Definitivo	
	5.5.2. Licenciados en Administración	
	5.5.2.1. Objetivo de cada pregunta del cuestionario	
	5.5.2.2. Cuestionario Definitivo	
5.6.	Resultados de la investigación	80
	5.6.1. Micro y Pequeños Empresarios	
	5.6.2. Licenciados en Administración titulados	
5.7.	Tabulación	81
	5.7.1. Micro y Pequeños Empresarios	
	5.7.2. Licenciados en Administración	
5.8.	Análisis e interpretación de los resultados	94
	5.8.1. Micro y Pequeños Empresarios	
	5.8.2. Licenciado en Administración	

5.9.	Objetivos de la comparación del cuestionario de Empresarios con el cuestionario de Licenciados en Administración por pregunta	104
	• Cuadros comparativos	
	• Gráficas comparativas	

CAPITULO 6 COMPROBACION DE LA HIPOTESIS

6.1.	Comprobación de hipótesis general	136
	6.1.1. Hipótesis específicas	

CAPITULO 7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

	Conclusiones	141
	Recomendaciones	142
	Propuesta: "Programa de formación para el Licenciado en Administración como consultor profesional".	144

ANEXO	151
--------------	-----

GLOSARIO	163
-----------------	-----

BIBLIOGRAFIA	166
---------------------	-----

"JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION"

Un estudio realizado por la Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Educación superior, acerca del impacto que tiene la diferenciación institucional de la educación superior en el sector privado, afirma que los egresados de la Universidad Nacional Autónoma de México y en general, los de Universidades públicas, perciben remuneraciones inferiores y ocupan puestos de menor jerarquía que los que proceden de instituciones privadas.

El estudio denominado "Diferenciación Institucional de la Educación Superior y Mercados de Trabajo" indica que actualmente el que los individuos concluyan sus estudios universitarios no incrementa sus posibilidades de ingresar al sistema productivo, aunque el rector de la Universidad Nacional Autónoma de México, José Sarukhán, asegura que el 70% de los 14,000 egresados al año de esta casa de estudios, tienen trabajo al terminar sus estudios.

Ante la falta de empleo y la poca demanda que tienen los egresados de diferentes carreras de la Universidad Nacional Autónoma de México, los estudiantes de esta casa de estudios manifiestan temor e incertidumbre porque, además, la mayoría de las empresas piden experiencia mínima de dos años, misma que nunca podrán adquirir si no se les brinda la oportunidad de trabajar

Por tal motivo, decidimos abocarnos a realizar un estudio sobre el tema de la consultoría, tomando a ésta como una opción de empleo orientada a la Micro y Pequeña Empresa que constituye el 90% del sector empresarial en México, siendo por tanto un campo más factible para la obtención de empleo

**I. METODOLOGIA DE LA
INVESTIGACIÓN**



**METODOLOGIA DE LA
INVESTIGACION**

A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

- 1) ¿Que actitudes y conocimientos debe tener el Licenciado en Administración para ser consultor de la Micro y Pequeña Empresa?
- 2) ¿Que factores toma en cuenta el Micro y Pequeño Empresario para contratar a un consultor?
- 3) ¿El Licenciado en Administración como consultor ofrece un servicio profesional al Micro y Pequeño Empresario?.

B. OBJETIVO GENERAL

Identificar los factores que intervienen en el éxito o fracaso del Licenciado en Administración como consultor en la Micro y Pequeña Empresa, desde el punto de vista tanto del contratante como del oferente.

1. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- a) Conocer las actitudes que debe tener el Licenciado en Administración para desempeñarse como consultor de éxito en la Micro y Pequeña Empresa.
- b) Determinar lo que espera el Micro y Pequeño Empresario que el Licenciado en Administración le proporcione al brindarle un servicio de consultoría.
- c) Determinar que es lo que el Licenciado en Administración está ofreciendo actualmente como servicio de consultoría.

d) Comparar que es lo que espera el Micro y Pequeño Empresario del Licenciado en Administración como consultor, con el servicio que éste le está proporcionando

e) Señalar cada uno los elementos que, en opinión del Micro y Pequeño Empresario limitan el desarrollo del Licenciado en Administración como consultor.

C. HIPOTESIS GENERAL.

El Licenciado en Administración como consultor de éxito debe tener un alto nivel de conocimientos y experiencia, que establecerán la confianza del Micro y Pequeño Empresario.

I. HIPOTESIS ESPECIFICAS

a) El Micro y Pequeño Empresario no contrata los servicios del Licenciado en Administración como consultor por su elevado costo.

b) El Licenciado en Administración basa únicamente su éxito en sus conocimientos y experiencia.

c) El Micro y Pequeño Empresario prefiere resolver él mismo sus problemas y ocuparse de todo su negocio, antes de contratar un servicio en el que no confía.

d) La especialización del Licenciado en Administración es reconocida por el Micro y Pequeño Empresario por su calidad y desarrollo profesional.

- e) Para el Micro y Pequeño Empresario, el papel del Licenciado en Administración como consultor es el de un solucionador de problemas.
- f) El Micro y Pequeño Empresario contrata los servicios de consultoría del Licenciado en Administración para mejorar la imagen de su negocio.
- g) El Micro y Pequeño Empresario espera que el Licenciado en Administración como consultor se involucre en todo el negocio para resolver sus problemas.
- h) El Licenciado en Administración conoce claramente cuales son las áreas que tienen mayor demanda del servicio de consultoría dentro de la Micro y Pequeña Empresa.
- i) El Licenciado en Administración cuenta con los conocimientos necesarios para desarrollarse como consultor.

D. TIPOS DE INVESTIGACION

- Documental
- De campo

E. FUENTES DE INFORMACION

1. Documental:

- a) A través de libros, revistas y diversas publicaciones.

2. Investigación de campo:

- a) Aplicación de cuestionarios:

Visitas a la Cámara Nacional de Empresas de Consultoría; la Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Educación Superior; Cámara Nacional de Comercio del Distrito Federal, Unión Social de Empresarios de México A.C., Cámara Nacional de Industrias de la Transformación y la Comisión Nacional de Microempresa.

CRONOGRAMA 1996

FEBRERO

	TIEMPO SEMANAS	FEB	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT	OCT	NOV
ACTIVIDADES											
1 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION											
1 1 Elaboración de la justificación		■	■								
1 2 Definición del problema			■								
1 3 Planteamiento del problema			■								
1 4 Determinación de objetivos			■								
a) Generales			■								
b) Especificos			■								
1 5 Determinación de Hipótesis			■								
a) Generales			■								
b) Especificas			■								
1 6 Elaboración del Índice			■								
1 7 Determinación de Fuentes de información			■								

MARZO - MAYO

	TIEMPO SEMANAS	FEB	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT	OCT.	NOV.
ACTIVIDADES											
II MARCO TEORICO											
2.1	Búsqueda preliminar de información		■	■	■						
2.2	Recepción de información		■	■							
2.3	Selección de la información		■	■							
2.4	Integración de la información		■	■	■						
2.5	Desarrollo de la información		■	■	■	■					
III INVESTIGACION DE CAMPO											
3.1	Elaboración de lecturas de mercado		■	■	■						
3.2	Entrevista/observación a MYPE S		■	■	■						
3.3	Entrevista /observación a L A		■	■	■						
3.4	Determinación del Universo			■	■						
3.5	Determinación de la Muestra			■	■						
3.6	Elaboración de cuestionario piloto de MYPE S				■	■					
3.7	Elaboración de cuestionario piloto de L A				■	■					

MAYO - AGOSTO

	TIEMPO SEMANAS	FEB	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT	OCT	NOV
ACTIVIDADES											
3 8 Aplicación del cuestionario piloto de MYPES					■						
3 9 Aplicación de cuestionario piloto L A					■						
3 10 Análisis y revisión del cuestionarios piloto						■	■				
3 11 Elaboración de cuestionario definitivo para MYPES						■	■				
3 12 Elaboración de cuestionario definitivo para L A						■	■				
3 13 Aplicación de cuestionario definitivo a MYPES						■	■				
3 14 Aplicación de cuestionario definitivo a L A						■	■				
3 15 Tabulación de los resultados de cuestionarios de MYPES Y L A							■	■			
3 16 Análisis de resultados								■	■		
3 17 Elaboración de gráficas								■	■		

II. MARCO TEORICO

CAPITULO 1

LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

La importancia de la Micro y Pequeña Empresa en México, está caracterizada por elementos clave: la generación de empleos, la contribución al producto interno bruto, la relación que guarda con las grandes Empresas.

Como se puede observar éstas Empresas absorben una gran cantidad de mano de obra, lo que contribuye a atenuar el grave problema del desempleo; también, ayuda a elevar el nivel de vida de sus trabajadores, ya que los dota de un poder adquisitivo que apoya el desarrollo del mercado interno

Las Micro y Pequeñas Empresas abastecen gran parte de los productos maquilados o semi-elaborados a las grandes industrias y propician el desarrollo de las fuerzas productivas.

El papel estratégico que tradicionalmente han desempeñado éstas Empresas han impulsado la producción de artículos básicos, bienes de capital, el crecimiento regional, etc.

Una investigación indica que existen aproximadamente más de 70 definiciones de Pequeñas Empresas las cuales están vigentes en 50 países. Las definiciones cuantitativas están basadas en un número de personas empleadas o bienes fijos o productividad o algún otro parámetro similar.

Existe diversidad de criterios para dar una definición de Micro y Pequeñas Empresas, dependiendo de los diversos organismos, así como de los elementos y objetivos que persiguen al tratar de definirla por: el número de personas que laboran, el volumen de sus ventas, el capital contable y en algunas ocasiones el mercado que dominan.

1.1. DEFINICIONES

La Empresa como unidad productiva forma parte del sistema económico, dentro de éste, la Micro y Pequeña Empresa representa el 98% de la fuerza de trabajo de nuestro país, además que contribuye como fuente de empleo para más del 70% de la población económicamente activa¹.

- El diccionario define a la Empresa como "Sociedad industrial y mercantil"².
- "La Empresa es la célula del sistema económico capitalista, es la unidad básica de producción. Representa un tipo de organización económica que se dedica a cualquiera de las actividades económicas fundamentales en alguna de las ramas productivas de los sectores económicos".³
- "Una unidad conceptual de análisis a la que se supone capaz de transformar un conjunto de insumos (consistentes en materia prima, mano de obra, capital e información sobre mercados y tecnología) en un conjunto de productos que toman forma de bienes y servicios determinados al consumo, ya sea de otras Empresas o individuos dentro de la sociedad de la que existen".⁴
- *Jurídicamente se define:* "Unidad Jurídica de destino, de un conjunto de cosas económicamente coordinadas".
- *CANACINTRA la define como:* "el conjunto de actividades que participan en forma prioritaria en la generación de empleos y en la elaboración de productos".

¹ AVENDAÑO Navarro, Rafael. *Estudio de Pequeñas y Medianas Empresas y el Comercio Exterior*. UNAM, FCA, 1996.

² Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado de Seleccionados del Reader's Digest, Tomo J, P. 1245.

³ MENDEZ Morales, José Silvestre y Otros. *Dinámica Social de las Organizaciones*. México Interamericana 1986, p.169.

⁴ NAYLO, Tomas. *Economía de la Empresa*. Buenos Aires, Amorrortu, 1973, p. 14.

- Analizando las diferentes definiciones obtenidas y ubicando sus elementos podemos definirla como "Organismo dedicado a actividades económicas que va a contar con recursos materiales, técnicos y humanos para la producción óptima de bienes y servicios que satisfagan las necesidades (del Empresario y de sus usuarios) en busca del logro de objetivos bien definidos, con fines de lucro y/o sociales".

1.2. CRITERIOS DE CLASIFICACION DE LOS DIFERENTES ORGANISMOS

- *La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, dentro del Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana 1991-1994, clasifica como:*

"Microindustria", a las Empresas que ocupen hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas anuales no rebasen el equivalente a 900,000.00 pesos.

"Industria Pequeña", a las Empresas que ocupen hasta 100 personas y el valor de sus ventas netas anuales no rebasen el equivalente a 9,000,000.00 pesos.

Cabe señalar, que las cifras de personal y ventas serán las correspondientes al cierre del último ejercicio.³

- *Nacional Financiera clasifica:*

Micro Empresa: Son las que ocupan de 1 hasta 15 trabajadores y el monto de sus ventas netas anuales no supera el equivalente a 110 salarios mínimos de la Zona Metropolitana, al año.

Pequeña Empresa: Son las que ocupan de 16 hasta 100 trabajadores y el monto de sus ventas netas anuales no supera el equivalente a 1,115 salarios mínimos de la Zona Metropolitana, al año

Actualmente la definición más reconocida y utilizada es la clasificación de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial

1.3. CARACTERISTICAS

Es importante delimitar las características de las Micro y Pequeñas Empresas, a fin de situarlas dentro del contexto económico del país. A continuación veremos algunas características de éstas:

- a) Organización de tipo familiar.
- b) El dueño es quien proporciona el Capital.
- c) El mercado que domina y abastece es pequeño.
- d) Su producción no es muy maquinizada.
- e) Su número de trabajadores es muy bajo y muchas veces está integrado por los propios familiares del dueño.
- f) Para el pago de impuestos son considerados como causantes menores.
- g) Intima relación con la comunidad local.
- h) Existe una gran dispersión de Micro y Pequeñas Empresas.

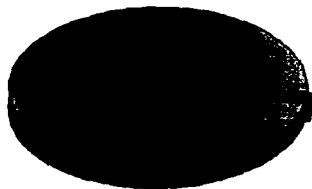
1.4. PERFIL Y CARACTERISTICAS DEL MICRO Y PEQUEÑO EMPRESARIO

En el contexto nacional, la Micro y Pequeña Empresa representa el 98% del total de las empresas del país (1,316,952)⁶ distribuidas en los sectores: manufactura, construcción, comercio, concentradas en su mayoría (21.4%) en la región centro del país.

⁶Características del micro y pequeño empresario, NAFIN e INEGI, 1993.

La Micro, Pequeña y Mediana Empresa en el contexto empresarial del país

Micro, Pequeña y
Mediana Empresas
98%



Grandes y Gigantes
Empresas
2%

a) EDADES DEL MICRO Y PEQUEÑO EMPRESARIO

La edad del Micro Empresario es de 41 años, mientras que, en el Pequeño Empresario es de 39 años. Sin embargo, esto no significa que no encontremos Micro y Pequeños Empresarios menores a las edades promedio.

Intervalo de Edad	Tamaño de empresa		
	Micro	Pequeña	Mediana
15-20	2.0	0.3	0.0
21-25	7.0	5.8	5.2
26-30	11.2	14.5	18.0
31-35	14.4	17.3	20.0
36-40	16.1	16.6	17.0
41-45	14.0	13.5	12.3
46-50	11.3	12.0	7.0
50 y más	24.0	20.0	18.0

b) EDAD DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

Se encuentran operando con 6 años o más alrededor del 80% de las Pequeñas Empresas, y el 51% de las Micro Empresas. Cabe destacar, que el 24% de las Micro Empresas tienen sólo tres años de vida.

Intervalo de Edad	Tamaño de Empresa		
	Micro	Pequeña	Mediana
Menos de un año	7.1	1.6	0.7
1-3	23.8	6.7	3.6
4-5	17.5	9.5	4.7
6-10	20.8	19.5	16.0
Más de diez	30.8	62.7	72.0

c) *ESCOLARIDAD*

El 38% de los Micro y Pequeños Empresarios tienen un nivel de escolaridad igual o menor a la primaria, el 55% de los Pequeños Empresarios cuentan con una carrera profesional terminada

ESCOLARIDAD			
Nivel de Escolaridad	Tamaño de Empresa		
	Micro	Pequeña	Mediana
Ninguno	3.7	0.2	0.3
Primaria incompleta	15.5	1	0.8
Primaria completa	19.1	3.9	1.2
Secundaria incompleta	12.6	5.5	1.8
Secundaria completa	2.3	1.6	1
Est. con tec. incompleto	5.9	6.5	4.1
Bachillerato incompleto	3	1.2	2
Bachillerato completo	6.6	7.8	5.1
Profesional incompleta	5.1	8.5	7.3
Profesional completa	18.3	55.4	63.4
Posgrado	2.3	6.9	11.6

d) *SEXO*

Se observa que predomina el sexo masculino en una proporción de 4 a 1, siendo la Micro Empresa en donde más mujeres participan como Empresarios con un 32%.

DISTRIBUCION PORCENTUAL			
Sexo	Tamaño de Empresa		
	Micro	Pequeña	Mediana
Masculino	69.7	82.1	86.6
Femenino	32.1	17.9	13.4

e) *PROPIEDAD DEL MICRO Y PEQUEÑO EMPRESARIO*

El 52% de los Micro Empresarios cuentan con local propio y el 65% de los Pequeños Empresarios realizan sus actividades en local rentado

TAMANO DE LA EMPRESA			
Condición del lugar de trabajo	Micro	Pequeña	Mediana
Propio (ahí vive)	26.5	5.5	4.4
Propio (no vive ahí)	25.1	34	47.9
Rentado	41.5	56.8	44.9
Prestado	6.2	2.9	2.6
Otro	1	0.8	1.1

f) *TIPO DE ORGANIZACION*

En las Micro Empresas predomina el propietario único (62%) y en la Pequeña Empresa destaca la proporción de establecimientos cuya forma de organización son las sociedades con o sin miembros de la familia. Se observa que la mitad de las empresas medianas están organizadas en sociedad sin miembros familiares.

1.5. SITUACION ACTUAL DEL MICRO Y PEQUEÑO EMPRESARIO

La Micro y Pequeña Empresa es sólo uno de los sectores que contribuyen al potencial económico de un país. En casi todas las economías, la mayoría de las empresas manufactureras de un país, generalmente del 60 al 80 por ciento en los países industrializados y el 90 por ciento o más en los países en desarrollo forman parte de la categoría de las Pequeñas Empresas pudiendo representar más del 50

por ciento del empleo total, y con posibilidades de poder proporcionar un volumen de empleo aún mayor.⁷

Entre otras ventajas de la Micro y Pequeña Empresa, cabe mencionar la adaptabilidad, estrechas relaciones personales entre clientes y proveedores y, por lo general, un buen conocimiento de los aspectos positivos y negativos del mercado regional. Una característica clave del Micro y Pequeña Empresa es su contacto íntimo y estrecho con los riesgos, mercados, trabajadores, proveedores y clientes, así como con la tecnología, sin embargo, le resulta difícil acceder a los recursos financieros disponibles.

⁷ AVENDAÑO Navarro Rafael. Estudios de Pequeñas y Medianas Empresas y Comercio Exterior, UNAM, FCA, 1996



MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS



GRAN EMPRESARIO

CAPITULO 2
CONSULTORIA

2.1. ANTECEDENTES

La consultoría de Empresas tuvo su origen en las economías de mercado libre. Por lo que en las Empresas económicamente independientes emplean hoy consultores de muy diversas áreas, pero con el tiempo la consultoría se ha extendido de la Empresa privada al sector público. En la actualidad, el uso de servicios de consultoría por organismos gubernamentales es una práctica común.

La consultoría independiente se inicia a fines del siglo pasado y principios de éste y se desarrolla rápidamente después de la Segunda Guerra Mundial. La consultoría interna no tiene más de 15 años.¹

Los primeros consultores de Empresas famosos en nuestro continente fueron Frederick Taylor, Gantt, Frank y Mary Gilberth, en cuestiones relacionadas con el llamado movimiento de la Administración Científica. Para proporcionar una idea de lo que representa hoy la consultoría, como profesión, y como negocio, en países industrializados, las cifras correspondientes a Estados Unidos por ejemplo, al principio de la década de los 80'S, los consultores facturaban anualmente por su trabajo alrededor de 3 mil millones de dólares, de los que aproximadamente el 25% eran al gobierno y 75% a la iniciativa privada.²

En 1960 cada vez más empresas adquieren la capacidad de considerar la posibilidad de obtener estos servicios a fin de aumentar su eficiencia. Además, las Empresas públicas y privadas empezaron a atribuir más importancia al análisis económico y financiero, así como a la evaluación de los efectos de políticas alternativas en materia de tecnología, inversión y en otros terrenos. Como resultado de esta evolución, diversas "Instituciones Profesionales Especializadas" empezaron a prestar servicios de asesoría a diversos tipos de Empresas.

¹MORFIN Herra Jorge. Consultoría para el cambio dentro y fuera de las empresas. Germika, México 1994, p. 9.

²Idem

Las reformas económicas introducidas en el último decenio, han estimulado un nuevo desarrollo de la demanda de servicios de consultoría. Estos se han desarrollado como servicios especiales en instituciones de investigación y desarrollo, en establecimientos de educación y capacitación, y, en algunos casos, como entidades separadas, en que la consultoría constituye la función principal.

El uso de consultores de Empresas es común en los países industrializados. En América del Norte existen unas 3500 firmas de consultoría, que constituyen así un sector importante de los servicios profesionales. Las cifras son relativamente inferiores en Europa aunque en los últimos 20 años se reporta crecimiento.³

En los países en desarrollo la profesión del consultor es muy nueva. Sin embargo, existe una tendencia general a hacer más uso de los consultores, debido a que la consultoría de Empresas puede desempeñar un papel útil en la industrialización y desarrollo económico de dichos países.

En la nueva fase del desarrollo de México, el país tendrá que importar y absorber tecnologías escogidas para poder competir a nivel internacional. Asimismo, tendrá que impulsar de manera agresiva el desarrollo tecnológico propio. Las Empresas de consultoría constituyen el instrumento "ad hoc" para hacerlo.⁴

³ Idem p. 10

⁴ Ponencia de C.P. Luis G. Carroza García: Prospección de los servicios de Consultoría ante diversos escenarios del país. Cámara Nacional de Empresas de Consultoría, México 1995.

2.2. DEFINICIONES

2.2.1. Auditoría

William P. Leonard la señala

"La Auditoría Administrativa puede definirse como el exámen comprensivo y constructivo de la estructura de una Empresa, de una institución, una sección del gobierno, o cualquier parte de un organismo, en cuanto sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas".

Allonso Mejía Fernández

"La medición de la actuación de la gerencia está en la justificación de sus operaciones y ésta no quiere decir simplemente que todas las operaciones estén respaldadas completamente por documentos, sino que la operación en su origen haya obedecido a una finalidad específica para solucionar un problema de la administración, con relación a los objetivos. Para formarse un juicio de la actuación de la gerencia, es necesario analizar cada una de las funciones que realiza, así como sus propósitos definidos, y después el resultado conjunto del negocio, mediante una auditoría de las funciones de la gerencia".

Roberto Macías Pineda:

"La Auditoría Administrativa constituye una oportunidad para mostrar que es lo que el negocio está logrando. Es una audiencia en la cual los asistentes pueden enterarse de lo que se ha logrado con respecto a las políticas y programas sobre los que hace la auditoría. La Auditoría Administrativa suministra una oportunidad específica para el exámen de todas las partes o de determinada parte de las actividades de las relaciones de empleados en el negocio".

José Antonio Fernández Arena.

"La Auditoría Administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base a los niveles jerárquicos de la empresa en cuanto a su estructura y la participación individual de los integrantes de la institución".

2.2.2. Asesoría

"Es la persona que actúa en sentido restringido, esto es, contestando cuando se le pregunta y probablemente también formulando ciertas opiniones por iniciativa propia, pero no encargándose directamente de la elaboración y aplicación de nuevos sistemas".

2.2.3. Consultoría

La Cámara Nacional de Empresas de Consultoría (ANEXO 1), define:

"La Consultoría representa el conjunto de servicios profesionales que prestan las empresas en base a la aplicación de conocimientos tecnológicos relacionados con la planeación, la evaluación, el proyecto y el mejoramiento de la competitividad en todos los sectores productivos".⁵

Como podemos observar existen elementos comunes entre las definiciones antes mencionadas; en primer lugar, se ve a la consultoría como un servicio, ya que representa la venta de un bien intangible, entendiéndose por éste, conocimientos y habilidades; en segundo lugar, dicho servicio es prestado por un profesional que posea una gran cantidad de conocimientos sobre los diversos problemas y

⁵ Folleto, Cámara Nacional de Empresas de Consultoría, Torre World Trade Center, piso 18, 1995.

situaciones que afectan a las empresas, capacidad para identificarlos y hallar la información pertinente que le sirva para analizarlos y poder elaborar un diagnóstico. Finalmente la consultoría tiene como objetivo proporcionar alternativas de solución y/o mejoramiento

Con base en lo anterior, podemos definir a la consultoría como:

***El servicio ofrecido por un profesional, el cual a través de sus conocimientos y capacidades de análisis y diagnóstico proporciona alternativas y sugerencias para que el empresario pueda tomar la decisión que más le convenga*.**

2.3. LA CONSULTORIA COMO PROFESION

La profesión del consultor es consecuencia del desarrollo económico de las sociedades. Aún en los países pobres, los consultores trabajan para las Empresas ricas; son un artículo de lujo que no todos se pueden dar.

A pesar de ello, la profesión de consultor es todavía nueva, se va consolidando y definiendo a medida que se derivan teorías y principios de su práctica. Por eso se llaman consultores una gran gama de profesionistas quienes ejercen, desde sus propias habilidades e intereses una profesión que se puede llamar por el momento, de cambio.

La imagen que se tienen en Latinoamérica del consultor, es la de un profesionista independiente, libre, quien se ha formado un prestigio en el ejercicio de su profesión y que, por sus estudios y experiencia es capaz de resolver problemas específicos de sus clientes: un especialista libre y caro. Esta imagen está importada de los países industrializados: las primeras empresas consultoras de gerencia en Latinoamérica, fueron estadounidenses, importadas por grandes Empresas para realizar trabajos especializados. Su presencia dió pie a la fundación de despachos nacionales; posteriormente, las Empresas consultoras extranjeras fundaron subsidiarias para atender primero a las Empresas multinacionales y, después, a las Empresas nacionales. Esta últimas siempre constituyen, al final, el mercado más importante.

La idea de que son profesionistas caros proviene de las Empresas multinacionales, quienes efectivamente, resultan caras porque son un negocio como otro cualquiera y deben repartir el ingreso entre el consultor; las utilidades de la Empresa nacional, las regalías de la empresa matriz, los gastos y las utilidades de la corporación. Las Empresas nacionales tienen menos costos y el profesionista libre cobra honorarios como los de cualquier otro.

La contratación de Empresas consultoras o la contratación de individuos, tiene ventajas y desventajas; en cada caso, es importante valorarlas porque las diferencias entre las habilidades, el conocimiento del medio y el manejo de los procesos cuentan más que el tipo de la organización.

Hay cuatro tipos de consultores de dirección: los que están empleados o asociados a Empresas de consultoría multinacionales; los que están empleados o asociados a Empresas de consultoría nacionales; los consultores individuales independientes y, los consultores internos.

Casi todos los que ejercen la consultoria se han formado en la práctica, algunos siendo supervisados por otros con más experiencia, otros autodidactas; la verdad es que no hay otra escuela de consultores que la práctica profesional.⁶

Por ejemplo, los consultores de dirección se hacen en la práctica de las Empresas de consultoría; son raros los profesionistas recién graduados que por ese sólo hecho pueden acercarse al ejercicio profesional con la habilidad suficiente. Es probable que lo que les haga falta sean precisamente las habilidades que se refieren a las relaciones con los clientes; la experiencia y la supervisión proporcionan este conocimiento.⁷

No existe un método del que se pueda utilizar para transmitir las habilidades de relación; muchos consultores tienen la habilidad de relación por otros motivos: la han adquirido a través de un tipo de terapia personal o bien, es natural en ellos. Muchos otros no tiene esas habilidades y, sin darse cuenta, reflejan en sus intervenciones su propia problemática.

* MORFIN Hierro, Jorge. Consultoría para el cambio dentro y fuera de la empresa, Gemika, México 1994, p. 11

⁷ Idem

Es importante resaltar que la profesión de consultor es un rol, sin importar su objeto ni el lugar que ocupe en la estructura social y empresarial.

2.4. EL PAPEL DEL CONSULTOR

El consultor dentro y fuera de las organizaciones tiene responsabilidades concretas, desempeña un papel, ocupa un lugar o un puesto, aunque no trabaje dentro de una estructura organizacional.

El consultor como promotor de cambio, puede asumir dos papeles fundamentales: la del consultor de recursos y la de consultor de procesos, según señala Milán Kurb⁸:

a) El Consultor de recursos.

Este tipo de consultor facilita información y servicios de experto, o recomienda un programa de acción, con lo cual transmite conocimientos a una persona, grupo u organización, con el objeto de que la información facilitada afecte a su vez las actitudes, el comportamiento individual y finalmente, al funcionamiento de la organización.

El éxito de este método depende del diagnóstico correcto de las necesidades, de la comunicación efectiva entre cliente y consultor; así como de la pericia del consultor podrá facilitar la información adecuada o prestar el servicio que convenga en cada caso, y de la comprensión de todas las consecuencias de recibir tal información y llevar a cabo los cambios recomendados.

⁸ KURB Milán , La Consultoría de Empresas: Guía de la profesión. Editorial Limusa, S.A. México. 1994. p. 10

b) El Consultor de procesos

En este caso, el consultor como promotor de cambio trata de ayudar a la organización, haciéndole tomar conciencia de procesos orgánicos, de sus consecuencias probables y de las técnicas para lograr cambios. A diferencia del consultor de recursos, que se ocupa principalmente de transmitir conocimientos y de diagnosticar problemas, el consultor de procesos, da a conocer su enfoque, sus métodos y valores de manera que la propia organización pueda diagnosticar y resolver sus problemas.

La consultoría de procesos es:

"El conjunto de actividades del consultor que ayudan al cliente a percibir, a comprender y a actuar sobre los procesos que ocurren en su ambiente".⁹

En la consultoría moderna las dos funciones son complementarias. Por ejemplo, el consultor puede iniciar su tarea como consultor de recursos para familiarizarse con el problema y demostrar sus sólidos conocimientos profesionales en determinado campo. Luego se esforzará por actuar cada vez más como consultor de procesos, pero volverá transitoriamente a su papel de consultor de recursos. Por consiguiente, sería un error creer que estas dos funciones corresponden a esferas o cometidos diferentes.

2.5. CAMPO DE ACCION DEL CONSULTOR

El perfil del consultor podría ser semejante a los rasgos de una personalidad, es aquello que lo hace único y diferente de cualquier otro papel. Las características son:

⁹SCHIEIN, Edgar. *La Consultoría de procesos*. Fondo Educativo Interamericano, S.A. Bogotá, 1973. P. 9

a) Todo consultor busca el cambio de una situación a otra

Un cambio es un proceso de modificación de la realidad actual a la realidad en potencia, que siempre existe para todas las cosas y para todos los fenómenos.

El cambio puede ser planeado. Independientemente del cambio natural de las personas y las sociedades, se puede incubar un cambio planeado que permita a sus autores controlarlo y beneficiarse de él, tanto por los resultados, como por la oportunidad con la que se de

Es por eso que cualquier proceso de consultoría se inicia cuando se confrontan los valores del cliente y los del consultor. Los valores del cliente importan a un consultor

porque ellos dictan el sentido y la necesidad del cambio. El consultor debe decidir si coincide o no con ellos; si no hay una coincidencia mínima de valores se plantearía una situación absurda en la que se estaría ayudando a provocar un cambio en una dirección indeseable para el consultor.

b) El consultor es externo al cliente

Cuando se dice que el consultor debe estar fuera de la situación que se va a cambiar, se debe entender que el consultor no puede estar emocionalmente involucrado en el problema que va a ayudar a resolver. Cuando un consultor interviene directamente, por ejemplo, para tomar decisiones, se convierte en ejecutivo y deja el rol de consultor. Cuando se involucra emocionalmente se imposibilita, porque está resolviendo un problema de él, no del cliente.

Ser externo al cliente da al consultor la ventaja esencial frente a una situación de cambio: la visión global. Sólo es posible desde afuera, contemplar todo el problema con todas las implicaciones. Un consultor externo debe realizar esfuerzos permanentes para conservar la independencia emotiva; afiliaciones, simpatías y rechazos, coincidencias y diferencias hacen que los consultores no permanezcan ajenos al proceso y, por lo tanto, caigan en parcialidades peligrosas que atentan contra su rol.

c) La autoridad formal es un tabú para el consultor.

El consultor tendrá poder de cambio, paradójicamente, si renuncia a la autoridad, el poder de cambio diferente a la autoridad, lo tendrá si no compete con su cliente o los asociados del cliente. La autoridad formal lo pondría de inmediato, en una situación de desventaja, porque no tiene posibilidad de tener tantas armas como sus clientes en la competencia en la que se coloca, no tiene la información, el tiempo, los subordinados, la antigüedad. Sobre todo, la competencia no es lo propio de un proceso de cambio; competir con aquellos a quienes se pretende asistir para que cambien, es una actuación ineficiente y desleal. Cuando un consultor adquiere poder, de hecho, está siendo el reflejo del poder de otro, de aquel que lo contrata.

d) El consultor es un experto en el proceso

El consultor es un experto en dos tipos de habilidad: la propia, que se refiere al objeto de su tarea y debe serlo en el manejo de los procesos humanos.

La comunicación con el cliente para lograr el cambio, es un proceso que debe ser planeado, dirigido, administrado adecuadamente para que ayude al cambio y no obstruya las tareas. A esta comunicación se le conoce como proceso.

El proceso es importante porque facilita o estorba la tarea. El proceso existe, es un hecho que no se puede evitar en las relaciones humanas; su efecto negativo será mayor en cuanto no se le maneje. Para un consultor, manejar el proceso es una habilidad fundamental. El proceso es la parte subjetiva de la relación y no es visto por todos, sólo por los ojos del experto.

2.6. MODELOS DE LA CONSULTORIA

Estos modelos pueden darse de manera independiente o durante la misma relación con el cliente.¹⁰

"El consultor ingeniero" Es aquel, que es llamado para realizar una tarea concreta, total o casi totalmente, con un cliente ausente del proyecto. Los trabajos de consultoría de este

tipo son solicitados porque el cliente no tiene conocimientos, tiempo o la capacidad instalada para hacer el trabajo. La esencia de este modelo es que el cliente ha definido cuál es el problema, que tipo de ayuda requiere y a quién debe acudir para obtenerla. El consultor ingeniero tiene la siguiente consigna:

Sustituir al cliente con conocimientos y capacidad instalada.

La dificultad de este modelo es que el buen resultado del proceso depende de que el cliente haya detectado con claridad sus necesidades.

"El consultor clínico, o modelo medico-paciente". El cliente de este consultor no conoce ni la solución ni el origen del problema. El cliente que requiere de este tipo de consultor, está conciente solamente de los síntomas; la labor del consultor debe ser la de diagnosticar y prescribir como lo hace un médico.

Aquí la dificultad estriba en la dependencia que crea el cliente hacia el consultor, ya que éste debe manejar la responsabilidad del diagnóstico y de la solución del problema.

¹⁰ MORFIN, Herro Jorge, Consultoría para el cambio dentro y fuera de las empresas, Gerulca, México 1994, p. 52

"El consultor de procesos". La característica principal del modelo de la consultoría de procesos, reside en la manera en que el consultor estructura la religión, no en lo que el cliente hace.

La consultoría de procesos es un conjunto de actividades que realiza el consultor para ayudar al cliente a percibir y comprender los acontecimientos del proceso que se presentan en su ambiente, y a influir sobre ellos.¹¹

"El modelo de contingencia". Se llama así porque utiliza parte de los demás tipos. Una contingencia es la posibilidad de que suceda algo o no suceda; también significa riesgo. Este modelo es específico, con esto queremos decir, que se puede planear así, precisamente con esa característica cambiante de trabajo. Las situaciones poco claras en la relación o las relaciones múltiples requieren este modelo. La habilidad del consultor consiste en percibir los momentos y las personas.

¹¹SCHEIN, Edgar. Consultoría de procesos. Fondo Educativo Interamericano, S.A., Bogotá 1973, p. 9

CAPITULO 3

**EL LICENCIADO EN
ADMINISTRACION COMO
CONSULTOR**

LICENCIADO EN ADMINISTRACION



3.1. PERFIL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION¹

Los procesos externos como la globalización económica, la transformación tecnológica para el procesamiento de la información, el desarrollo de las telecomunicaciones, la modernización en la política y las estrategias educativas, actúan como directrices para estructurar el perfil de el Licenciado en Administración.

Podemos definir el perfil profesional del Licenciado en Administración señalando las habilidades, actitudes y conocimientos que debe tener para responder adecuadamente a las necesidades presentes y futuras de las organizaciones.

A. ACTITUDES

Podemos definir a la actitud como el comportamiento que se expresa en forma cotidiana durante la interacción de un sujeto en la sociedad.

Las actitudes que debe poseer el Licenciado en Administración deben ser:

- **De compromiso.** Los profesionales deben identificarse con los objetivos organizacionales y ofrecer su mejor esfuerzo hacia su consecución.
- **De respeto y observancia de los cánones éticos.** La ética profesional es la norma que regula su desempeño, y la hacen prevalecer ante cualquier circunstancia.
- **De servicio.** Las relaciones laborales en la organización son implicaciones de servicio mutuo en tanto que coparticipen en la consecución de los objetivos organizacionales.

¹ Plan de Estudio 1993, tronco común Facultad de Contaduría y Administración UNAM, Mc Graw Hill 2^a edición p. 24 y 27.

- **De éxito.** Se involucra al éxito como una aspiración inherente al ejercicio profesional, y siempre asociado al de la organización
- **Emprendedora.** Se fortalece la capacidad de generar y probar alternativas innovadoras en la creación y operación de las organizaciones.
- **De superación diaria** El ejercicio cotidiano debe ser evaluado y promover el avance intelectual para mejorar su desempeño futuro
- **De aprendizaje permanente** Se remarca la importancia de su actualización mediante el proceso enseñanza-aprendizaje o la lectura constante de artículos y libros de reciente aparición para incorporarlos a su desempeño

B. HABILIDADES

Las habilidades en los Licenciados en Administración incluyen los aspectos que los capacitan para ejecutar las tareas que les son propias.

Las habilidades que deben poseer son:

Desarrollar una visión integral sobre la misión y estrategias de las organizaciones.

- Conducir grupos y lograr objetivos en un ambiente de mutua confianza (liderazgo).
- Participar en equipos multidisciplinarios que logren los objetivos institucionales en un ambiente de cooperación y apoyo recíprocos.
- Resolver conflictos intrapersonales que pudieran afectar a la organización.
- Negociar para promover acciones que signifiquen beneficios para la organización.
- Promover un ambiente de excelencia y calidad
- Adaptarse a los avances tecnológicos y cambios económicos, políticos y sociales a nivel mundial.
- Aplicar con creatividad, durante su ejercicio profesional, los conocimientos teóricos adquiridos.
- Manejar sistemas de cómputo y comunicación para el procesamiento de la información.
- Tomar decisiones sin recibir instrucciones precisas.

- Fundamentar sus decisiones en el análisis e integración de información que resulte de búsquedas específicas.
- Comunicarse correctamente en forma verbal y escrita en español e inglés.
- Analizar situaciones para detectar oportunidades y diseñar estrategias innovadoras en el campo de la Administración.
- Generar fuentes de trabajo mediante la creación de nuevas empresas.
- Diseñar e implantar sistemas, manuales de organización y procedimientos así como técnicas de operación innovadoras y eficientes.
- Preparar y utilizar modelos administrativos para la toma de decisiones.
- Prevenir, detectar errores y desviaciones en los procedimientos administrativos y poner soluciones.
- Profesionalizar la administración empresarial mexicana y orientarla a un nivel competitivo

C. CONOCIMIENTOS.

La información que dará estructura al conocimiento de los Licenciados en Administración se caracteriza por un fuerte contenido multidisciplinario. Con esto, se forman profesionistas generalistas con capacidad para participar en diferentes niveles organizacionales y asegurar su desarrollo individual

3.2. CARACTERISTICAS FUNDAMENTALES QUE DEBE TENER EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION COMO ASPIRANTE A CONSULTOR

- 1) Buena salud física y mental
- 2) Etica profesional y cortesía.
- 3) Estabilidad de comportamiento y de acción.
- 4) Confianza en sí mismo.

- 5) Eficacia personal (dinamismo).
- 6) Integridad (la cualidad que engendra confianza).
- 7) Independencia (el consultor debe contar consigo mismo, sin depender de las opiniones de los demás. Debe ser capaz de formar sus propios juicios en las esferas de su competencia y su experiencia, y al mismo tiempo reconocer las limitaciones de su competencia, su experiencia y su juicio.)
- 8) Competencia intelectual
- 9) Juicio correcto (la facultad de juzgar con absoluta objetividad).
- 10) Elevada capacidad de análisis o de resolución de problemas (la capacidad de analizar, reunir, seleccionar, sopesar, y evaluar los factores básicos de situaciones que presentan diferentes grados de complejidad).
- 11) Imaginación creadora (la capacidad de ver las cosas bajo nuevas perspectivas).
- 12) Actitud para las relaciones interpersonales:
 - a) orientación hacia el aspecto humano de los problemas;
 - b) receptividad a la información o a los nuevos puntos de vista expuestos por los demás;
 - c) capacidad para ganarse la confianza y el respeto del personal del cliente.
 - d) capacidad para obtener la participación del cliente en la solución de los problemas.
 - e) capacidad para transmitir sus conocimientos al personal del cliente;
 - f) capacidad para aplicar los principios y las técnicas de un cambio planificado.
- 13) Capacidad superior a la medida para comunicar y persuadir;
 - a) verbalmente;
 - b) por escrito;

SABER COMUNICAR

INTEGRIDAD

CREATIVIDAD
ESTABILIDAD
EMOCIONAL
DINAMICO

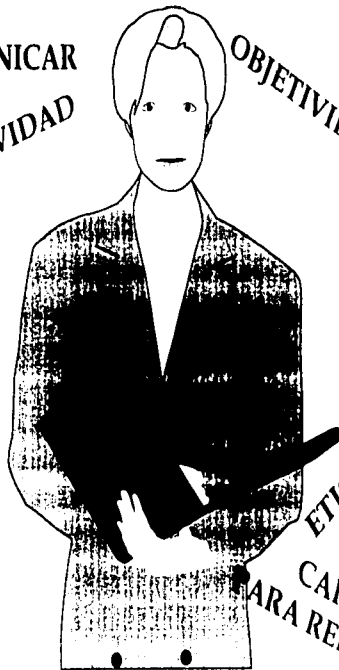
OBJETIVIDAD

ANALITICO

CONFIANZA
EN SI MISMO

ETICA PROFESIONAL

CAPACIDAD
PARA RELACIONARSE



CONSULTOR PROFESIONAL

c) gráficamente

14) Madurez psicológica. (El buen consultor siempre está dispuesto a aceptar a las personas, las cosas y los acontecimientos tal como son, con sus características individuales; a considerarlos en perspectiva y a tomar las medidas necesarias con tranquilidad y objetividad, sin dejarse desviar por presiones exteriores de una línea de acción segura, lógica y ética)

3.3. EL AGENTE DE CAMBIO

¿Un cambio hacia dónde?, la respuesta no puede ser general, el objetivo del cambio lo deben fijar los participantes en él, en este caso los Micro y Pequeños Empresarios como clientes del consultor. "El consultor no es el dueño del cambio, sino es un agente".

Se visualiza entonces al consultor como un importante agente de cambio, es decir, como un facilitador y a la vez un actor del progreso. Se ha observado que los industriales de México han llegado a la convicción de que el cambio es irreversible, y que deben aprovecharlo como palanca de conversión, de innovación, de superación, como una fuerza que impulse la transformación productiva de México.²

En este contexto el Licenciado en Administración como consultor debe ser en particular para el Micro y Pequeño Empresario, esa herramienta de progreso, y ese facilitador del cambio productivo.

Desde el punto de vista del impacto, el consultor pretende alcanzar metas definidas hacia fuera de la organización por ejemplo, con clientes, proveedores, etc. y hacia adentro, el funcionamiento interno de la empresa, es decir, los departamentos de servicio; esto sólo se logra a través del cambio.

² Ponceña C.P. Luis Cárdena. "Prospección de los servicios de consultoría ante diversos escenarios de desarrollo del país", CNEC, México 14 de Nov. 90.

3.4. EL PROCESO DE CAMBIO.

El proceso de cambio puede llevarse a cabo a través de dos modelos distintos:

1. El modelo de secuencia en tres etapas:

a) Descongelación

Las condiciones que propician el cambio, generalmente son la ansiedad o insatisfacción del personal, las cuales ya existen antes de que el consultor entre en el desempeño de sus funciones. Estas condiciones son utilizadas por el consultor como punto de partida para asegurar que el personal aceptará el cambio.

b) Cambio

El cambio surge cuando interviene un consultor (agente de cambio) con reputación y prestigio. En este cambio se destaca el desempeño del consultor con relación al empresario y al personal.

Comprende dos elementos.

- La *identificación*, en virtud de la cual las personas afectadas reconocen la autoridad del promotor del cambio, adoptan sus motivaciones externas o generalizadas, analizan los cambios propuestos y aceptan con confianza los principios generales del cambio, y;

La *interiorización*, en virtud de la cual las personas transforman los principios generales sostenidos por el promotor del cambio en fines personales concretos, por medio de la adaptación, la experimentación o la improvisación. El proceso de interiorización de nuevos objetivos es a menudo muy difícil, y generalmente requiere del promotor mucha creatividad para ayudar a otras personas a convertir las

motivaciones externas (generales) en internas (concretas y personales) que las induzcan a aceptar el cambio propuesto.

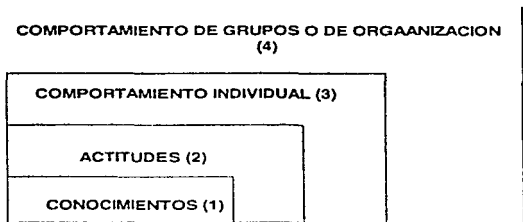
c) Recongelación

En esta fase se opera el cambio. Es importante que el comportamiento del personal se estimule a través de recompensas y elogios, que reforzarán el proceso de cambio.

2. Niveles y ciclos de cambio

Otro modelo útil es el que describe los niveles y ciclos de cambio que los consultores deben considerar al elaborar la estrategia adecuada para efectuar el cambio propuesto.

Como indican los siguientes diagramas Hersey y Blanchard distinguen cuatro niveles de cambio: 1) Cambios en los conocimientos; 2) Cambios en las actitudes; 3) Cambios en el comportamiento individual, y 4) Cambios en el comportamiento colectivo de grupos u organizaciones. La dificultad de introducir cambios aumenta al pasar del nivel uno al nivel cuatro.



El *cambio participativo* requiere de individuos maduros y relativamente independientes, ya que los objetivos fijados exigen una motivación de realización personal, además el promotor del cambio debe poseer cierto prestigio personal para poder influir en el grupo. Este ciclo de cambio, aunque lento y de carácter evolutivo, se considera de efecto duradero.

El cambio participativo empieza con (1) la introducción de nuevos conocimientos, lo cual se espera que (2) estimule y desarrolle la actitud adecuada y (3) finalmente configure el comportamiento individual mediante la participación en ejercicios de estancamiento de objetivos, que conduzcan a (4) la participación colectiva formalizada en la aceptación del cambio deseado.

En el *cambio coercitivo*, una fuente de autoridad ejerce presión sobre el comportamiento colectivo (4) dando órdenes directas. Como consecuencia cabe esperar que el comportamiento individual (3) se modifique, lo cual a su vez debe influir en las actitudes (2) y los conocimientos (1). Este ciclo de cambio prevé además, un "efecto de retorno" en virtud del cual los conocimientos (1), una vez adquiridos, consolidan las actitudes (2) y el comportamiento individual (3) y colectivo (4). El cambio, introducido puede considerarse inestable, puede desaparecer si no está presente la fuente de autoridad que aplica las recompensas, los castigos y las sanciones apropiadas. Este tipo de cambio es introducido desde el exterior y no es necesariamente interiorizado por los miembros del grupo, se considera más eficaz cuando se opera con personas dependientes y no con personas independientes, y al principio es sin duda de efecto más rápido que un ciclo de cambio participativo.³

Con auxilio de este modelo el promotor del cambio puede emplear un ciclo de cambio participativo, uno coercitivo, o una combinación de los dos.

³ KURB Milan. Consultoría de empresas: guía de la profesión. Limusa, México 1994, p. 32.

3.5. ETAPAS ESTRATEGICAS PARA LA REALIZACION DEL CAMBIO

Se admite generalmente, que al emplear técnicas comunicativas y persuasivas para introducir un proceso de cambio se siguen cuatro etapas sucesivas para alcanzar resultados satisfactorios primero suscitar la atención, después interés, luego deseo, y finalmente la acción del personal. El proceso del cambio exige el empleo de técnicas de comunicación formales entre el consultor y el personal del cliente.

3.5.1. Despertar la atención hacia la necesidad del cambio

El método más eficaz de atraer la atención es la de crear ansiedad en el cual se debe concentrar la atención en necesidades específicas, seguido de la notificación de una solución que satisfaga dichas necesidades. Por consiguiente, el consultor debe evaluar lo que sucederá a la organización, a los grupos y personas interesadas; si se hace caso omiso de las nuevas propuestas, y señalar la atención hacia consecuencias probablemente indeseadas. Por lo que, el consultor ha de sugerir un medio para resolver el problema, esto es, la aplicación de nuevas medidas de acción recomendadas.

Cuando se desea introducir un cambio es muy conveniente destacar los aspectos altamente técnicos del nuevo método a fin de atraer y convencer a las personas de la organización propensas a no experimentar nuevos métodos y a no ser influidas, y a los creadores de opinión (personas que ejercen influencia sobre un grupo de referencia e incluso fuera de él), que en circunstancias normales ayudarán a influir sobre los demás miembros del grupo.

3.5.2. Despertar interés por el cambio

Una vez que el consultor ha logrado suscitar la atención del personal, se enfrenta con el problema de despertar el interés por su nueva propuesta.

Los estudios sobre los motivos invocados para justificar la adopción de nuevos procedimientos, métodos, etc., indican lo siguiente:

- a) La mayoría de las personas de una organización consideran que el proceso de cambio adoptado les brinda mayores beneficios. Por consiguiente, el consultor siempre debe facilitar amplia información en la que se indiquen los beneficios que reportará a todos los interesados la nueva propuesta.
- b) Algunas personas se inclinan por motivos técnicos al elegir un nuevo método y otras, están influidas por motivos emocionales, es decir, fueron persuadidas por amigos, o bien porque todo el mundo lo hace.
- c) Otras personas no están seguras de los motivos que las impulsaron a cambiar.

3.5.3. Engendrar el deseo del cambio

Una vez suscitada la atención del grupo y despertado el interés por el cambio, llega el momento de engendrar el deseo de ver realizada la propuesta del consultor.

Al facilitar información en apoyo de la elección de una propuesta determinada frente a otras alternativas, es necesario mencionar no sólo los aspectos favorables del procedimiento propuesto, sino también algunos aspectos negativos. De la misma manera, deben señalarse los aspectos positivos y los negativos de los procedimientos vigentes o de otras alternativas posibles.

3.5.4. Empeño

Como ya se mencionó, el proceso de cambio abarca dos fases: 1) la identificación, y 2) la interiorización. Que estas fases tengan lugar sucesivamente o simultáneamente, poco importa; lo importante es darse cuenta de que exigen el empeño, el compromiso o la participación de la persona promotora del cambio. A ésta interesa el control del cambio a medida que pasa de la fase general (identificación) a la específica (interiorización).

Por consiguiente, es necesario lograr lo antes posible la participación de las personas afectadas por el cambio, a fin de que estas dos fases vitales se desarrollen íntegramente. No obstante, debe formularse una verdadera advertencia en lo que se refiere al modo de lograr la participación.

No debe estimularse a los miembros del grupo a que busquen métodos propios para desempeñar sus tareas ya que el objetivo general es aplicar el método óptimo recomendado por el consultor. Si se permite que el personal adopte sus propios métodos y luego se impone el método óptimo o la solución aprobada, los miembros del grupo mostrarán inconformidad con la nueva propuesta, y se apartarán significativamente de ella para seguir su propio sistema.

Por el contrario, si el método óptimo o la solución aprobada se introducen desde el principio, se ha observado que el personal sólo se aparta ligeramente de los procedimientos establecidos.

Por lo tanto, siempre que resulte viable, el consultor debe procurar que el método aprobado sea introducido aplicándolo a todo el grupo, con lo cual las diferencias individuales podrán reducirse al mínimo.

CAPITULO 4

**ELEMENTOS PARTICIPANTES
EN LA CONSULTORIA Y SU
PROCESO**

RELACION CLIENTE-CONSULTOR



La consultoría es una relación, el trabajo del consultor es el cambio, y este se realizan a partir del contacto de por lo menos dos personas. De ahí que sea necesario tratar de definir ¿quién es el cliente?, y ¿quién es el consultor?, ya que, no se dan los roles separados, como en otras profesiones, porque ser consultor, es desempeñar un papel frente a alguien, precisamente frente a su cliente

4.1. ¿QUIEN ES EL CLIENTE?

La pregunta parece simple de contestar ya que al pensar en éste, identificamos a la persona que llama al consultor para que le brinde un servicio, también podríamos decir, que es la persona que paga. En este caso, el cliente es el empresario. En las grandes empresas no se establece una relación directa con el dueño, por lo regular es el gerente, el director general o representante legal quienes establecen esta relación.

Pero, cuando pensamos en las Micro y Pequeñas Empresas la distancia se estrecha, ya que por lo regular, una sola persona se encarga de tomar decisiones para "solucionar" varios problemas, y esta persona es generalmente el dueño, es decir, el Micro y Pequeño Empresario

4.2. ¿QUIEN ES EL CONSULTOR?

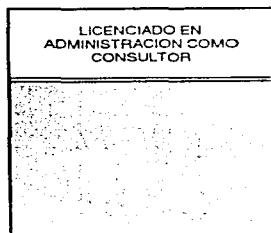
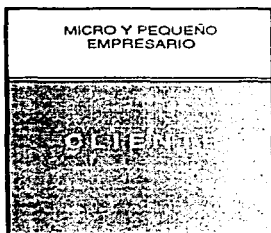
La pregunta de quién es el consultor se puede contestar de la siguiente manera:

"Un consultor es un especialista, sensible a la cultura de su cliente, a quien acompaña en sus esfuerzos por optimizar sus recursos".¹

¹MORFIN Hierro, Jorge. Consultoría para el cambio dentro y fuera de las empresas. Gemika, México 1994, p.48

Sin embargo, el consultor que trabaja con Micro y Pequeñas Empresas trata toda la gama de problemas de gestión y debe ser más un generalista que un especialista (afirma Kurb Milan), debe tener formación profesional y experiencia en los principios de la gestión y conocer los puntos críticos del desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa. Particularmente importante es el conocimiento de la interrelación de las funciones de este tipo de empresas, pues es raro que un cambio en una función no tenga repercusiones inmediatas en las demás.²

El papel del consultor en la Micro y Pequeña Empresa se complica porque se espera de él que proporcione soluciones practicable para toda una gama de problemas específicos de finanzas, ventas, producción, compras, etc. Es importante reflexionar en este punto, porque puede darse una paradoja, se señala al consultor como especialista de "x" área, pero en el campo de las Micro y Pequeñas Empresas se dice que debe ser un generalista, es importante recalcar lo que señala Schein: "el consultor debe ser un experto en el arte de diagnosticar y de establecer una relación de ayuda. No necesita ser un experto en producción, finanzas, etc. Si se descubren problemas en áreas específicas como estas, el consultor ayudará al cliente a encontrar ayuda experta."³



²KURB, Milan. La consultoría de las empresas: guía de la profesión. Linnusa, México 1994, p.247.

³SCHIEIN, Edgar. La consultoría de procesos. Fondo Educativo Interamericano, S.A. Bogotá 1973, p.9

4.3. ¿POR QUE SE CONTRATA AL CONSULTOR?

Cuando un ejecutivo o un empresario contrata un consultor, muestra un síntoma de madurez y avance en su desarrollo empresarial. Pero, ¿por qué lo contrata?. Hay dos tipos de motivos: aquéllos que se refieren a la tarea, al objeto de la consultoría, y aquéllos que se refieren al proceso.

Se contratan consultores porque:

1. Proveen un juicio independiente y sin compromiso
2. Presentan nuevas ideas y acercamientos novedosos.
3. Poseen la habilidad de diagnosticar problemas y evaluar soluciones.
4. Hacen trabajos que requieren habilidades que no se necesitan frecuentemente en las empresas.
5. Promueven el cambio.
6. Instalan sistemas y entrenan a los empleados.

4.4. RELACION CLIENTE CONSULTOR

Varias compañías tienen disponibles consultores permanentes para prestar su asistencia si es necesario. En la Micro y Pequeña Empresa llega a ser difícil decidir acerca de emplear un consultor, a menudo no se tiene una clara visión de como podría colaborar éste al ser una persona ajena a la empresa y a la vez, se llega a considerar muy costoso éste servicio. Sin embargo, el número de empresas que solicitan servicios de consultoría es cada vez mayor, también los consultores tienden a orientarse a los problemas de la Micro y Pequeña Empresa.

**ELEMENTOS PARTICIPANTES
EN LA
CONSULTORIA Y SU PROCESO**



4.5. HERRAMIENTAS DEL CONSULTOR

4.5.1. Diagnóstico

Un diagnóstico es la evaluación del estado que guarda la empresa. Es necesario formular las siguientes preguntas

1. ¿Cómo es la cultura de la organización?
2. ¿Cuáles son los problemas hoy, tal como los ve el cliente?
3. ¿Cuáles son los problemas hoy, tal como los ve el consultor?
4. ¿De qué fuerzas se dispone para resolverlos?

4.5.2. Comunicación

La comunicación de persona a persona es de vital importancia por dos razones: en primer lugar, porque es el medio de establecer un vínculo entre el consultor y el cliente, y en segundo lugar, es el elemento que le permite establecer un nexo entre la dirección y el personal de la empresa para establecer los conceptos y técnicas del cambio.

Asimismo, es evidente que la buena comunicación facilita la comprensión y la aceptación de ideas nuevas, lo cual constituye en definitiva el objeto principal de la tarea de consultoría.

La comunicación es el vehículo para transmitir conocimientos e introducir cambios de actitudes. La comunicación directa de persona a persona es la forma más eficaz y esencial de toda actividad de consultoría.

El dominio de la comunicación de persona a persona constituye una de las herramientas más eficaces del consultor y lo faculta para llegar a ser un profesional de nivel superior.

a) Principios generales

La comunicación de persona a persona engloba toda una gama de contactos que va desde reuniones y conferencias oficiales hasta pequeñas reuniones informales entre amigos.

En todos los casos una comunicación eficaz depende de ciertos factores universales, entre los cuales están los siguientes:

- a.1 El conocimiento de los mecanismos de la palabra, la escucha, la interpretación de gestos, etc.
- a.2 La práctica de estos mecanismos bajo la debida orientación
- a.3 Desarrollo de la empatía, esto es, de la capacidad de comprender, sentir y prever las reacciones de los demás.

El consultor debe saber que la comunicación de persona a persona tiene ventajas e inconvenientes distintos en comparación con otras formas de comunicación. Entre las principales ventajas están la inmediatez y la asociación. La inmediatez ofrece oportunidades de formular preguntas y dar respuestas sobre cuestiones pertinentes en cuanto es necesario. La asociación permite comprender más claramente las palabras de los interlocutores asociándolas a los gestos, la entonación, el énfasis, etc. que las acompañan, y da así la interpretación adecuada.

Para reducir errores en la comunicación deben tenerse presentes los siguientes puntos:

- -brevedad
- -pertinencia
- -sacar conclusiones
- -tener en cuenta el nivel del auditorio (comunicar para expresar, no impresionar).

En las etapas iniciales el consultor suele estar completamente absorbido por la obtención de la información pertinente. Las técnicas de recepción implican la escucha y la observación ⁴

Precauciones para facilitar el proceso de escucha⁵

MALOS HABITOS	POSIBLES REMEDIOS
Distraerse	Procurar analizar y evaluar cada declaración
Tomar demasiadas notas	Elejir puntos clave y tomar notas
Tomar decisiones precipitadas	Registrar los datos significativos
Falta de concentración	No sacar conclusiones hasta después de la reunión o entrevista
Escucha selectiva	Buscar significados nuevos u oculto
Interrumpir al orador	Esperar a que se produzca una pausa natural en su discurso

⁴KIRBY, Milan. La consultoría de empresas: guía de profesión. Limusa México 1984. p. 369, 370

⁵Idem. p. 373

4.6. ETAPAS DE LA CONSULTORIA

1a. Etapa

Contacto inicial

¿Qué es el primer contacto? Son los clientes que inicialmente se acercan al consultor. Durante este primer acercamiento ambas partes definen cual es el rol de cada uno, es decir, el empresario (cliente) podrá saber si el consultor es el adecuado para resolver sus problemas, y por su parte el consultor debe detectar, con esta primera entrevista, si puede o no ayudar al cliente. Este primer contacto constituye tal vez una breve ocasión de ganarse la confianza del cliente y de causarle una impresión favorable, como señala Morfin Hierro "Es lo que mas se guarda en la memoria y/o que más influyen en la relación futura" *

La relación inicia cuando el cliente detecta algún problema en su empresa y llama al consultor porque cree que no se está solucionando con los procedimientos y técnicas que se han utilizado, o bien, existe una carencia que no puede ser remediada con los recursos que tiene el empresario.

En la mayoría de las veces el cliente cree conocer cual es su problema y se lo señala al consultor para que lo resuelva, es en este momento, cuando el consultor debe establecer que modelo de consultoría tomará, o bien, puede que el cliente recurra al consultor porque no sabe cual es realmente el problema, sabe que no marchan bien las cosas en su empresa, pero desconoce la razón.

El estudio de la empresa es consecuencia de un contacto entre el consultor y un posible cliente. Este contacto puede producirse de una de las siguientes maneras:

* MORFIN Hierro Jorge, Consultoría para el cambio, dentro y fuera de las empresas, Germika, México 1994 p. 45

- Averiguación directa (un posible cliente busca consultor);
- Presentación espontánea (el consultor se presenta a diversas organizaciones y ofrece sus servicios a los empresarios);
- Recomendación (el consultor es recomendado o presentado a un posible cliente por un colega, un amigo, un ex-cliente, etc.);
- Trabajo anterior con el cliente (el cliente recurre de nuevo a un consultor cuyo trabajo juzgó satisfactorio en otra ocasión)

2a. Etapa

Reunión preliminar sobre el estudio

A la segunda etapa se le conoce como Reunión Exploratoria, es decir, ambas partes se reúnen a fin de discutir a fondo la precisión del problema y determinar si el consultor puede ayudar a la empresa. Aquí es importante establecer una relación útil que dependerá de la franqueza, el espíritu de investigación y la autenticidad en la *comunicación* del consultor-cliente.⁷

Esta reunión constituye una breve ocasión de ganarse la confianza del cliente y de causarle una impresión favorable. El consultor debe asegurarse de que se encontrará con la persona facultada para tomar la decisión, esto es, la persona no sólo interesada en su tarea, sino también susceptible de autorizar un estudio de la empresa o de presentar una propuesta en este sentido al empresario. El empresario acepta celebrar una reunión preliminar con consultores sobre un estudio de la empresa.

⁷SCHEIN Edgar, *La Consultoría de Procesos*, Instituto Educativo Interamericano S.A. Bogotá 1973, p. 87.

El consultor debe prepararse a fondo para la reunión. Sin entrar en detalles de poco interés, el consultor procurará obtener datos esenciales sobre la organización del cliente que puedan servir de orientación.

La reunión constituye un diálogo de tanteo en el que cada parte intenta saber algo de la otra. El consultor debe procurar que el cliente asuma la mayor parte de la conversación afín de enterarse de las circunstancias que han motivado la reunión y de las razones por las cuales el cliente creyó que un consultor podría ayudarle. Es conveniente que en la conversación se examine primero la situación general y se pase luego, a aspectos particulares para concentrarse finalmente en la cuestión que interesa al cliente.

Mientras escucha al cliente y formula sus propias preguntas, el consultor debe evaluar las necesidades del cliente. El consultor debe estar absolutamente seguro de que el cliente comprende y acepta su propia función y responsabilidad en la operación.

El cliente puede mostrarse deseoso de iniciar la tarea, o por el contrario, reacio a tomar una decisión. El consultor debe proceder con tacto y paciencia al tratar de persuadir al cliente, y hacer principalmente hincapié en los posibles beneficios que éste puede obtener.

3a. Etapa

El desarrollo del estudio de la empresa

Al principio del estudio el problema lo define de un modo u otro el mismo cliente, que también puede tener idea de la clase de trabajo que realizará el consultor y del costo.

Durante el estudio de la empresa el consultor llega a un acuerdo con el cliente sobre:

- La naturaleza real del problema y,
- Las atribuciones del consultor

El cliente puede equivocarse en cuanto a la causa real de sus dificultades, o pasar por alto algunas oportunidades de mejora. Si el problema es obscuro o si ni siquiera es advertido por el cliente, la conversación lo revelará.

Pero el cliente puede ignorar no sólo el problema concreto, sino otros puntos. Este puede saber muy poco de consultoría, o haber recibido información tendenciosa sobre los consultores y sus métodos de trabajo, en éstos casos, suele no tener idea de los costos, y probablemente teme honorarios excesivos. Puede saber poco o nada sobre el consultor con el que trata o sobre su pericia profesional.

La experiencia del consultor en la cuestión o en situaciones semejantes ayudará a comprender el problema particular del cliente. El cliente se da cuenta de la competencia profesional del consultor a medida que las conversaciones demuestran los conocimientos y la capacidad de éste diagnóstico y revelan los trabajos que ha realizado en otras empresas y los especialistas a que puede recurrir para introducir técnicas complejas. En cuanto al costo de los servicios, los honorarios cobrados por trabajos semejantes pueden servir de guía al cliente.

El estudio de la empresa incluye la recopilación y el análisis de la información sobre las actividades del cliente. También incluye conversaciones con personal clave, tanto dentro como fuera de la empresa. Estas conversaciones pueden indicar que ha habido diferencias de opinión entre éstas, sobre el carácter del problema y el mejor modo de abordarlo. También dan al personal del cliente una oportunidad de juzgar al consultor y apreciar su intención de ayuda.

En resumen, el objeto del estudio de la empresa es pasar revista a los recursos del cliente, examinar las actividades a que dan lugar, evaluar el funcionamiento de la empresa e identificar oportunidades de mejorar los resultados obtenidos. Se evalúa rápidamente el potencial de expansión de la organización, se reconocen sus puntos fuertes, se descubren los puntos débiles que deben remediar y se definen los problemas fundamentales.

Al final del estudio, el consultor debe poseer información suficiente para ponerse de acuerdo con el cliente acerca de sus atribuciones.

4a. Etapa

Investigación

Su duración debe estar en proporción al problema. En ésta fase se reafirma o refina el problema. Aquí es fundamental la comprensión correcta del problema para que el consultor defina que método empleará, es decir, que aspectos abarcará principalmente: financieros, administrativos, técnicos o humanos. Para ello, el consultor requiere datos para poder tener una imagen clara de la situación y poder llegar a una definición precisa del problema. Los datos pueden ser difíciles de obtener pero indispensables, estos deben permitir el examen de procesos, relaciones, causas, etc., en general estos se obtienen de tres formas:

- Registros: son datos almacenados de forma legible e incluyen documentos;
- Acontecimientos y situaciones: son acciones y circunstancias observables;
- Recuerdos: son todos los elementos de información almacenados en la mente de personas que trabajan en la empresa del cliente

5a. Etapa

Análisis

El análisis de los datos es más que una simple evaluación, el objetivo final de una tarea consultiva es introducir un cambio, y el análisis de los datos es un paso más hacia éste objetivo. El análisis debe indicar, con tanta precisión como sea posible.

- Si es necesario introducir un cambio.
- Si es posible introducir un cambio.
- Qué cambio es posible.
- Cual de las diversas alternativas será probablemente la más eficaz.

Durante esta fase el consultor clasifica los datos obtenidos de acuerdo a los criterios de organización y tabulación de los datos, ya establecidos por éste. Realiza posteriormente la comparación y procede a la síntesis.

6a. Etapa

Propuesta

Una vez concluido el análisis se entra a la fase principal, en la cual se elabora, evalúa y se formulan propuestas al cliente para la solución de los problemas definidos. La elaboración y formulación de propuestas puede subdividirse como sigue:

- Elaboración de diferentes propuestas
- Evaluación y selección de las propuestas
- Formulación de propuestas al cliente

7a. Etapa

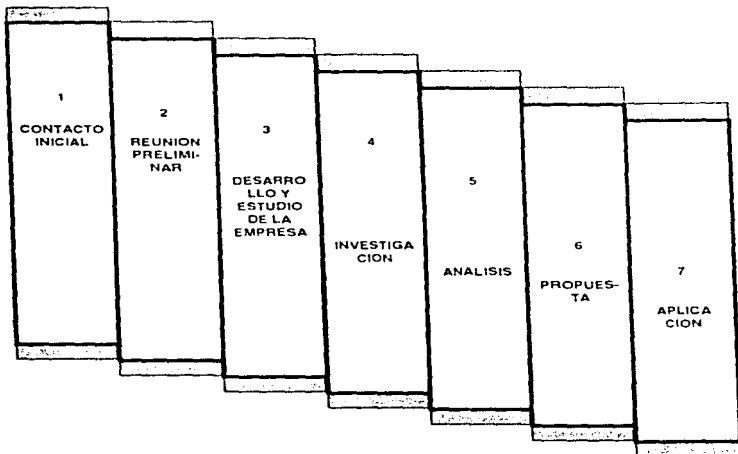
Aplicación

El consultor participa en la fase de aplicación de una u otra de las siguientes maneras:

- Guiando y asesorando al personal del cliente encargado de de la aplicación de las propuestas;
- Elaborando a detalle las propuestas que han sido aceptadas, y corrigiéndolas en las primeras etapas de su aplicación,
- Capacitando al personal del cliente.

ETAPAS DEL PROCESO DE CONSULTORIA

CONSULTORIA



4.7. LA CONSULTORIA EN LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (Características, oportunidades y problemas del sector)

El consultor debe tener presentes los factores que distinguen generalmente a la Micro y Pequeña Empresa de la grande. En primer lugar, la Micro y Pequeña Empresa suele estar financiada con ahorros personales o familiares y sólo en medida limitada suele recurrir a fuentes externas de financiamiento durante las fases de formación. En segundo lugar, el empresario tiene estrecho contacto con el personal y, en tercer lugar, la empresa funciona en un sector geográfico limitado. Estos factores tienen mucha influencia en el proceso consultivo.

Además de estas características, existen posibilidades y problemas propios de este sector, que el consultor debe conocer bien.

La Micro y Pequeña Empresa posee claras ventajas, entre ellas, la capacidad de satisfacer demandas limitadas en mercados naturales, una tendencia a la producción de artefactos de alta precisión y el uso intensivo de mano de obra con flexibilidad para adaptarse rápidamente a demandas y condiciones especiales.

Los problemas que suelen afectar a la Micro y Pequeña Empresa son de dos clases: generales y específicos. Los primeros incluyen el establecimiento legal, el acceso al crédito y a materias primas, la falta de asistencia técnica y gestión adecuada, etc.

Los problemas específicos no existen necesariamente en todos los casos, pero el consultor debe tenerlos presentes, pues pueden parecer más difíciles de superar al acceso de una Micro o Pequeña Empresa que los problemas de una gran empresa.

El consultor de empresas debe tener conciencia de los siguientes problemas, entre otros:

- Mientras las empresas grandes y bien organizadas pueden permitirse un buen equipo de dirección general y uno de personal especializado, el jefe de una Micro o Pequeña Empresa es una persona relativamente aislada que se ocupa simultáneamente de problemas de política general u operacionales, y que tiene que hacerles frente a pesar de sus preferencias y limitaciones personales.

- El director de una Micro y Pequeña Empresa trabaja a menudo con datos cuantitativos inadecuados o, en el mejor de los casos, son mínimos, a fin de ahorrar costos de explotación suelen prescindir de sistemas de información, deficiencia que se hace muy evidente si la empresa crece.

- Puesto que la Micro y Pequeña Empresa sólo paga generalmente salarios mínimos, proporciona escasas ventajas sociales y ofrece poca seguridad en el empleo y pocas oportunidades de ascenso, cabe prever que haya dificultades para contratar empleados de alta calificación

- La Micro y Pequeña Empresa rara vez atrae a los inversionistas profesionales, por lo que el jefe de la misma encuentra pocas posibilidades de aumentar su capital inicial, este problema se complica cuando, con frecuencia, la empresa tropieza con dificultades de explotación y el empresario trata de obtener más fondos para hacer frente a situaciones críticas,

- Un problema conexo es el de la existencia de reservas financieras limitadas, asociado a una escasa posibilidad de obtener préstamos; en consecuencia, la Micro y Pequeña Empresa es vulnerable a las fluctuaciones económicas;

- Aunque la capacidad de cambiar y de adaptarse rápidamente sea una ventaja natural de la Micro y Pequeña Empresa, esta cualidad puede resultar inútil cuando la oportunidad que requiere cambio rápido aparece súbitamente, porque el empresario puede estar demasiado ocupado con los problemas operacionales en curso para pensar en el futuro;

- El estilo de vida "al día" de la empresa no favorece las oportunidades de formación y perfeccionamiento del personal, lo cual impide aprovechar todo el potencial humano de la empresa

- El empresario es a menudo incapaz de comprender e interpretar a su conveniencia la legislación, las medidas del gobierno y las ventajas concedidas a la Micro y Pequeña Empresa

CAPITULO 5
INVESTIGACION DE CAMPO

INVESTIGACION DE CAMPO



5.1. LECTURAS DE MERCADO

Se realizaron entrevistas informales, en las que se pretendía sólo conocer de manera general la opinión de los Licenciados en Administración y Micro y Pequeños Empresarios, ya que durante la lectura de mercado se desea únicamente establecer un primer contacto que permita, conocer el punto de vista del entrevistado. Al final de cada conversación se registraron los comentarios correspondientes

5.1.1. Micro y Pequeños Empresarios

5.1.2. Licenciados en Administración

1. ¿Qué es para usted: Asesoría, Consultoría y Auditoría? Y ¿Cuál es la diferencia que existe entre ellas?
2. ¿Qué servicios de consultoría se ofrecen al empresario?
3. ¿Cuál es su responsabilidad con el cliente?. ¿Hasta dónde se involucra?
4. ¿Qué espera usted de una Micro y Pequeña Empresa?
5. ¿Qué piensa que el empresario necesita de usted como consultor?
6. ¿Qué cree usted que sea para el empresario una consultoría?
7. ¿Hasta dónde cree usted que el empresario le permite involucrarse?
8. ¿Cuánto cobra por los servicios que ofrece?
9. ¿Cuál es el método que utiliza para trabajar con ellos?

5.2. DETERMINACION DEL UNIVERSO

5.2.1. Micro y Pequeños Empresarios

La población objeto de estudio quedó constituida por los Micro y Pequeños Empresarios de los sectores: manufactura, construcción, comercio y servicio, quienes desarrollan sus actividades en el Distrito Federal. Sus edades oscilan entre 36 y 40 años de edad.

5.2.2. Licenciados en Administración

Elegimos a los Licenciados en Administración egresados tanto de universidades públicas como privadas: Universidad Nacional Autónoma de México, Universidad Autónoma Metropolitana, Universidad La Salle, Universidad del Valle de México, Instituto Tecnológico Autónomo de México y, el Instituto Tecnológico de Monterrey, quienes durante su vida laboral se han desarrollado en el área de consultoría.

5.3. DISEÑO DE LA MUESTRA

5.3.1. Micro y Pequeños Empresarios.

Utilizamos un muestreo aleatorio simple para aplicar los cuestionarios de Micro y Pequeños Empresarios que cumplan con las características ya enunciadas en el punto 5.2.1, debido a que no se conoce el número exacto de los mismos.

Por lo tanto utilizamos la fórmula para poblaciones infinitas* .

La fórmula es:

$$n = \frac{z^2 pq}{e^2}$$

Donde:

z = Nivel de confianza
 p = Probabilidad a favor
 q = Probabilidad en contra
 n = Tamaño de la muestra
 e = Error de estimación

Sustituyendo:

$$\begin{aligned}
 z &= 95\% = 1.96 \\
 p &= 90\% \\
 q &= 10\% \\
 n &= x \\
 e &= 5\% \\
 n &= \frac{(1.96)^2 (0.9) (0.1)}{(0.05)^2}
 \end{aligned}$$

* FISHER, de la Vega Laura. Investigación de Mercados. Edit. Interamericana, México 1988. p 57-76

$$n = \frac{3.84 (0.9) (0.1)}{0.0025}$$

$$n = \frac{0.3456}{0.0025} = 138.24$$

5.3.2. *Licenciados en Administración*

Utilizamos un muestreo aleatorio simple para aplicar los cuestionarios de Licenciados en Administración que son titulados y con dos años mínimos de experiencia, debido a que no se conoce el número exacto de los mismos.

Por lo tanto utilizamos la fórmula para poblaciones infinitas.*

La fórmula es:

$$n = \frac{z^2 pq}{e^2}$$

Donde:

z = Nivel de confianza
 p = Probabilidad a favor
 q = Probabilidad en contra
 n = Tamaño de la muestra
 e = Error de estimación

* Idcm

Sustituyendo:

$$Z = 95\% = 1.96$$

$$p = 90\%$$

$$q = 10\%$$

$$n = x$$

$$e = 5\%$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.9)(0.1)}{(0.05)^2}$$

$$n = \frac{3.84 (0.9)(0.1)}{0.0025}$$

$$n = 0.3456 = 138.24$$

$$0.0025$$

5.4. CUESTIONARIOS PILOTO

Con base en las lecturas de mercado se realizó el cuestionario piloto, teniendo como finalidad:

- Ratificar que las preguntas den respuesta a las hipótesis de estudio.
- Conseguir el mayor número de respuestas posibles para realizar el cuestionario piloto
- Conocer si el lenguaje empleado es sencillo y claro.

*5.4.1 Micro y Pequeños Empresarios***UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION****CUESTIONARIO PILOTO****MICRO Y PEQUEÑOS EMPRESARIOS****1. La consultoría es ...**

- a) Una alternativa de solución
- b) Una auditoría
- c) Una investigación especializada
- d) Un consejo responsable
- e) No sé
- f) Otros _____

2. Una auditoría es ...

- a) Una revisión y evaluación de un negocio
- b) Una oportunidad de saber lo que esta "mal"
- c) Una medición de los objetivos alcanzados
- d) Otros _____

3. He recibido servicios de consultoría...

Si

Cuáles

- a) Contables
- b) Financieros
- c) Legales
- d) Contratación y Capacitación
- e) Otros _____

No

Porqué _____

4. Un Licenciado en Administración es:
- a) Un especialista
 - b) Un orientador
 - c) Un todólogo
 - d) Quien sabe manejar una empresa
 - e) Un oportunista
 - f) Otros _____
5. Un Licenciado en Administración como consultor es:
- a) Consejero
 - b) Un apoyo
 - c) Amigo
 - d) Guía
 - e) Deshonesto
 - f) Otros _____
6. Del Licenciado en Administración como consultor espero...
- a) Un servicio especializado
 - b) Que le de solución a todos mis problemas
 - c) Que me brinde alternativas para mejorar
 - d) Buena presentación
 - e) Visión a futuro
 - f) Otros _____
7. Cuando recibo un servicio de consultoría me gusta que el trato sea:
- a) Amable
 - b) Oportuno
 - c) Honesto
 - d) Optimista
 - e) Otros _____
8. Por qué razón tomaría un servicio de consultoría...
- a) Problemas contables
 - b) Mejorar la imagen del negocio
 - c) Aumentar las ventas
 - d) Me la ofrecen
 - e) Da mejor resultado, que si lo hago yo mismo
 - f) Otros _____

9. En los servicios de consultoría que he recibido, me involucro...
- a) Proporciono solamente la información que me piden
 - b) Únicamente señalo los problemas que hay
 - c) Me limito a mi trabajo
 - d) Doy un panorama aéreo de las características de la empresa
 - e) Otros
10. Los servicios de consultoría que he recibido han sido:
- a) Inútiles
 - b) Caros
 - c) Lentos e inoportunos
 - d) Confiabiles
 - e) Eficientes
 - f) Otros
11. Me gustaría que la intervención del consultor abarque:
- a) Todo el negocio
 - b) Únicamente el trabajo contratado
 - c) Solamente una área
 - d) Otros
12. El área que requiero servicios de consultoría, es...
- a) Producción
 - b) Finanzas
 - c) Personal
 - d) Compras
 - e) Mercadotécnica
 - f) Otros
13. En qué condiciones de pago contrataría un servicio de consultoría:
- a) Por iguala
 - b) Por proyecto
 - c) Por hora
 - d) Por honorarios
 - e) Otros
14. Un empresario es...
-
-
-

5.4.2. Licenciados en Administración

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

CUESTIONARIO PILOTO

LICENCIADOS EN ADMINISTRACION

1. Una consultoría es...

- a) Un consejo responsable
- b) Una herramienta de la Administración
- c) Una orientación e interpretación de estudios realizados en una Auditoría
- d) Una Asesoría
- e) Solución a un problema
- f) Otra _____

2. Un Licenciado en Administración como consultor tiene que ser:

- a) Un investigador
- b) Un orientador
- c) Un especialista
- d) Un todólogo
- e) Otra _____

3. ¿Qué es un especialista?

4. Me considero un especialista ..

Si

En qué

- a) Producción
- b) Finanzas
- c) Mercadotecnia
- d) Recursos Humanos
- e) Compras
- f) Otra _____

No

Por qué _____

5. Los servicios de consultoría que ofrezco son ..
- a) Contables
 - b) Financieros
 - c) Legales
 - d) Mercadotológicos
 - e) Métodos y procedimientos
 - f) Otros
6. Al proporcionar el servicio de consultoría, me involucro con mi cliente hasta ...
- a) El área problema
 - b) Toda la empresa
 - c) Sólo lo establecido en el contrato
 - d) Donde me lo permite
 - e) Otros
7. Han rechazado mis servicios de consultoría
- a) Muchas veces
 - b) Pocas veces
 - c) Nunca
8. Considero que los servicios de consultoría han sido rechazados porque:
- a) El cliente no lo necesita
 - b) Tiene desconfianza
 - c) No tiene dinero
 - d) No sabe lo que es el servicio
 - e) Ha tenido malas experiencias con otros servicios
 - f) Otros
9. ¿Qué has hecho para mejorarlo?
-
-
10. Creo que el empresario espera de mí ..
- a) Un milagro
 - b) Que le ayude a tomar la "mejor" decisión
 - c) Que le resuelva sus problemas
 - d) Que le proporcione alternativas
 - e) Otros

11. Las condiciones de pago de mis servicios son

- a) Por iguala
- b) Por proyecto
- c) Por hora
- d) Por honorarios
- e) Otros _____

12. Un Micro y Pequeño Empresario es _____

13. El empresario para contratar mis servicios se basa en:

- a) La experiencia que tengo
- b) Los conocimientos y experiencia
- c) En el cansa del consultor
- d) En que puedo solucionar sus problemas inmediatos
- e) Otros _____

5.5. CUESTIONARIOS DEFINITIVOS

El cuestionario definitivo se realizó de acuerdo a los resultados obtenidos del cuestionario piloto, el cual nos permite mejorar la redacción de preguntas, el orden de las mismas, así como eliminar aquellas que no cumplieran con nuestros objetivos.

5.5.1. Micro y Pequeños Empresarios.

5.5.1.1 Objetivo de cada pregunta del cuestionario.

No. PREGUNTA	OBJETIVO
1	Conocer cómo define el Micro y Pequeño Empresario a la consultoría.
2	Advertir si el Micro y Pequeño Empresario ha recibido servicios de consultoría, y en qué áreas.
3	Analizar el concepto que tiene el Micro y Pequeño Empresario acerca de lo que es un especialista.
4	Identificar en qué áreas el Micro y Pequeño Empresario reconoce al Licenciado en Administración como consultor especialista.
5	Conocer (en opinión del Micro y Pequeño Empresario), cuál es el papel del Licenciado en Administración como consultor.
6	Identificar en la relación cliente-consultor, cuáles son los elementos que el Micro y Pequeño Empresario considera fundamentales para la contratación del servicio de consultoría.

No. PREGUNTA	OBJETIVO
7	Conocer cuáles son las verdaderas razones de la contratación del servicio de consultoría para el Micro y Pequeño Empresario.
8	Conocer cuál es el grado de intervención que requiere el Micro y Pequeño Empresario del servicio de consultoría dentro de la organización.
9	Saber cuáles son las áreas en las que el Micro y Pequeño Empresario requiere más frecuentemente el servicio de consultoría.
10	Saber cuáles son las condiciones de pago del servicio.
11	Saber que factores influyen en el Micro y Pequeño Empresario para contratar al Licenciado en Administración como consultor.
12	Conocer como el Micro y Pequeño Empresario define al perfil del Licenciado en Administración.
13	Conocer como se define el Micro y Pequeño Empresario.
14	Determinar que factores diferencian al Micro y Pequeño Empresario del grande empresario.
15	Analizar cuáles son los conocimientos y actitudes que el Micro y Pequeño Empresario considera son factores importantes para lograr el éxito en la consultoría.

*5.5.1.2. Cuestionario definitivo Micro y Pequeños
Empresarios*

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

CUESTIONARIOS

EMPRESARIOS

SOMOS PASANTES DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACION. NOS ENCONTRAMOS REALIZANDO UNA INVESTIGACION SOBRE LOS SERVICIOS DE CONSULTORIA.

GRACIAS.....SUS RESPUESTAS SON MUY IMPORTANTES

*** Si su respuesta contempla más de una opción, indique por orden de importancia (1,2,3,4,... etc.)**

1. Una consultoría es ...

- Un consejo responsable
- Una herramienta de la Administración
- Una orientación e interpretación de estudios realizados
- La solución a un problema
- Otra _____

2. He recibido servicios de consultoría . . .

Si

Cuales?

- Contables
- Financieros
- Fiscales
- Recursos Humanos
- Comercialización
- Producción
- Informática
- Otra _____

No

Por qué? _____

3 Un especialista es ..

4 Considero al Licenciado en Administración especialista en

- Producción
- Finanzas
- Mercadotécnica
- Recursos Humanos
- Compras
- Informática
- Fiscal
- No es generalista
- Otra

5 Un Licenciado en Administración como consultor es

- Un investigador
- Un orientador
- Un especialista
- Un todólogo
- Un hombre práctico
- Un solucionador de problemas
- Un consejero
- Un generalista
- Otra

6 Del Licenciado en Administración como consultor espero ..

- Un servicio especializado
- Que le de solución a los problemas planteados
- Que me de alternativas para mejorar
- Que me garantice el éxito
- Que me diga siempre la verdad
- Que tenga ética profesional
- Que me diga lo que no sabe
- Que no divulge la información de mi empresa
- Que no opine sobre lo que no sabe
- Que tenga visión a futuro
- Otra

7 Tomaría los servicios de consultoría

- Por problemas contables
- Para mejorar la imagen de mi negocio
- Para aumentar las ventas
- Para resolver problemas fiscales
- Para mejorar el manejo de Recursos Humanos
- Para administrar mejor la información
- Otra

8 Me gustaría que la intervención del consultor abarque

- Todo el negocio
- Únicamente el trabajo contratado
- Se limite a opinar sobre los temas que se le presentan
- Que opine y actúe hasta la solución de los problemas
- Que participe linealmente con la autoridad dentro de la empresa
- Otra _____

9 Las áreas en que requerría servicios de consultoría son

- Producción
- Finanzas
- Recursos Humanos
- Fiscal
- Informática
- Investigación de Mercados y Publicidad
- Otra _____

10 Bajo que condiciones contrataría los servicios de consultoría

- Por igualta
- Por proyecto
- Por hora
- Como empleado
- Otra _____

11 Para contratar los servicios de consultoría del Licenciado en Administración me baso

- En la experiencia que tiene
- En sus conocimientos
- En el cansma
- En que puede darle solución a mis problemas inmediatos
- En lo que cobra
- En las recomendaciones de otros empresarios
- En su edad
- Otra _____

12 Un Licenciado en Administración se caracteriza por

- Tener la capacidad para resolver problemas
- Ser un conocedor de la estructura organizacional de una empresa
- Tener un criterio abierto, que ayuda al empresario a la toma de decisiones
- Ser práctico, además de tener conocimientos y experiencia en toda la empresa
- Ser un líder y conciliador de intereses
- Otra _____

13 Un Micro y Pequeño Empresario es

- Aquel que emplea poco personal y capital
- Aquel que su mercado está limitado por su capacidad productiva
- Una persona emprendedora
- Otra _____

14. Qué diferencia al Micro y Pequeño Empresario de los grandes empresarios.

- El número de empleados y su capital es menor.
- Son más flexibles y se pueden adaptar más rápidamente a los cambios.
- Que no tienen un sistema de organización establecida por lo que son menos resistentes a las condiciones económicas externas.
- En su mayoría son comerciantes y no fabricantes.
- Otra _____

15. En mi opinión el Licenciado en Administración puede mejorar sus servicios como consultor de la Micro y Pequeña Empresa, si contempla los siguientes cambios en:

a) Conocimientos _____

b) Actitudes _____

5.5.2. *Licenciados en Administración*5.5.2.1. *Objetivo de cada pregunta del cuestionario.*

NO PREGUNTA	OBJETIVO
1	Conocer como se define la consultoría .
2	Advertir si el Licenciado en Administración a proporcionado servicios de consultoría y en que áreas
3	Analizar el concepto que tiene el Licenciado en Administración acerca de lo que es un especialista.
4	Identificar cuáles son las áreas en las que se especializa el Licenciado en Administración o bien, si es un generalista.
5	Conocer (en opinión del Licenciado en Administración), cuál es su papel como consultor.
6	Identificar en la relación cliente-consultor, cuáles son los elementos que el Licenciado en Administración considera fundamentales para la contratación del servicio.
7	Conocer si el Licenciado en Administración sabe cuáles son las verdaderas razones de la contratación de dicho servicio y si identifica las necesidades que tiene actualmente el Micro y Pequeño Empresario.
8	Distinguir cuál es el grado de intervención del Licenciado en Administración para definir que lugar ocupa dentro de la organización.
9	Saber cuáles son las áreas que el Licenciado en Administración identifica con mayor demanda.
10	Saber cuáles son las condiciones de pago de servicio. Conocer como el Licenciado en Administración define su perfil.

No PREGUNTA	OBJETIVO
11	Saber si el Licenciado en Administración conoce los factores que influyen en su cotización.
12	Conocer como el Licenciado en Administración define su perfil.
13	Conocer como reconoce a un cliente, es decir, un Micro o Pequeño Empresario.
14	Saber si el Licenciado en Administración identifica cuáles son las ventajas y limitaciones que tiene el Micro y Pequeño Empresario en comparación con los grandes empresarios.
15	Analizar cuáles son los conocimientos y actitudes que el Licenciado en Administración considera importantes para lograr el éxito en la consultoría.

5.5.2.2. *Cuestionario definitivo del Licenciado en Administración*

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**CUESTIONARIOS
LICENCIADOS EN ADMINSTRACION**

SOMOS PASANTES DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACION, NOS ENCONTRAMOS REALIZANDO UNA INVESTIGACION SOBRE LOS SERVICIOS DE CONSULTORIA.

GRACIAS.....SUS RESPUESTAS SON MUY IMPORTANTES

* Si su respuesta contempla más de una opción, indique por orden de importancia (1,2,3,4.... etc.)

1 Una consultoría es . . .

- Un consejo responsable
- Una herramienta de la Administración
- Una ontación e interpretación de estudios realizados
- La solución a un problema
- Otra _____

2. Ha dado servicios de consultoría.....

Si

Cuáles?

- Contables
- Financieros
- Fiscales
- Recursos Humanos
- Comercialización
- Producción
- Informática
- Otra _____

No

Por qué? _____

- Para administrar mejor la información
- Otra

8. Al proporcionar el servicio de consultoría me relaciono con mi cliente hasta:

- Todo el negocio
- Únicamente el trabajo contratado
- Me limito a opinar sobre los temas que se me presentan
- Opino y actúo hasta la solución de los problemas
- Participo físicamente con autoridad dentro de la empresa
- Otra

9. Las áreas en que el empresario requiere servicios de consultoría son:

- Producción
- Finanzas
- Recursos Humanos
- Fiscal
- Informática
- Investigación de Mercados y Publicidad
- Otra

10. Las condiciones de pago de mis servicios son:

- Por iguala
- Por proyecto
- Por hora
- Como empleado
- Otra

11. Para contratar los servicios de consultoría de un Licenciado en Administración se basan:

- En la experiencia que tengo
- En mis conocimientos
- En el cansino
- En que puede darme solución a sus problemas inmediatos
- En lo que cobro
- En las recomendaciones de otros empresarios
- En mi edad
- Otra

12. Un Licenciado en Administración se caracteriza por:

- Tener la capacidad para resolver problemas
- Ser un conocedor de la estructura organizacional de una empresa
- Tener un criterio abierto, que ayude al empresario a la toma de decisiones
- Ser práctico, además de tener conocimientos y experiencia en toda la empresa
- Ser un líder y conciliador de intereses
- Otra

13. Un Micro y Pequeño Empresario es:

- Aquel que emplea poco personal y capital
- Aquel que su mercado está limitado por su capacidad productiva
- Una persona emprendedora
- Otra

14. Que diferencia al Micro y Pequeño Empresario de los grandes empresarios:

- El número de empleados y su capital es menor
- Son más flexibles y se pueden adaptar más rápidamente a los cambios
- Que no tienen un sistema de organización establecida por lo que son menos resistentes a las condiciones económicas externas
- En su mayoría son comerciantes y no fabricantes
- Otra

15. En tu opinión el Licenciado en Administración puede mejorar sus servicios como consultor de la Micro y Pequeña Empresa, si contempla los siguientes cambios en:

a) Conocimientos

.....
.....
.....
.....
.....

b) actitudes

.....
.....
.....
.....
.....

5.6. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

5.6.1. Micro y Pequeños Empresarios

La muestra total de Micro y Pequeños Empresarios fué de 138 de los cuales se pudo aplicar el total de ellos, debido al apoyo que recibimos de las siguientes instituciones:

- Cámara Nacional de Comercio del Distrito Federal con 34 cuestionarios.
- Unión Social de Empresarios de México, A.C. con 54 cuestionarios
- Los restantes 50 cuestionarios se aplicaron indistintamente a diferentes Micro y Pequeñas Empresas en forma directa, ubicadas en las colonias de Portales y Granjas Estrella

5.6.2. Licenciados en Administración titulados

El total de cuestionarios aplicados a Licenciados en Administración fué de 138, los cuales se cubrieron en su totalidad a través de distintas universidades, que mantienen relaciones con sus egresados:

- Universidad Nacional Autónoma de México con 38 cuestionarios.
- Universidad La Salle con 25 cuestionarios.
- Instituto Tecnológico Autónomo de México con 25 cuestionarios.
- Universidad Autónoma Metropolitana con 25 cuestionarios.
- Instituto Tecnológico de Monterrey con 25 cuestionarios.

5.7. TABULACION

A continuación se muestran los resultados de manera porcentual (%), obtenidos de la codificación.

NOTA: Es importante señalar, que el cuestionario fué planteado en forma flexible, de tal manera, que cada pregunta se contestó con más de una opción por lo que los porcentajes son obtenidos en relación al total de personas que eligieron cada una de las opciones.

5.7.1. Micro y Pequeños Empresarios

1. Una consultoría es...

- (37) Un consejo responsable.
- (35) Una herramienta de la Administración
- (36) Una orientación e interpretación de estudios realizados
- (28) La solución a un problema
- (6) Otra
 - Una persona que asesora para desarrollarse
 - Servicio que puede prestar un profesionista
 - Una consulta a expertos sobre algo que no tengo conocimiento.

2. He recibido servicios de consultoría...

(76) Si

- (41) Contables
- (18) Financieros
- (27) Fiscales
- (08) Recursos humanos
- (03) Comercialización

(10) Producción

(09) Informática

(04) Otra

- Administrativos (trámites)

(24) No

- Me encargo de todo el negocio

- No la necesito

- Por carencia de recursos

3. Un especialista es...

(100) Una persona con conocimientos y experiencia en un área específica.

4. Considero al Licenciado en Administración un especialista en:

(17) Producción

(32) Finanzas

(18) Mercadotecnia

(24) Recursos humanos

(08) Compras

(06) Informática

(06) Fiscal

(17) No, es generalista

(35) Otra

- Nada (32)

- Conoce de todo un poco

- Control

- Organización

- Contabilidad

- Solucionador de problemas

5. Un Licenciado en Administración como consultor es...

- (22) Un investigador
- (37) Un orientador
- (19) Un especialista
- (10) Un todólogo
- (09) Un hombre práctico
- (47) Un solucionador de problemas
- (25) Un consejero
- (04) Un generalista
- (04) Otra
 - Alguien difícil
 - Un organizador
 - No es consultor
 - Un simple profesionalista más

6. Del Licenciado en Administración como consultor espero...

- (36) Un servicio especializado
- (48) Que le de solución a los problemas planteados
- (37) Que me brinde alternativas para mejorar
- (06) Que me garantice el éxito
- (19) Que me diga siempre la verdad
- (24) Que tenga ética profesional
- (09) Que me diga lo que no sabe
- (09) Que no divulge la información de mi empresa
- (07) Que no opine sobre lo que no sabe
- (23) Que tenga visión a futuro
- (04) Otra
 - Experiencia
 - Que me informe que me conviene

7. Tomaría los servicios de consultoría ...

- (28) Por problemas contables
- (27) Para mejorar la imagen del negocio
- (34) Para aumentar las ventas

- (19) Para resolver problemas fiscales
- (15) Para mejorar el manejo de recursos humanos
- (27) Para administrar mejor la información
- (18) Otra
 - Para lograr un mejor desarrollo integral de mi empresa
 - Depende del problema que tenga
 - Para la toma de decisiones
 - Para mejorar aspectos débiles

8. Me gustaría que la intervención del consultor abarque...

- (37) Todo el negocio
- (33) Únicamente el trabajo contratado
- (11) Se limite a opinar sobre los temas que se le presentan
- (28) Que opine y actúe hasta dar solución a los problemas
- (13) Que participe linealmente con autoridad dentro de la empresa
- (02) Otra
 - En lo que crea necesario
 - En lo que me convenga

9. Las áreas en que requeriría servicios de consultoría son...

- (27) Producción
- (34) Finanzas
- (24) Recursos humanos
- (22) Fiscal
- (17) Informática
- (46) Investigación de mercados y publicidad
- (13) Otra
 - Compras
 - Contabilidad
 - En la que necesite (que él me diga)
 - Todo mi negocio (no tengo definido por áreas)

10. Bajo que condiciones contrataría los servicios de consultoría...

- (21) Por iguala
- (60) Por proyecto
- (02) Por hora
- (03) Como empleado
- (08) Otra
 - Por honorarios
 - Por resultados
 - Depende del problema que se presente

11. Para contratar los servicios de consultoría de un Licenciado en Administración me baso en:

- (64) En la experiencia que tiene
- (52) En sus conocimientos
- (13) En su carisma
- (27) En que pueda darle solución a mis problemas inmediatos
- (32) En lo que cobra
- (20) En recomendaciones de otros empresarios
- (02) En su edad
- (03) Otra
 - En sus estudios

12. Un Licenciado en Administración se caracteriza por

- (40) Tener la capacidad para resolver problemas
- (42) Ser un conocedor de la estructura organizacional de una empresa
- (24) Tener un criterio abierto, que ayude al empresario a la toma de decisiones
- (18) Ser práctico, además de tener conocimientos y experiencia en toda la empresa
- (09) Ser un líder y conciliador de intereses
- (07) Otra
 - Sus estudios

13. Un Micro y Pequeño Empresario es ..

- (61) Aquel que emplea poco personal y capital
- (23) Aquel que su mercado está limitado por su capacidad productiva
- (19) Una persona emprendedora
- (07) Otra
 - Aquel que está limitado por sus condiciones económicas

14. Qué diferencia al Micro y Pequeño Empresario de los grandes empresarios:

- (47) El número de empleados y su capital, es menor
- (12) Son más flexibles y se pueden adaptar más rápidamente a los cambios
- (21) Que no tiene un sistema de organización establecido por lo que son menos resistentes al cambio
- (09) En su mayoría son comerciantes y no fabricantes
- (13) Otra
 - En que los grandes son todos empresarios
 - Limitados por sus recursos

15. En mi opinión, el Licenciado en Administración puede mejorar sus servicios como consultor de la Micro y Pequeña Empresa, si contempla los siguientes cambios en ..

- (32) Sin opinión
 - a) Conocimientos:
 - (35) Actualización constante
 - (34) Especialización en un área
 - Informática
 - Recursos humanos
 - Economía
 - Finanzas
 - Comercio-exportación
 - Calidad

- Producción
 - Legales
 - Contabilidad
- (20) Conocimientos generales pero profundos
(09) Conocer las necesidades reales del Micro y Pequeño Empresario
(02) Experiencia
- b) Actitudes:
- (32) Servicio, que sepa como tratar al cliente
 - (25) Confiables (que el personal no se sienta amenazado)
 - (22) Amable
 - (20) Honestidad-responsabilidad

5.7.2. *Licenciados en Administración*

1. Una consultoría es

- (32) Un consejo responsable
- (47) Una herramienta de la Administración
- (48) Una orientación e interpretación de estudios realizados
- (30) La solución a un problema
- (8) Otra
 - Un facilitador
 - Asesorar y apoyar al cliente en el alcance de sus objetivos
 - Una alternativa para que el empresario resuelva su problema

2. He dado servicios de consultoría...

- (45) Si
 - (05) Contables
 - (12) Financieros
 - (02) Fiscales
 - (15) Recursos humanos
 - (13) Comercialización

- (11) Producción
- (09) Informática
- (10) Otra
 - Métodos y procedimientos (manuales)
 - Reingeniería
 - Calidad

- (55) No
- No he tenido la oportunidad
 - No tengo la experiencia ni los conocimientos requeridos
 - Desconocía el campo de acción

3. Un especialista es...

- (100) Una persona con conocimientos y experiencia en un área específica

4. Me considero un especialista en:

- (10) Producción
- (14) Finanzas
- (18) Mercadotécnica
- (17) Recursos humanos
- (10) Compras
- (09) Informática
- (03) Fiscal
- (30) No, soy generalista
- (15) Otra
 - Métodos y procedimientos (manuales)
 - Reingeniería
 - Calidad

5. Un Licenciado en Administración como consultor es...

- (25) Un investigador

- (60) Un orientador
- (29) Un especialista
- (04) Un todólogo
- (13) Un hombre práctico
- (23) Un solucionador de problemas
- (44) Un consejero
- (03) Un generalista
- (05) Otra
 - Un facilitador
 - Un profesional para organizar
 - Un generador de cambios

6. El empresario espera de mi como consultor...

- (47) Un servicio especializado
- (51) Que le de solución a los problemas planteados
- (71) Que me brinde alternativas para mejorar
- (15) Que le garantice el éxito
- (20) Que le diga siempre la verdad
- (30) Que tenga ética profesional
- (07) Que le diga que es lo que no sé
- (11) Que no divulge la información de la empresa
- (07) Que no opine sobre lo que no sé
- (35) Que tenga visión a futuro
- (02) Otra
 - Que lo capacite
 - Que le facilite la participación de su personal

7. El empresario toma los servicios de consultoría...

- (23) Por problemas contables
- (28) Para mejorar la imagen del negocio
- (34) Para aumentar las ventas
- (25) Para resolver problemas fiscales
- (14) Para mejorar el manejo de recursos humanos
- (36) Para administrar mejor la información
- (24) Otra

- Para mejorar la totalidad de la empresa
- Para tener otro punto de vista
- Para ser competitivo

8. Al proporcionar el servicio de consultoría me involucro con mi cliente hasta...

- (26) Todo el negocio
- (37) Únicamente el trabajo contratado
- (32) Me limito a opinar sobre los temas que se me presentan
- (17) Opino y actúo hasta dar solución a los problemas
- (19) Participo linealmente con autoridad dentro de la empresa
- (04) Otra
 - Todo lo que tenga un beneficio para el negocio
 - Depende, si hay planteamiento concreto o se desconoce el problema
 - Obtener la satisfacción del cliente

9. Las áreas en que el empresario requiere servicios de consultoría son...

- (20) Producción
- (20) Finanzas
- (18) Recursos humanos
- (19) Fiscal
- (17) Informática
- (15) Investigación de mercados y publicidad
- (80) Otra
 - Todas (78)
 - Compras
 - Reingeniería

10. Bajo que condiciones cobro mis servicios..

- (11) Por iguala
- (67) Por proyecto
- (20) Por hora

- (13) Como empleado
- (10) Otra
 - Por honorarios
 - Por resultados
 - Según la negociación

11. El empresario para contratar mis servicios de consultoría se basa...

- (69) En la experiencia que tengo
- (62) En mis conocimientos
- (07) En mi carisma
- (39) En que pueda darle solución a sus problemas inmediatos
- (13) En lo que cobro
- (43) En recomendaciones de otros empresarios
- (04) En mi edad
- (02) Otra
 - Todas

12. Un Licenciado en Administración se caracteriza por:

- (40) Tener la capacidad para resolver problemas
- (39) Ser un conocedor de la estructura organizacional de una empresa
- (51) Tener un criterio abierto, que ayude al empresario a la toma de decisiones
- (27) Ser práctico, además de tener conocimientos y experiencia en toda la empresa
- (14) Ser un líder y conciliador de intereses
- (05) Otra
 - En ser un generalista
 - En ser un facilitador

13. Un Micro y Pequeño Empresario es...

- (38) Aquel que emplea poco personal y capital
- (33) Aquel que su mercado está limitado por su capacidad productiva

(35) Una persona emprendedora

(05) Otra

- Quien cuenta con un gran entusiasmo
- Aquel con conocimientos con cierta rama productiva

14. Qué diferencia al Micro y Pequeño Empresario de los grandes empresarios:

- (53) El número de empleados y su capital, es menor
- (17) Son más flexibles y se pueden adaptar más rápidamente a los cambios
- (31) Que no tiene un sistema de organización establecido por lo que son menos resistentes al cambio
- (21) En su mayoría son comerciantes y no fabricantes
- (04) Otra
 - Su avance tecnológico

15. En mi opinión, el Licenciado en Administración puede mejorar sus servicios como consultor de la Micro y Pequeña Empresa, si contempla los siguientes cambios en...

(10) Sin opinión

a) Conocimientos:

- (33) Especialización en un área
- (23) Actualización constante
- (23) Conocer el funcionamiento y problemas del Micro y Pequeño Empresario

- (11) Conocimientos generales pero profundos
- (08) Manejo de conflictos
- (02) Experiencia

b) Actitudes:

- (20) Criterio abierto-visión a futuro
- (16) Emprendedor
- (16) Etica profesional
- (10) Agente de cambio
- (08) Actitud positiva
- (04) Actitud de servicio

5.8. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

5.8.1. Micro y Pequeños Empresarios

PREGUNTA 1. ¿Una consultoría es?

RESULTADOS: Se observa que el 37% de los Micro y Pequeños Empresarios consideran que la consultoría es un consejo responsable seguido por el 36% que la definen como una orientación e interpretación de estudios realizados; y, el 35% como una herramienta de la administración.

PREGUNTA 2. ¿He recibido servicios de consultoría?

RESULTADOS: El 76% ha recibido servicios de consultoría principalmente en las áreas:

Contables	41%
Fiscales	27%
Financieras	18%

El 24% restante no ha recibido servicios de consultoría porque:
No la necesitan
Ellos se encargan de todo el negocio
Porque carecen de recursos

PREGUNTA 3. ¿Un especialista es?

RESULTADOS: Se observa que el 100% de los Micro y Pequeños Empresarios coinciden en definir al especialista como "aquella persona que cuenta con los conocimientos y experiencia en un área específica".

PREGUNTA 4. El Licenciado en Administración es un especialista en:

RESULTADOS: Se observa que el 33% de los Micro y Pequeños Empresarios considera que el Licenciado en Administración es especialista en NADA, o bien, que conoce de todo un poco; sin embargo, aunque en porcentajes menores lo consideran especialista en:

Finanzas	32%
Recursos humanos	23%
Mercadotecnia	18%

PREGUNTA 5. Un Licenciado en Administración como consultor es..

RESULTADOS: Se observa que el 47% piensa que el Licenciado en administración como consultor es un solucionador de problemas, mientras que el 37% lo ven como un orientador, y el 25% como un consejero

PREGUNTA 6. Del Licenciado en Administración como consultor espero:

RESULTADOS: Se observa que el 48% de los Micro y Pequeños Empresarios espera que el Licenciado en Administración como consultor le de solución a sus problemas, el 37% que le brinde alternativas para mejorar, y el 36% considera que debe recibir un servicio especializado.

PREGUNTA 7. Tomaría los servicios por:

RESULTADOS: Se observa que el 37% tomaría los servicios de consultoría para mejorar la imagen de su negocio, el 34% para aumentar las ventas, y el 28% por problemas contables.

PREGUNTA 8. Me gustaría que la intervención del consultor abarque :

RESULTADOS: Se observa que al 37% le gustaría que el consultor interviniera en todo su negocio, mientras que el 33% preferiría únicamente el trabajo contratado, y el 28% opina que participe hasta la solución de sus problemas.

PREGUNTA 9. Las áreas en que requeriría servicios de consultoría son:

RESULTADOS: Se observa que las áreas que más requieren servicios de consultoría son:

Investigación de mercados y publicidad	46%
Finanzas	34%
Producción	27%

PREGUNTA 10. Bajo qué condiciones de pago contrataría los servicios de consultoría?

RESULTADOS: Se observa que el 60% contrataría los servicios de consultoría por proyecto, el 21% por iguala y el 8% señalan otras opciones como son:

- Por honorarios
- Por resultados
- Dependiendo del problema que se le presente

PREGUNTA 11. Para contratar los servicios de consultoría de un Licenciado en Administración me baso .

RESULTADOS: Se observa que para contratar los servicios de consultoría el 64% se basa en la experiencia, el 52% en los conocimientos del consultor y el 32% en lo que cobra

PREGUNTA 12. Un Licenciado en Administración se caracteriza por. .

RESULTADOS: En opinión del Micro y Pequeño Empresario el Licenciado en Administración se caracteriza por ser un conocedor de la estructura organizacional de una empresa (42%), por tener la capacidad para resolver problemas (40%) y por tener un criterio abierto, que ayude al empresario a la toma de decisiones (24%)

PREGUNTA 13. Un Micro y Pequeño Empresario es...

RESULTADOS: El Micro y Pequeño Empresario se define como aquel que emplea poco personal y capital (61%), que su mercado está limitado por su capacidad productiva (25%) y es un emprendedor (22%).

PREGUNTA 14. Qué diferencia al Micro y Pequeño Empresario de los Grandes Empresarios?

RESULTADOS: Se observa que en opinión del Micro y Pequeño Empresario las principales diferencias que tienen con los Grandes Empresarios son:

- El número de empleados y su capital es menor 47%
- No tienen un sistema de organización establecido por lo que son menos resistentes a las condiciones económicas externas 21%

PREGUNTA 11. Para contratar los servicios de consultoría de un Licenciado en Administración me baso ...

RESULTADOS: Se observa que para contratar los servicios de consultoría el 64% se basa en la experiencia, el 52% en los conocimientos del consultor y el 32% en lo que cobra

PREGUNTA 12. Un Licenciado en Administración se caracteriza por...

RESULTADOS: En opinión del Micro y Pequeño Empresario el Licenciado en Administración se caracteriza por ser un conocedor de la estructura organizacional de una empresa (42%), por tener la capacidad para resolver problemas (40%) y por tener un criterio abierto, que ayude al empresario a la toma de decisiones (24%)

PREGUNTA 13. Un Micro y Pequeño Empresario es...

RESULTADOS: El Micro y Pequeño Empresario se define como aquel que emplea poco personal y capital (61%), que su mercado está limitado por su capacidad productiva (25%) y es un emprendedor (22%).

PREGUNTA 14. Qué diferencia al Micro y Pequeño Empresario de los Grandes Empresarios?

RESULTADOS: Se observa que en opinión del Micro y Pequeño Empresario las principales diferencias que tienen con los Grandes Empresarios son:

- El número de empleados y su capital es menor 47%
- No tienen un sistema de organización establecido por lo que son menos resistentes a las condiciones económicas externas 21%

- El 13 % señala otras opciones como son:
 - Los empresarios son sólo aquellos que cuentan con grandes empresas.
 - Los Micro y Pequeños empresarios estan limitados por sus recursos.

PREGUNTA 15. En mi opinión el Licenciado en Administración puede mejorar sus servicios como consultor de la Micro y Pequeña Empresa, si contempla los siguientes cambios en:

RESULTADOS: Se observa que el 32% no tienen opinión.

El restante 68% opina que el Licenciado en Administración debe contemplar cambios en :

a) Conocimientos:

Actualización constante	35%
Especialización en un área	34%
-Recursos humanos	
-Aspectos legales	
-Economía	
-Finanzas	
-Comercio-exportación	
-Contabilidad	
-Informática	
Conocimientos generales, pero profundos	20%
Conocer las necesidades reales del Micro y Pequeño Empresario	9%
Experiencia	2%

b) Actitudes:

Servicio, que sepa como tratar al cliente	33%
Confiable, es decir, que el personal no se sienta amenazado por su presencia	25%
Amable	22%
Honestidad-responsabilidad	20%

5.8.2. Licenciados en Administración**PREGUNTA 1** Una consultoría es?

RESULTADOS: Se observa que el 48% define a la consultoría como una orientación e interpretación de estudios realizados, el 47% como una herramienta de la administración, y el 32% lo consideran como un consejo responsable

PREGUNTA 2 He dado servicios de consultoría?

RESULTADOS: Se observa que el 45% ha dado servicios de consultoría en

Recursos humanos	15%
Comercialización	13%
Finanzas	12%

El 55% no ha dado servicios de consultoría porque

No ha tenido oportunidad
No tiene los conocimientos ni experiencia requeridos
Desconocen el campo de acción

PREGUNTA 3 Un especialista es?

RESULTADOS: Se observa que el 100% de los Licenciados en Administración coinciden en definir al especialista como "aquella persona que cuenta con los conocimientos y experiencia en un área específica"

PREGUNTA 4. Me considero un especialista en?

RESULTADOS: Se observa que el 30% se consideran generalistas, el 18% son especialistas en mercadotecnia y el 17% en recursos humanos.

PREGUNTA 5. Un Licenciado en Administración como consultor es?

RESULTADOS: El 60% de los Licenciados en Administración opinan que como consultor es un orientador, el 44% que es un consejero y el 29% que es un especialista.

PREGUNTA 6. El Empresario espera de mi como consultor..

RESULTADOS: Se observa que el 71% de los Licenciados en Administración piensa que el Empresario espera que le brinde alternativas para mejorar, el 51% que le de solución a sus problemas y el 47% que de un servicio especializado.

PREGUNTA 7. El Empresario toma los servicios de consultoría ...

RESULTADOS: Se observa que el 36% de los Licenciados en Administración piensan que el Micro y Pequeño Empresario toma los servicios de consultoría para administrar mejor la información, el 34% cree que es para aumentar las ventas y el 28% para mejorar la imagen del negocio.

PREGUNTA 8. Al proporcionar los servicios de consultoría me involucro con mi cliente hasta...

RESULTADOS: Se observa que el 37% se involucra únicamente con el trabajo contratado, el 32% se limita a opinar sobre los temas que se le presentan y el 26% en todo el negocio.

PREGUNTA 9. Las áreas en que el empresario requiere servicios de consultoría son:

RESULTADOS: Se observa que el 78% señala que el Micro y Pequeño Empresario requieren servicios de consultoría en todas las áreas, sólo algunos especifican a producción y finanzas con el 20%.

PREGUNTA 10. Las condiciones de pago de mis servicios son...

RESULTADOS: Se observa que el 67% cobraría sus servicios por proyecto, el 20% por hora y el 13% piensa que como empleado.

PREGUNTA 11. El Micro y Pequeño Empresario para contratar mis servicios se basa.en..

RESULTADOS: Se observa que el 69% considera que el Micro y Pequeño Empresario para contratarlo se basa en la experiencia que tiene, el 62% en sus conocimientos y el 43% en las recomendaciones de otros empresarios.

RESULTADOS: Se observa que para el Licenciado en Administración, sus principales características son

Tienen un cnteno abierto que ayuda al empresario a la toma de decisiones	51%.
Tiene la capacidad para resolver problemas	40%. y
Es un conocedor de la estructura organizacional de la empresa	39%

PREGUNTA 13 Un Micro y Pequeño Empresano es

RESULTADOS: Se observa que el Licenciado en Administración define al Micro y Pequeño Empresano como

Aquel que emplea poco personal y capital	38%
Una persona emprendedora	35%
Aquel que su mercado está limitado por su capacidad productiva	33%

PREGUNTA 14 Qué diferencia al Micro y Pequeño Empresano de los Grandes Empresanos?

RESULTADOS: Se observa que en opinión del Licenciado en Administración las principales diferencias que existen entre el Micro y Pequeño Empresano y el Grande Empresano son

El número de empleados y su capital es menor	53%
No tienen un sistema de organización establecida por lo que son menos resistentes a los cambios externos	31%
En su mayoría son comerciantes y no fabricantes	21%

PREGUNTA 15. En mi opinión el Licenciado en Administración puede mejorar sus servicios como consultor de la Micro y Pequeña Empresa, si contempla los siguientes cambios en:

RESULTADOS: El 10% de los Licenciados en Administración no tiene opinión. El 90% de ellos señalan que se deben contemplar cambios en:

a) Conocimientos:

Especialización en un área	33%
Informática	
Finanzas	
Control de calidad	
Psicología	
Exportación	
Reingeniería	
Actualización constante	23%
Que conozcan el funcionamiento y problemas de las Micro y Pequeñas Empresas	23%
Conocimientos generales	11%
Manejo de conflictos	8%
Experiencia	2%

b) Actitudes:

Criterio abierto- visión a futuro	20%
Emprendedor	16%
Etica profesional	16%
Agente de cambio	10%
Actitud positiva	8%
Amabilidad	6%
Práctico	4%
Creativo	4%
Actitud de servicio	4%
Dinámico	2%
Responsable	2%
Carismático	2%
Confiable	2%

5.9. OBJETIVOS DE LA "COMPARACION" DEL CUESTIONARIO DE EMPRESARIOS CON EL CUESTIONARIO DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACION POR PREGUNTA.

***OBJETIVO DE LA PREGUNTA 1:** Comparar la definición de consultoría que dan el Empresario y el Licenciado en Administración para determinar si tienen el mismo concepto.

***OBJETIVO DE LA PREGUNTA 2:** Comparar las áreas en las que más se han proporcionado y recibido servicios de consultoría para identificar aquellas que son las más asistidas.

***OBJETIVO DE LA PREGUNTA 3:** Comparar el concepto que tiene tanto el Empresario como el Licenciado en Administración acerca de lo que es un especialista.

***OBJETIVO DE LA PREGUNTA 4:** Comparar la opinión del Micro y Pequeño Empresario acerca de la especialización que muestra el Licenciado en Administración y la que presenta éste en realidad.

***OBJETIVO DE LA PREGUNTA 5:** Comparar la opinión, del Micro y Pequeño Empresario con la del Licenciado en Administración acerca de cuál es el papel del Licenciado en Administración como consultor.

***OBJETIVO DE LA PREGUNTA 6:** Comparar los elementos que el Empresario y el Licenciado en Administración identifican como fundamentales para la contratación del servicio.

***OBJETIVO DE LA PREGUNTA 7:** Determinar cuales son las verdaderas razones de la contratación del servicio de consultoría y si son identificadas las necesidades que tiene actualmente el Micro y Pequeño Empresario

***OBJETIVO DE LA PREGUNTA 8:** Comparar el grado de intervención que requiere el Micro y Pequeño Empresario de los servicios de consultoría y el que el Licenciado en Administración ofrece y/o considera que requiere el Micro y Pequeño Empresario.

***OBJETIVO DE LA PREGUNTA 9:** Comparar las áreas identificadas por el Micro y Pequeño Empresario y el Licenciado en Administración como las que requieren más frecuentemente servicios de consultoría

***OBJETIVO DE LA PREGUNTA 10:** Comparar las condiciones de pago que ofrece el Micro y Pequeño Empresario y las que requiere el Licenciado en Administración de los servicios de consultoría

***OBJETIVO DE LA PREGUNTA 11:** Comparar los factores que el Micro y Pequeño Empresario toma en cuenta para la contratación del servicio de consultoría con los que identifica el Licenciado en Administración.

***OBJETIVO DE LA PREGUNTA 12:** Comparar el perfil con el que se identifica el Licenciado en Administración con el que el Micro y Pequeño Empresario define.

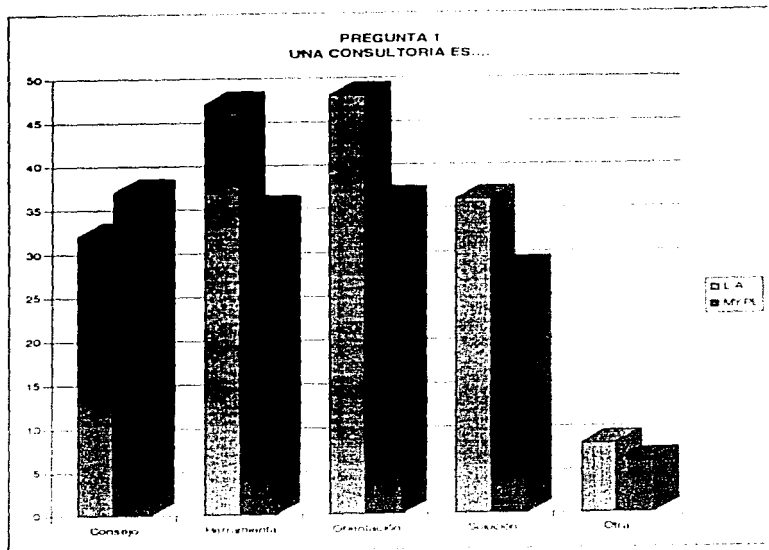
*OBJETIVO DE LA PREGUNTA 13: Comparar el concepto con el que se define el Micro y Pequeño Empresario con el que el Licenciado en Administración identifica a su cliente.

*OBJETIVO DE LA PREGUNTA 14: Comparar los factores que son identificados tanto por el Micro y Pequeño Empresario como por el Licenciado en Administración para diferenciar al Micro y Pequeño Empresario de el Grande Empresario

*OBJETIVO DE LA PREGUNTA 15: Comparar las opiniones entre el Empresario y el Licenciado en Administración acerca de cuáles deben ser los conocimientos y actitudes que el Licenciado en Administración debe tener para lograr el éxito en los servicios de consultoría.

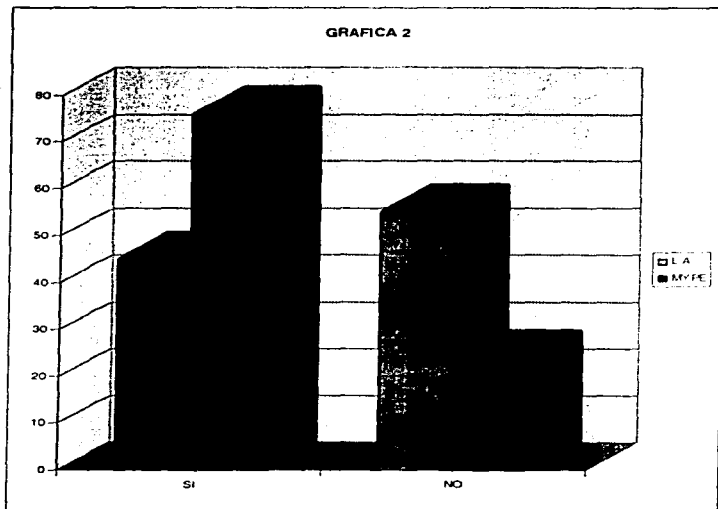
1. ¿Consultoría es..?

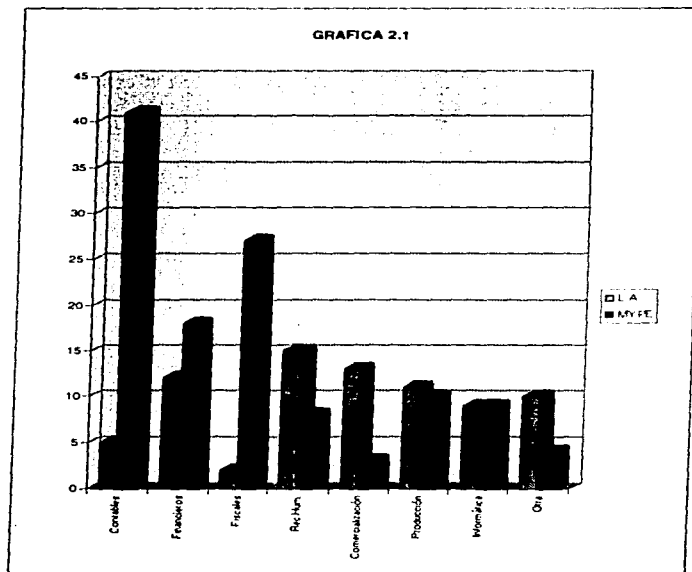
OPCIONES		L.A. %	MYPE %
UN CONSEJO RESPONSABLE		32	37
UNA HERRAMIENTA DE LA ADMINISTRACION		47	35
UNA ORIENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE ESTUDIOS REALIZADOS		48	36
UNA SOLUCIÓN A UN PROBLEMA		30	28
OTRA		8	6
DIFERENCIA:	El Licenciado en Administración está más enfocado a que la consultoría es una herramienta de la administración, mientras que el Micro y Pequeño Empresario la identifica más como un consejo responsable		
SIMILITUD:	Ambos coinciden en que la consultoría es una orientación e interpretación de estudios realizados		
CONCLUSION	Cabe señalar, que para algunos Micro y Pequeños Empresarios fué mas fácil entender el término de asesoría que el de consultoría. Podemos decir, que el Micro y Pequeño Empresario entiende a la consultoría como un consejo a través del cual logra una orientación. Por su parte , para el Licenciado en Administración es una herramienta que utiliza para orientar al empresario		



2. ¿He dado o recibido servicios de consultoría..

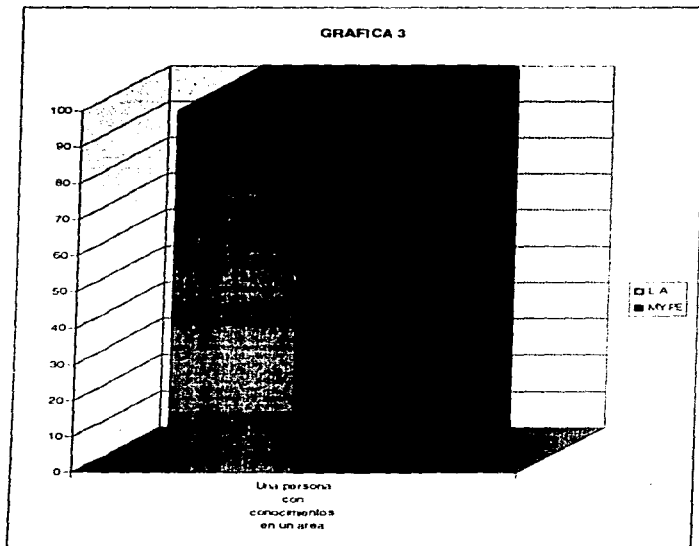
OPCIONES		L.A. %	MYPE. %
SI		45	76
	CONTABLES	5	41
	FINANCIEROS	12	18
	FISCALES	02	27
	RECURSOS HUMANOS	15	08
	COMERCIALIZACION	13	03
	PRODUCCION	11	10
	INFORMATICA	09	09
	OTRA	10	04
NO		55	24
DIFERENCIA:	Los Micro y Pequeños Empresarios cuentan con un alto porcentaje de haber recibido servicios de consultoría, principalmente en las áreas de contabilidad, fiscal y finanzas, y por su parte, menos de la mitad de los Licenciados en Administración han proporcionado éste servicio, principalmente en las áreas de recursos humanos, comercialización y finanzas.		
SIMILITUD:	Ambos señalan al área de finanzas, como la más asistida.		
CONCLUSION	Se observa que existe la demanda del servicio por parte del Micro y Pequeño Empresario, es decir, que de tres empresarios que reciben consultoría solo un Licenciado proporciona este servicio, por lo que es importante hacer notar que el Licenciado en Administración no ha explotado esta oportunidad, debido a que no cuenta con los conocimientos y experiencia requeridos o bien desconocen el campo de acción.		





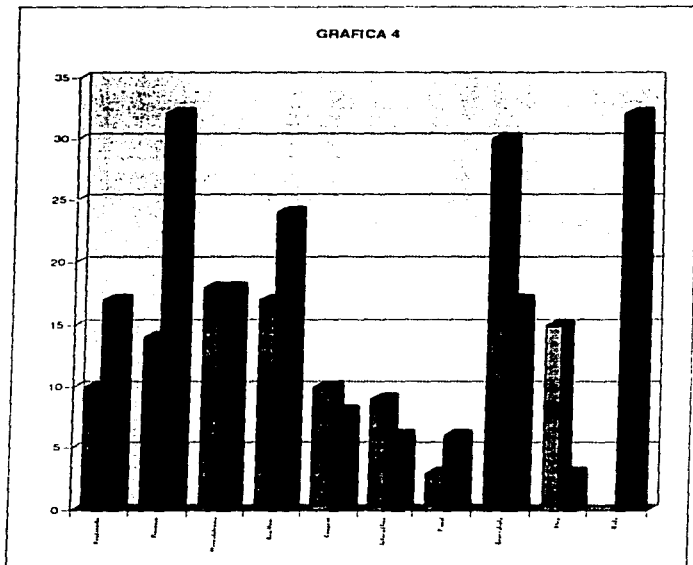
3. ¿UN ESPECIALISTA ES...?

OPCIONES	L.A. %	MYPE %
UNA PERSONA QUE TIENE CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA EN UN AREA ESPECIFICA	100	100
CONCLUSION:	Tanto el Micro y Pequeño Empresario como el Licenciado en Administración coinciden en señalar al especialista como : "a la persona que cuenta con los conocimientos y experiencia en un área específica".	



4. ¿EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION ES UN ESPECIALISTA EN?

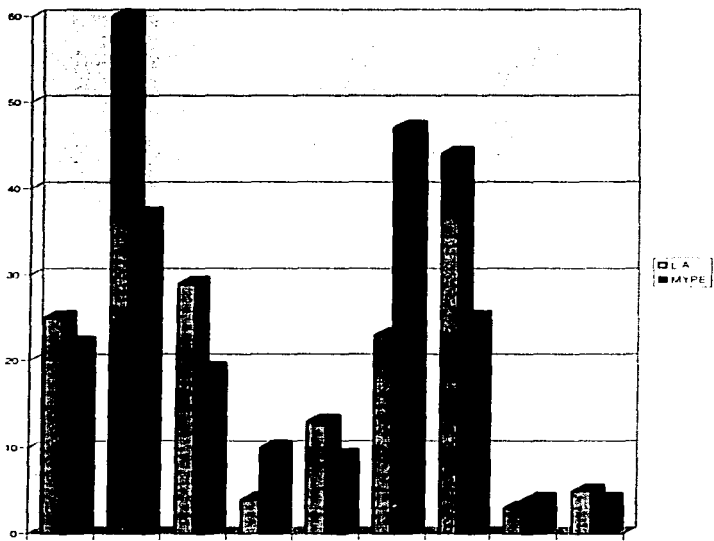
OPCIONES		L.A. %	MYPE %
PRODUCCION		10	17
FINANZAS		14	32
MERCADOTECNIA		18	18
RECURSOS HUMANOS		17	24
COMPRAS		10	08
INFORMATICA		09	06
FISCAL		03	06
NO ES GENERALISTA		30	17
OTRA		15	03
NADA			32
DIFERENCIA:	El Licenciado en Administración se considera un generalista en tanto que, el Micro y Pequeño Empresario lo señala como especialista en NADA.		
SIMILITUD	Tanto el Empresario como el Licenciado en Administración consideran, aunque en porcentajes menores, que este último es especialista en mercadotecnia y en recursos humanos.		
CONCLUSION:	Es de vital importancia destacar la imagen que el Micro y Pequeño Empresario tiene del Licenciado en Administración, para enfatizar la necesidad de una mayor información de la realidad que vive el Micro y Pequeño Empresario, a través de una mejor preparación.		



5. ¿UN LICENCIADO EN ADMINISTRACION COMO CONSULTOR ES...?

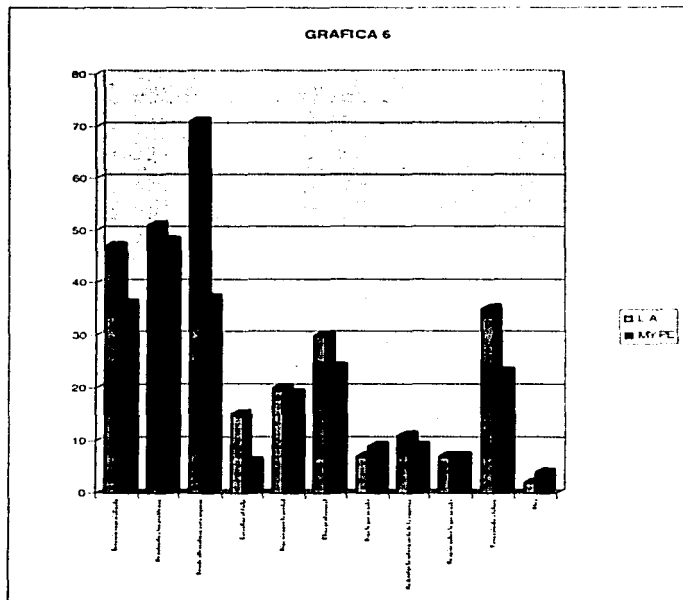
OPCIONES		L.A. %	MYPE %
UN INVESTIGADOR		25	22
UN ORIENTADOR		60	37
UN ESPECIALISTA		29	19
UN TODOLOGO		04	10
UN HOMBRE PRACTICO		13	09
UN SOLUCIONADOR DE PROBLEMAS		23	47
UN CONSEJERO		44	25
UN GENERALISTA		03	04
OTRA		05	04
DIFERENCIA:	El Micro y Pequeño Empresario piensa que el Licenciado en Administración como consultor es un solucionador de problemas, por el contrario, el Licenciado en Administración opina que su labor como consultor es sólo de orientar y aconsejar.		
CONCLUSION:	El Micro y Pequeño Empresario aunque está conciente de que la consultoría es una orientación, busca que el Licenciado en Administración resuelva sus problemas, por el contrario, el Licenciado en Administración señala que como consultor sólo debe orientar y aconsejar al Micro y Pequeño Empresario.		

GRAFICA 5



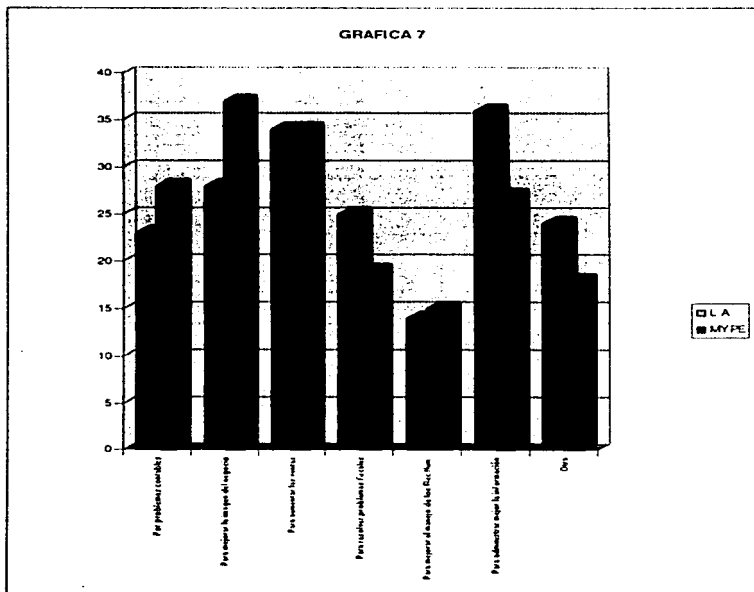
6. ¿EL MICRO Y PEQUEÑO EMPRESARIO ESPERA DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION COMO CONSULTOR...?

OPCIONES		L.A. %	MYPE %
UN SERVICIO ESPECIALIZADO		47	36
QUE LE DE SOLUCION A LOS PROBLEMAS PLANTEADOS		51	48
QUE BRINDE ALTERNATIVAS PARA MEJORAR		71	37
QUE GARANTICE EL EXITO		15	06
QUE DIGA SIEMPRE LA VERDAD		20	15
QUE TENGA ETICA PROFESIONAL		30	24
QUE DIGA AL EMPRESARIO LO QUE NO SABE		07	04
QUE NO DIVULGUE LA INFORMACION DE LA EMPRESA		11	04
QUE NO OPINE SOBRE LO QUE NO SABE		02	02
QUE TENGA VISION A FUTURO		35	23
OTRA		02	04
DIFERENCIA	El Micro y Pequeño Empresario espera del Licenciado en Administración como consultor que le de solución a sus problemas, mientras que el Licenciado en Administración considera que el Micro y Pequeño Empresario espera de él que le brinde alternativas para mejorar.		
SIMILITUD	Ambos coinciden en señalar que el Licenciado en Administración como consultor debe proporcionar un servicio especializado.		
CONCLUSION	El Licenciado en Administración tiene idea de lo que espera el Micro y Pequeño Empresario de él como consultor, siendo esto un paso importante para que el Licenciado en Administración pueda desarrollarse en este campo; sin embargo, no ha respondido a las demandas del Micro y Pequeño Empresario.		



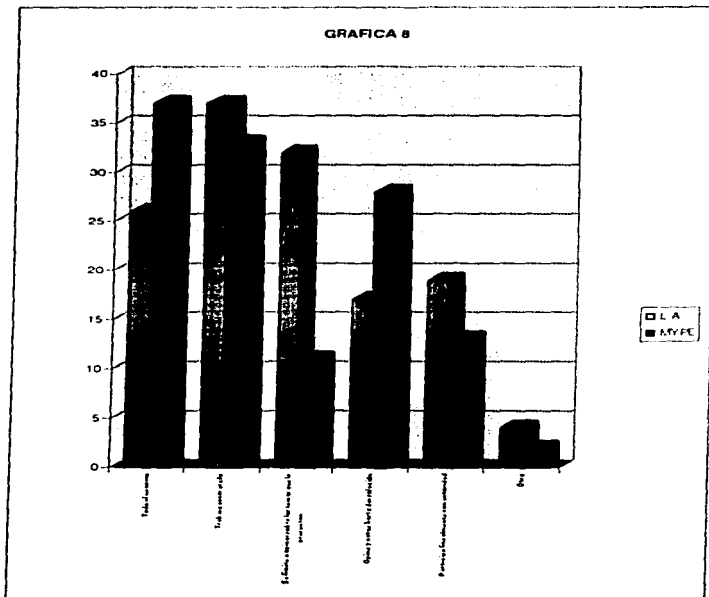
7. ¿EL EMPRESARIO TOMA LOS SERVICIOS DE CONSULTORIA ...?

OPCIONES		L.A. %	MYPE %
POR PROBLEMAS CONTABLES		23	28
PARA MEJORAR LA IMAGEN DEL NEGOCIO		28	27
PARA AUMENTAR LAS VENTAS		34	34
PARA RESOLVER PROBLEMAS FISCALES		25	19
PARA MEJORAR EL MANEJO DE LOS RECURSOS HUMANOS		14	15
PARA ADMINISTRAR MEJOR LA INFORMACION		36	27
OTRA		24	18
DIFERENCIA	El Micro y Pequeño Empresario tomaría los servicios de consultoría principalmente para mejorar la imagen de su negocio, y el Licenciado en Administración piensa que el Micro y Pequeño Empresario tomaría sus servicios para administrar mejor la información.		
SIMILITUD	Ambos coinciden en señalar que se toma el servicio de consultoría para aumentar las ventas.		
CONCLUSION:	El Micro y Pequeño Empresario contrataría los servicios de consultoría para lograr un desarrollo integral de su negocio, que le ayude a mejorar las ventas y el camino que sigue el Licenciado en Administración, es el de mejorar la administración de la información para lograr mayores ventas.		



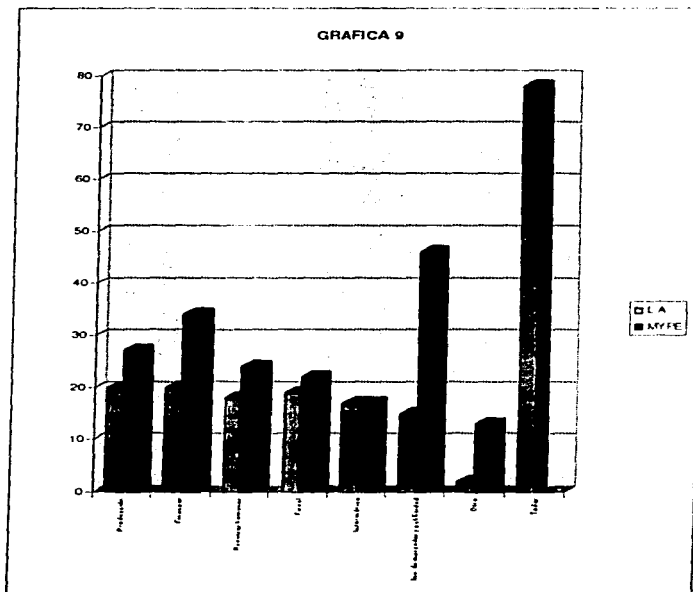
8. ¿AL PROPORCIONAR SERVICIOS DE CONSULTORIA EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION SE INVOLUCRA CON EL CLIENTE HASTA...?

OPCIONES		L.A. %	MYPE %
TODO EL NEGOCIO		26	37
UNICAMENTE EL TRABAJO CONTRATADO		37	31
SE LIMITA (E) A OPINAR SOBRE LOS TEMAS QUE SE LE PRESENTAN		3,7	1,1
OPINA (E) Y ACTUA (E) HASTA DAR SOLUCION A LOS PROBLEMAS		17	23
PARTICIPA (E) LINEALMENTE CON AUTORIDAD DENTRO DE LA EMPRESA		1,1	1,1
OTRA		6,1	6,2
DIFERENCIA	El Micro y Pequeño Empresario busca que la intervención del consultor abarque todo el negocio, pero el Licenciado en Administración está dispuesto a involucrarse únicamente con el trabajo contratado, limitándose a opinar sobre los temas que se le presentan.		
CONCLUSION:	Se observa la insistencia del Micro y Pequeño Empresario para que el Licenciado en Administración resuelva sus problemas por eso requiere que la consultoría abarque todo el negocio.		



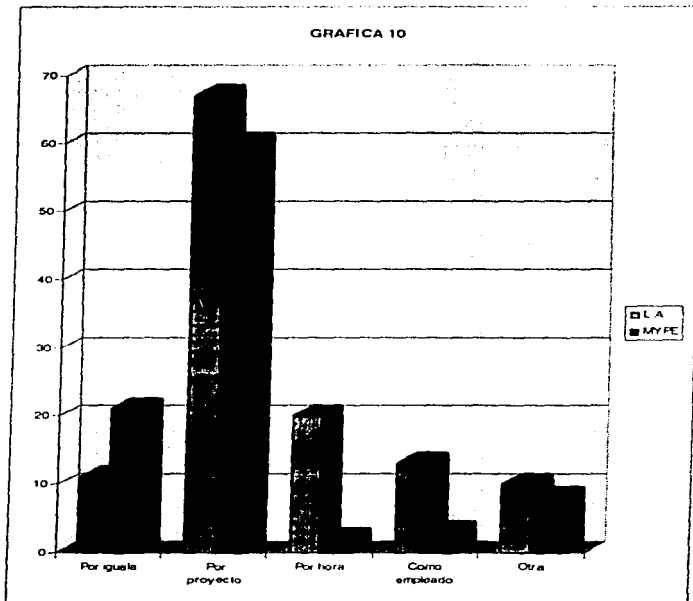
9. ¿LAS AREAS EN QUE EL MICRO Y PEQUEÑO EMPRESARIO REQUIERE SERVICIOS DE CONSULTORIA SON...?

OPCIONES		L.A. %	MYPE %
PRODUCCION		20	27
FINANZAS		20	34
RECURSOS HUMANOS		18	24
FISCAL		15	22
INFORMATICA		17	17
INVESTIGACION DE MERCADOS Y PUBLICIDAD		15	46
OTRA		02	15
TODAS		78	
DIFERENCIA:	Las áreas en que el Micro y Pequeño Empresario requiere con mayor frecuencia servicios de consultoría son: investigación de mercados y publicidad, finanzas y producción; por el contrario el Licenciado en Administración indica que son todas en general.		
SIMILITUD:	Ambas partes reconocen a la informática como una de las áreas con mayor demanda del servicio de consultoría.		
CONCLUSION:	El Micro y Pequeño Empresario define claramente cuales son las áreas en que requiere servicios de consultoría, mientras que la mayoría de los Licenciados en Administración desconocen cuales son específicamente.		



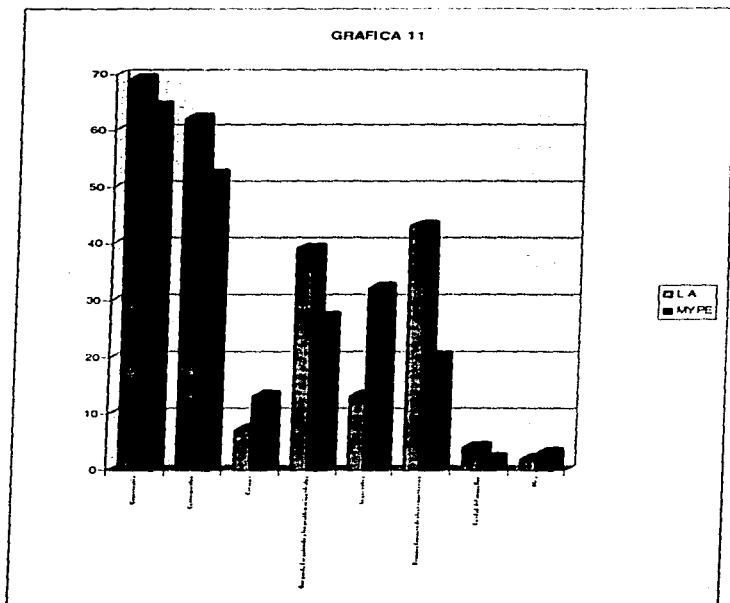
10. ¿ LAS CONDICIONES DE PAGO DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORIA SON...?

OPCIONES		L.A. %	MYPE %
POR IGUALA		11	21
POR PROYECTO		67	60
POR HORA		20	2
COMO EMPLEADO		13	3
OTRA		10	8
DIFERENCIA:	El Licenciado en Administración señala que las condiciones de pago de sus servicios serían por hora, mientras que el Micro y Pequeño Empresario considera que sería por iguala.		
SIMILITUD:	Ambos coinciden que le pago de los servicios de consultoría sería por proyecto.		
CONCLUSION:	El Micro y Pequeño Empresario está dispuesto a contratar el servicio de consultoría por proyecto, o bien por Iguala, pero no como empleado o por hora		



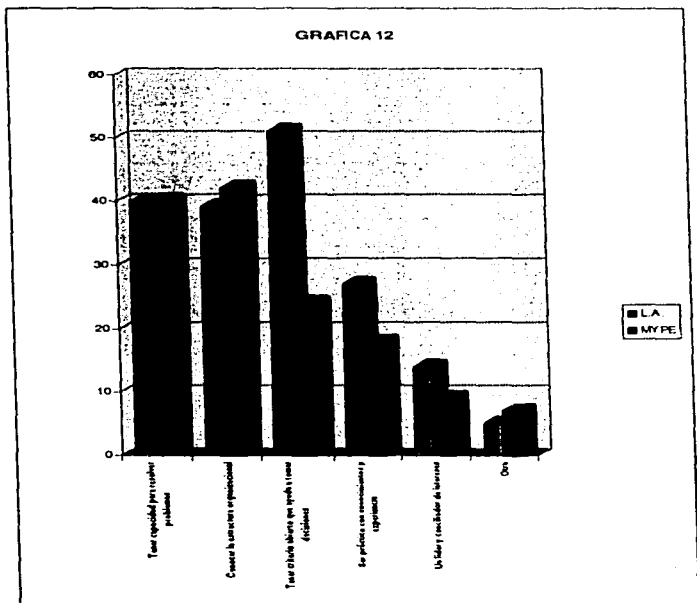
11. ¿EL EMPRESARIO PARA CONTRATAR LOS SERVICIOS DE CONSULTORIA SE BASA EN...?

OPCIONES		L.A. %	MYPE %
EXPERIENCIA		69	64
CONOCIMIENTOS		62	52
CARISMA		07	13
QUE PUEDA DAR SOLUCION A LOS PROBLEMAS INMEDIATOS		39	27
LO QUE COBRA		13	32
RECOMENDACIONES DE OTROS EMPRESARIOS		43	20
LA EDAD DEL CONSULTOR		04	02
OTRA		02	03
DIFERENCIA:	El Micro y Pequeño Empresario se basa para contratar los servicios del consultor en lo que cobra, y, el Licenciado en Administración menciona que el Micro y Pequeño Empresario toma en cuenta las recomendaciones de otros empresarios.		
SIMILITUD:	Ambos coinciden en que la contratación de los servicios de consultoría se basa en la experiencia y conocimientos del Licenciado en Administración.		
CONCLUSION:	Para que el Licenciado en Administración sea contratado, debe profundizar en sus conocimientos y experiencia.		



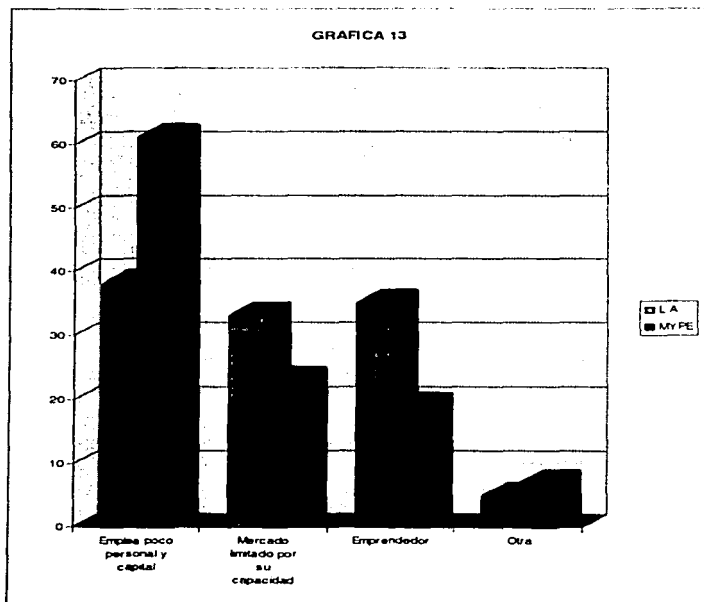
12. ¿EL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN SE CARACTERIZA POR...?

OPCIONES		L.A. %	MYPE %
TIENE LA CAPACIDAD PARA RESOLVER PROBLEMAS		40	40
SER CONOCEDOR DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA		39	42
TENER UN CRITERIO ABIERTO QUE AYUDA AL EMPRESARIO EN LA TOMA DE DECISIONES		51	24
SER PRACTICO, ADEMÁS DE TENER CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA EN TODA LA EMPRESA		27	18
UN LÍDER Y UN CONCILIADOR DE INTERESES		14	09
OTRA		05	07
DIFERENCIA:	Para el Micro y Pequeño Empresario, el Licenciado en Administración se caracteriza por ser un conocedor de la estructura organizacional de la empresa, mientras que el Licenciado en Administración señala que su característica más sobresaliente es la de tener un criterio abierto que ayuda al empresario en la toma de decisiones.		
SIMILITUD:	Ambos coinciden en señalar que el Licenciado en Administración se caracteriza por tener capacidad para resolver problemas.		
CONCLUSION:	Con base en lo antes mencionado se podría concluir que el Licenciado en Administración se caracteriza por ser un conocedor de la estructura organizacional y por poseer un criterio abierto que ayuda al empresario a la toma de decisiones.		



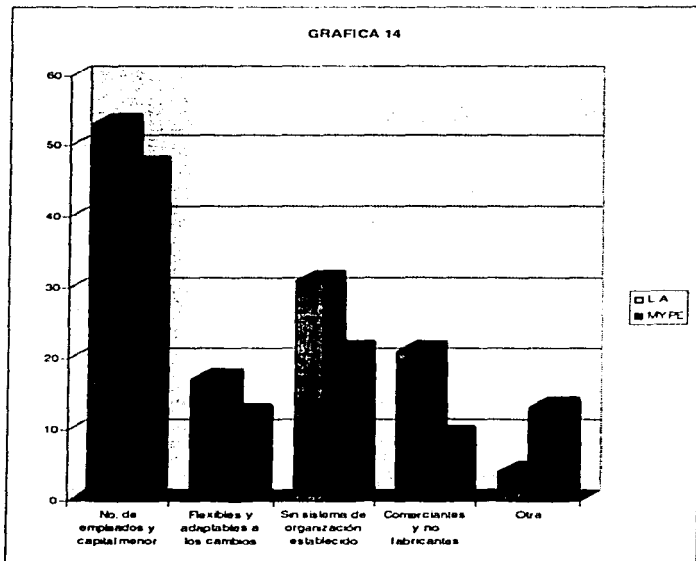
13. ¿UN MICRO Y PEQUEÑO EMPRESARIO ES..?

OPCIONES		L.A. %	MYPE %
AQUEL QUE EMPLEA POCO PERSONAL Y CAPITAL		38	61
AQUEL QUE SU MERCADO ESTA LIMITADO POR SU CAPACIDAD PRODUCTIVA		33	23
UNA PERSONA EMPRENDEDORA		35	19
OTRA		05	07
DIFERENCIA:	No existe diferencia entre la opinión del Micro y Pequeño Empresario y el Licenciado en Administración.		
SIMILITUD:	Ambos coinciden en señalar al Micro y Pequeño Empresario como aquel que emplea poco personal y capital		
CONCLUSION:	Los dos definen al Micro y Pequeño Empresario como: "aquel que emplea poco personal y capital , por lo que su capacidad productiva está limitada, pero cuenta con una actitud emprendedora".		



14. ¿QUÉ DIFERENCIA AL MICRO Y PEQUEÑO EMPRESARIO DE LOS GRANDES EMPRESARIOS?

OPCIONES		L.A. %	MYPE %
EL NUMERO DE EMPLEADOS Y SU CAPITAL ES MENOR		53	47
SON MAS FLEXIBLES Y SE PUEDEN ADAPTAR MAS RAPIDAMENTE A LOS CAMBIOS		17	12
NO TIENEN UN SISTEMA DE ORGANIZACION ESTABLECIDO POR LO QUE SON MENOS RESISTENTES A LAS CONDICIONES ECONOMICAS EXTERNAS		31	21
EN SU MAYORIA SON COMERCIANTES Y NO FABRICANTES		21	09
OTRA		04	13
DIFERENCIA: SIMILITUD:	No existe diferencia de opinion La diferencia más reconocida tanto por Micro y Pequeños Empresarios como por Licenciados en Administración, es el número de empleados y que su capital es menor.		
CONCLUSION	Podemos concluir que la única diferencia estriba en que el Grande Empresario cuenta con mayores recursos que le permiten mayor resistencia a los cambios del medio ambiente externo.		



CAPITULO 6
COMPROBACION DE
HIPOTESIS

COMPROBACION DE LA HIPOTESIS



6.1. HIPOTESIS GENERAL.

"EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION COMO CONSULTOR DE EXITO DEBE TENER UN ALTO NIVEL DE CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA, QUE ESTABLECERAN LA CONFIANZA DEL MICRO Y PEQUEÑO EMPRESARIO".

CIERTA

Durante la investigación de campo tristemente nos dimos cuenta de que el Micro y Pequeño Empresario considera al Licenciado en Administración un charlatán que es especialista en nada.

En realidad no basta ostentar un título, hay que ser un especialista en consultoría.

El Licenciado en Administración, además de tener una carrera profesional debe contar con conocimientos y experiencia en una o varias áreas, y es de vital importancia que ofrezca al empresario un servicio con una formación profesional específica en consultoría de empresas, que garantice una mayor satisfacción para él.

6.1.1. Hipótesis específicas:

1) EL MICRO Y PEQUEÑO EMPRESARIO NO CONTRATA LOS SERVICIOS DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION POR SU ELEVADO COSTO.

CIERTA

La situación económica actual por la que atraviesa el país no permite que el Micro y Pequeño Empresario piense en contratar un servicio de consultoría, porque considera que éste es un servicio demasiado costoso y por lo tanto inaccesible para él.

En la investigación de campo nos dimos cuenta que el Micro y Pequeño Empresario tiene más en mente los costos y no el beneficio que le proporcionaría este servicio, desafortunadamente esto deja, en el peor de los casos; como consecuencia, el fracaso de las Empresas.

2) EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION BASA UNICAMENTE SU EXITO COMO CONSULTOR EN SUS CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA.

CIERTA

En realidad los Licenciados en Administración se consideran especialistas, por el hecho de tener algunos conocimientos y experiencia en un área determinada; pensando que con esto pueden llegar a alcanzar el éxito, sin embargo, no se puede garantizar el éxito si no se cuenta con una formación profesional como consultor de Empresas

3) EL MICRO Y PEQUEÑO EMPRESARIO PREFERE RESOLVER EL MISMO SUS PROBLEMAS Y OCUPARSE DE TODO SU NEGOCIO ANTES DE CONTRATAR UN SERVICIO EN EL QUE NO CONFIA.

CIERTA

El Licenciado en Administración como consultor debe ser capaz de concientizar al Micro y Pequeño Empresario de que los servicios de consultoría son un instrumento para lograr la competitividad de su negocio, necesaria para no mantenerse en desventaja con otros Empresarios.

Comúnmente se observa que el consultor se limita a analizar, opinar y hacer una recomendación acerca de una situación determinada y no se involucra directamente en la instalación de la recomendación; es precisamente éste punto lo que ocasiona la desconfianza del Micro y Pequeño Empresario, al no servirle de nada una recomendación plasmada en un papel, de la cual el Empresario no sabe como concretarla.

4) LA ESPECIALIZACION DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION ES RECONOCIDA POR EL MICRO Y PEQUEÑO EMPRESARIO POR SU CALIDAD Y DESARROLLO PROFESIONAL.

FALSA

En la investigación de campo nos dimos cuenta que la mayoría de los Micro y Pequeños Empresarios visualizan al Licenciado en Administración como un especialista en nada, por lo cual su nivel profesional no está cubriendo las expectativas del Micro y Pequeño Empresario y esto influye en el bajo nivel de contratación de este servicio en las áreas administrativas

5) PARA EL MICRO Y PEQUEÑO EMPRESARIO, EL PAPEL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION COMO CONSULTOR ES EL DE UN SOLUCIONADOR DE PROBLEMAS.

CIERTA

Aunque el Micro y Pequeño Empresario contrata los servicios de consultoría que le ofrece el Licenciado en Administración para resolver sus problemas; el Licenciado en Administración señala que como consultor sólo puede brindar alternativas y un consejo, ya que su papel es el de diagnosticar y establecer una relación de ayuda.

6) EL MICRO Y PEQUEÑO EMPRESARIO CONTRATA LOS SERVICIOS DE CONSULTORIA DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION PARA MEJORAR LA IMAGEN DE SU NEGOCIO.

FALSA

El servicio de consultoría no es contratado para mejorar la imagen de un negocio, sino para mejorar el desarrollo integral de la Empresa, mismo que le ayudará a incrementar las ventas.

7) EL MICRO Y PEQUEÑO EMPRESARIO ESPERA QUE EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION COMO CONSULTOR SE INVOLUCRE EN TODO EL NEGOCIO PARA RESOLVER SUS PROBLEMAS.

CIERTO

El Micro y Pequeño Empresario quiere que el Licenciado en Administración abarque todas las áreas que sean afectadas por el problema; es importante hacer énfasis que por lo regular el Micro y Pequeño Empresario cree haber definido el problema, pero el Licenciado en Administración mediante su diagnóstico detecta cual es el problema real y las consecuencias del mismo; es ahí hasta donde el consultor se involucra.

8) EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION CONOCE CLARAMENTE CUALES SON LAS AREAS QUE TIENEN MAYOR DEMANDA DEL SERVICIO DE CONSULTORIA DENTRO DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.

FALSO

El Licenciado en Administración desconoce las áreas en que son requeridos los servicios de consultoría; por su parte, el Micro y Pequeño Empresario demanda estos servicios en las áreas de finanzas, producción así como publicidad e investigación de mercados.

9) EL EGRESADO DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACION CUENTA CON LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA DESARROLLARSE COMO CONSULTOR.

FALSA

El egresado de la Licenciatura en Administración cuenta con los conocimientos profesionales de su carrera y en algunas ocasiones llega a especializarse en algún área, pero no cuenta con una formación profesional que le permita desarrollarse como consultor.

CAPITULO 7

**CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES**

Durante la investigación de campo no se recibió mucho apoyo por parte de los Licenciados en Administración; siendo desilucionante darnos cuenta de que no existe conocimiento del área de consultoría por parte de los Licenciados en Administración, tal vez, por la falta de interés en ésta, ya que observamos que se concentran únicamente en las áreas más comunes y/o tradicionales de la Administración.

En cuanto a los Micro y Pequeños Empresarios, se recibió mayor apoyo; aunque para ellos fué mas fácil entender el término asesoría que consultoría, la cual manejan como sinónimo. Asimismo, este servicio tiene mayor demanda en áreas contables y fiscales, y es menos requerido en áreas administrativas.

CONCLUSIONES

- **CONSULTORIA.** La consultoría no es una simple opinión sino el proceso de una tarea, en la que se brinda al Micro y Pequeño Empresario alternativas para que logre alcanzar sus objetivos.
- Existe la demanda del servicio de consultoría por parte del Micro y Pequeño Empresario; sin embargo, ésta no ha sido cubierta por el Licenciado en Administración, es decir, que no ha explotado esta oportunidad, porque desconocen el campo de acción y por otra parte, cree que al brindar el servicio de consultoría al Micro y Pequeño Empresario, éste no podrá cubrir sus honorarios.
- El Micro y Pequeño Empresario no cuenta con los recursos económicos suficientes para contratar los servicios de consultoría ya que los pocos recursos con los que cuenta son para subsistir, por lo que piensan que es una inversión costosa comparada con los pocos beneficios que obtendrían, lo que tiene como consecuencia la contratación de consultores no capacitados y que en la mayoría de las ocasiones no son profesionales, obteniendo resultados desfavorables para los Micro y Pequeños Empresarios.

- Con una formación profesional en consultoría el Licenciado en Administración puede brindar un servicio especializado requeriendo por el Micro y Pequeño Empresario
- El consultor ayuda a sus clientes a encontrar la solución por sí mismos, anteponiendo el éxito del Micro y Pequeño Empresario antes que los suyos.
- Debe ponerse énfasis, en el hecho de que el consultor puede o no ser un experto para resolver el problema particular del cliente, esta capacidad es menos importante que la habilidad de hacer que el cliente encuentre por sí mismo la solución.

RECOMENDACIONES

Actualmente en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, no contempla dentro de sus planes de estudio un Programa de Formación para Consultores, por lo que en esta investigación detectamos la importancia de desarrollarlo, como una alternativa de empleo.

1. La consultoría tiene que ser una actividad profesional. La mayoría de los consultores cuentan con conocimientos y experiencia en determinada área, más no en consultoría de empresas, corriendo el riesgo de desempeñarse como consultores mediocres por no tener una formación profesional en este campo.

A éste respecto, se propone un Programa de Formación para Consultores en el cual el Licenciado en Administración obtendrá una especialidad como consultor.

2. Es conveniente que el Licenciado en Administración tenga conciencia de que debe tener una formación profesional en consultoría.

- a) Considerar la especialidad en consultoría como primer paso para lograr un desarrollo exitoso.
- b) Buscar nuevas técnicas que le permitan dar un mejor servicio al cliente
- c) Capacitar al Licenciado en Administración como consultor para desarrollar un perfil con las siguientes características:
 - c.1. Actualización constante
 - c.2. Conocer las necesidades reales del Micro y Pequeño Empresario.
 - c.3. Capacidad para comunicar y persuadir.
 - c.4. Actitud de servicio.
 - c.5. Capacidad para las relaciones interpersonales
 - c.6. Integridad.
 - c.7. Elevada capacidad de análisis.
 - c.8. Elevada capacidad de investigación.

PROPUESTA:

**“PROGRAMA DE FORMACIÓN
PARA EL LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN COMO
CONSULTOR PROFESIONAL”**

PROPUESTA:**PROGRAMA DE FORMACION PARA EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION COMO CONSULTOR PROFESIONAL**

La mayoría de los consultores tienen excelentes conocimientos y experiencia en una esfera de la dirección de empresas: producción, comercialización o finanzas, pero pocos tienen conocimientos o experiencia en consultoría de empresas, y necesitan una formación que subsane esta deficiencia antes de poder asesorar a sus clientes. Si inician sus tareas con clientes sin haber pasado por un periodo previo de formación, la calidad de su trabajo será mediocre, los clientes no quedarán satisfechos y tendrán una vida efímera.

Se ha demostrado que hubo una época en que prácticamente cualquier persona podía llamarse consultor y ejercer como tal, por consecuencia atraía a individuos buenos, malos y mediocres; sin embargo, en la actualidad el cliente ya no acepta "charlatanes", exige que la consultoría de empresas se tome como profesión.

La siguiente propuesta fue tomada del libro de Kurb Milan, "La Consultoría de Empresas: guía de la profesión".

CONSULTORIA PROFESIONAL

OBJETIVO GENERAL: Formar al Licenciado en Administración en el campo de la consultoría como una nueva opción que le permita integrarse exitosamente a la fuerza productiva del país.

DURACION SEMANAS	TEMATICA	OBJETIVOS	SUGERENCIAS PRACTICAS
11	<p>A) CURSO DE FORMACION PARA CONSULTORES</p> <p>I. INTRODUCCION A LA CONSULTORIA</p> <p>1.1. Carácter, finalidad e historia de la Consultoría.</p> <p>1.2. Papeles fundamentales y características del consultor.</p> <p>1.3. Relaciones entre el Consultor y el cliente</p> <p>1.4. Ética Profesional y Código de Conducta.</p>	<p>1) PARTICULARES DE LA UNIDAD</p> <p>Fortalecer los conocimientos y aptitudes del Licenciado en Administración, en su desarrollo como consultor.</p> <p>2) ESPECIFICOS</p> <p>Proporcionar al Licenciado en Administración los conocimientos técnicos que debe de tener como consultor.</p>	<p>Exposición del profesor</p> <p>Investigación de campo</p> <p>Discusión dirigida</p>

DURACION SEMANAS	TEMATICA	OBJETIVOS	SUGERENCIAS PRACTICAS
31	<p>B) FORMACION PRACTICA EN LAS ORGANIZACIONES</p> <p>II TECNICAS DE INVESTIGACION Y RESOLUCION DE PROBLEMAS</p> <p>2.1. Definición del problema.</p> <p>2.2. Planificación y calendario de la tarea (gráfica de gantt).</p> <p>2.3. Obtención de datos.</p> <p>2.4. Entrevistas y otras técnicas.</p> <p>2.5. Análisis y evaluación de datos.</p> <p>2.6. Elaboración de propuestas, demostración del ventajas y desventajas.</p> <p>2.7. Presentación de propuestas.</p> <p>2.8. Aplicación táctica y control, capacitación del personal.</p> <p>2.9. Mantenimiento y control, medidas para evitar la reincidencia.</p>	<p>1) PARTICULAR DE LA UNIDAD</p> <p>Desarrollar una gama de competencias prácticas que permitan al Licenciado en Administración demostrar en que consiste la actividad del consultor.</p> <p>2) ESPECIFICOS</p> <p>Lograr que el Licenciado en Administración sea capaz de diagnosticar y proponer mejoras.</p>	<p>Exposición del profesor</p> <p>Investigación de campo</p> <p>Discusión dirigida</p> <p>Solución de casos prácticos</p>

DURACION SEMANAS	TEMATICA	OBJETIVOS	SUGERENCIAS PRACTICAS
14	<p>III COMUNICACION Y CAMBIO</p> <p>3.1. Introducción a las ciencias del comportamiento dentro del ámbito de la consultoría.</p> <p>3.2. Comunicación verbal : Entrevistas y encuestas (saber hablar y escuchar con eficiencia).</p> <p>3.3. Manejo y control de grupos: Reuniones y presentaciones.</p> <p>3.4. Persuasión.</p> <p>3.5. Comunicación escrita: Redacción de informes.</p> <p>3.6. El proceso de cambio en las organizaciones y en las personas.</p> <p>3.7. Estrategias y tácticas para realizar el cambio.</p> <p>3.8. El papel del promotor del cambio.</p>	<p>1) PARTICULAR DE LA UNIDAD</p> <p>Moldear las aptitudes del aspirante con respecto a su futura profesión, basándose en su propia experiencia.</p> <p>2) ESPECIFICOS</p> <p>Lograr que el Licenciado en Administración alcance la capacidad para establecer cambios en la estructura de la organización.</p>	<p>Exposición del profesor</p> <p>Investigación de campo</p> <p>Discusión de casos prácticos</p> <p>Participación comentada</p> <p>Lecturas</p>

METODOLOGÍA PARA LA APLICACION DEL PROGRAMA

⇒ ESTUDIOS PERSONALES

Estos estudios son otro componente importante en el que se pide al aspirante que supla algunas deficiencias en sus conocimientos leyendo literatura profesional, informes finales sobre consultorías ya realizadas, manuales de operación y cualquier otra herramienta de actualización.

No basta con tener conocimientos específicos en algo, es fundamental contar con una cultura que permita al consultor tener una opinión objetiva y general, comprender mejor al ser humano y aportar criterios propios e independientes.

La duración no se reserva a ningún período específico para los estudios personales, debido a que estos se efectuarán paralelamente durante el proceso de formación.

⇒ METODOS DE FORMACION

Esta parte del Programa abarcará un 80% del total, ya que constituye una base fundamental para que el consultor pueda desarrollarse con éxito.

El uso de este tipo de métodos es primordial para la formación del consultor, ya que son métodos participativos que permiten al estudiante aplicar sus conocimientos, para lo que se podrían desarrollar a través de dos técnicas:

- a) Estudios de casos y ejercicios de simulación.

Estos ejercicios constituyen un modo excelente de formarse en la práctica de la consultoría. Este método se desarrolla en un aula, donde los errores sirven para enseñar y no tienen consecuencias graves. Como gran parte del trabajo del consultor consiste en presentar propuestas a los clientes y a su personal, es conveniente organizar ejercicios cuyo objeto sea :

- Persuadir al personal del cliente a que acepte un nuevo método de trabajo
- Entrevistar al personal para obtener datos sobre una tarea.
- Hacer frente a situaciones difíciles o a quejas del personal inherentes a los cambios propuestos
- Explicar al cliente las conclusiones.
- Presentar al cliente un informe sobre la tarea
- Responder preguntas capciosas del cliente o de su personal.

Estos ejercicios deben ser realistas y deben poner a prueba a los participantes en situaciones lo más auténticas posibles.

Se puede llevar a cabo la simulación de casos que permitan al alumno desarrollar sus conocimientos y ponerse en práctica.

b) Solución de problemas prácticos y ejecución de proyectos.

Esta técnica se aplica en una situación consultiva real en la que deben evitarse errores y pasos en falso. Esta podría ser la etapa final o de evaluación; en lugar de una tesina, el alumno tendrá la oportunidad de desarrollar y aplicar sus conocimientos y habilidades para que la empresa pueda resolver cierta problemática.

El trabajo de consultoría durará seis meses y terminará con los resultados de la aplicación de la consultoría, que servirá como parte del examen profesional. Además constituiría la certificación del Licenciado en Administración como "CONSULTOR DE EMPRESAS".

CERTIFICACION

Queremos hacer hincapié en el hecho de que no hay un organismo o agrupación que reconozcan y certifique el profesionalismo de los consultores, por lo que cualquier persona puede fungir como consultor, siendo necesario un reconocimiento que avale que la persona que contrata el micro y pequeño empresario, es en efecto, un especialista en consultoría. Por tal motivo, proponemos que la Facultad de Contaduría y Administración haga esta certificación.

ANEXO

CAMARA NACIONAL DE EMPRESAS DE CONSULTORIA

1. ANTECEDENTES

La Cámara Nacional de Empresas de Consultoría fundada según 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 y que tiene como:

2. OBJETIVOS:

- Representar los intereses generales de la consultoría en la República Mexicana.
- Intervenir en los intereses de la Consultoría Mexicana.
- Ser órgano de consulta del Estado y colaborar con autoridades federales, estatales y municipales en las actividades relacionadas con la consultoría.
- Impulsar la creación de organismos necesarios para el desarrollo de la consultoría.
- Promover la capacitación del personal técnico de las empresas y organizar congresos, conferencias, exposiciones y eventos en general que beneficien a la Consultoría Nacional.
- Apoyar la política de desarrollo tecnológico y científico del país.

3. MISION DE LA CAMARA NACIONAL DE EMPRESAS DE CONSULTORIA:

Su principal y única misión es la de servir.

4. ORGANOS QUE LO CONFORMAN

El Instituto Mexicano de Desarrollo Tecnológico (IMDT), que es el órgano capacitador y promotor del desarrollo tecnológico de las empresas afiliadas a la Cámara Nacional de Empresas de Consultoría (CNEC).

Su principal objetivo es impulsar la innovación de las empresas consultoras mediante el mejor aprovechamiento de sus recursos humanos, materiales y financieros.

Sus actividades principales son la organización de conferencias, mesas redondas, congresos, seminarios, simposios, capacitación y el intercambio de información y de experiencias mediante convenios de colaboración con organismos e instituciones de educación superior.

5. AREAS DE CONSULTORIA

Especialidades de servicios de Consultoría que prestan las empresas afiliadas:

⇒ AREA A: ECONOMIA E INVERSION

- Estudios económicos
- Estudios de inversión
- Finanzas

⇒ AREA B: GESTION

- Producción
- Mercadotecia
- Administración
- Distribución
- Informática y Comunicaciones
- Recursos Humanos
- Inspección y Certificación

⇒ AREA C: PLANEACION Y DISEÑO

- Urbanismo
- Arquitectura
- Ingeniería e infraestructura
- Plantas industriales
- Ingeniería estructural
- Instalaciones
- Ecología y Medio ambiente
- Diseño Gráfico

- ⇒ AREA D: ADMINISTRACION DE OBRAS
 - Dirección
 - Control de Calidad
 - Estudios y asesorías especializadas

- ⇒ AREA E: APOYO TECNOLÓGICO
 - Desarrollo tecnológico
 - Topografía
 - Geotecnia
 - Geología
 - Sismología
 - Hidrología
 - Metereología
 - Agropecuario

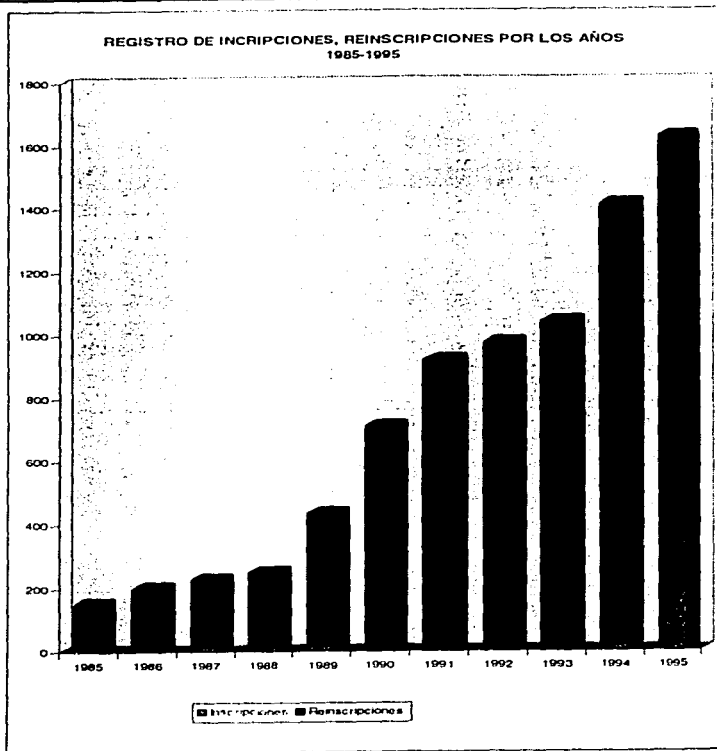
Cada una de las áreas integra un conjunto de subespecialidades contemplando los diferentes aspectos de la consultoría.

6. CRECIMIENTO DE LA CAMARA NACIONAL DE EMPRESAS DE CONSULTORIA (CNEC)

El principal peso de la Cámara Nacional de Empresas de Consultoría (CNEC) , se encuentra en el volumen de su membresía, la cual se ha incrementado ininterrumpidamente año con año a partir de su fundación en 1985.

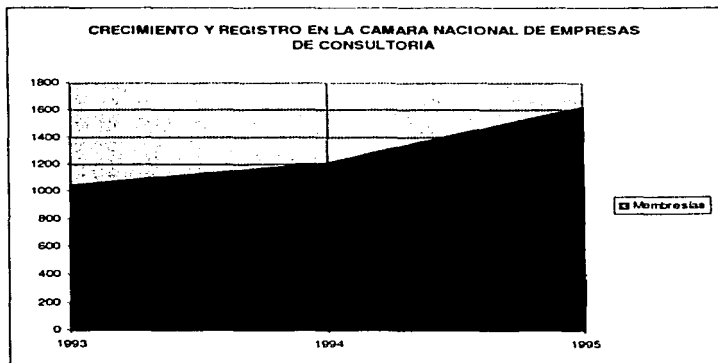
La siguiente tabla muestra la evolución anual considerando el total de inscripciones y reinscripciones de socios, entendiendo por inscripción a las empresas que por primera vez se afilian a la Cámara y por reinscripción a los agremiados que renuevan anualmente su registro.

Aquí se destaca el hecho de que en todos los años se ha registrado un crecimiento en el número de nuevos socios, que en porcentaje representa el 40% de la membresía anual.

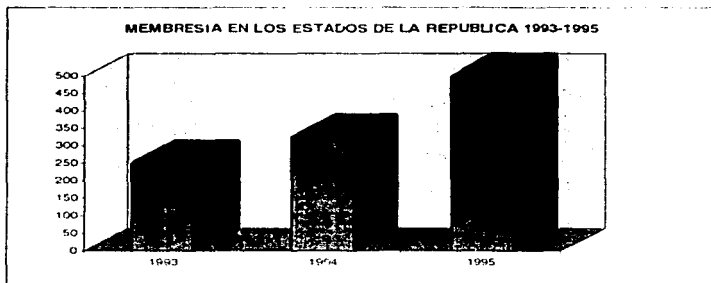


Como se puede observar en la gráfica la evolución de la membresía que muestra un total de 1623 socios al 31 de diciembre de 1995, de los cuales el 41% corresponde a inscripciones de nuevos socios.

Durante la presente administración dicha membresía ha registrado un incremento de 1040 socios registrados en 1993 a 1623 al cierre de 1995, es decir, se registro un crecimiento del 56% en dos años.

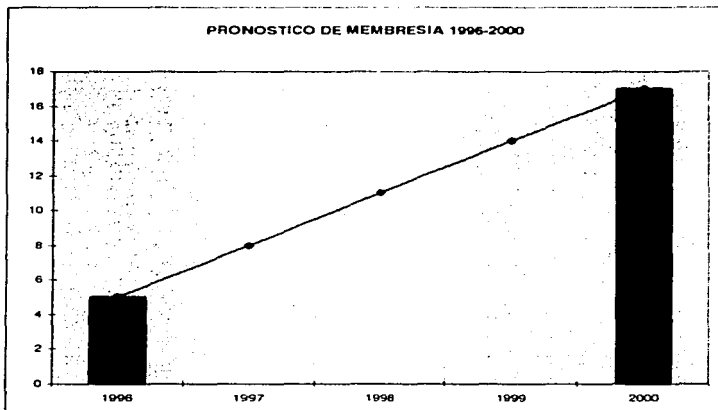


Por lo que respecta al comportamiento de la membresía en los estados de la República, esta ha tenido un mayor incremento relativo, duplicándose al pasar de 250 socios en 1993 a 499 en 1995. Igualmente, durante ese mismo periodo, se contaba con tres delegaciones reconocidas oficialmente por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial en los estados de Guanajuato, Jalisco y Yucatán. Para 1996 se suman a esta categoría las delegaciones establecidas en Querétaro, Nuevo León y Puebla.



Respecto a las representaciones de la Cámara en los Estados de la República, estas corresponden a Baja California, Oaxaca y Nayarit. Además de contar con 15 Representantes en los Estados de Aguascalientes, Baja California Sur, Campeche, Chihuahua, Coahuila, Hidalgo, México, Michoacán, Morelos, Quintana Roo, San Luis Potosí, Sonora, Tamaulipas, Veracruz y Zacatecas.

Con base a lo anterior podemos señalar que el pronóstico de la membresía para el año 2000 será de 3700 socios de acuerdo al siguiente esquema.



En el ámbito nacional, la Cámara Nacional de Empresas de Consultoría (CNEC) cuenta con Delegaciones, Representaciones y Representantes Estatales para apoyo y promoción de la consultoría mexicana.

⇒ DELEGACIONES:

- Guanajuato
- Jalisco
- Yucatán
- Querétaro

⇒ REPRESENTANTES:

- Baja California Sur
- Campeche
- Estado de México
- Hidalgo
- Michoacán
- Nuevo León
- San Luis Potosí
- Sonora

⇒ REPRESENTACIONES

- Baja California
- Oaxaca
- Puebla
- Nayarit
- Morelos
- Quintana Roo
- Tamaulipas
- Veracruz
- Aguascalientes
- Chihuahua
- Coahuila
- Durango

7. COMISIONES MIXTAS

Son grupos de trabajo constituidos por representantes de la Cámara Nacional de Empresas de Consultoría (CNEC) y de las entidades públicas.

Su actividad principal es conciliar y concertar la mecánica de contratación para las empresas consultoras con el objeto de beneficiar tanto a los usuarios de los servicios como a los prestadores de los mismos.

⇒ Comisiones Mixtas:

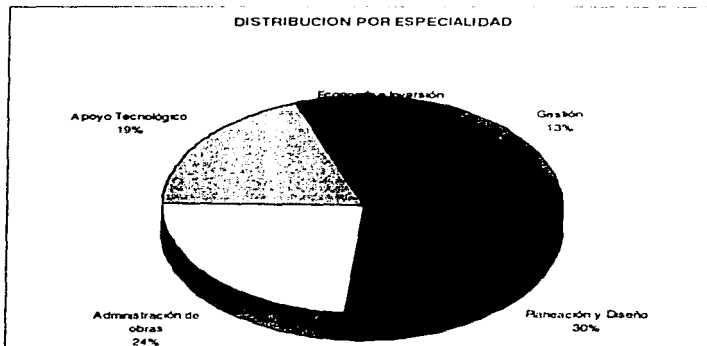
- Procuraduría Federal de Protección al Ambiente
- Instituto Nacional de Ecología (SEDESOL)
- Puertos y Marina Mercante
- Secretaría del Medio Ambiente Recursos Naturales y Pesca
- TELMEX
- ASA
- CFE
- DDF
- Caminos y Puentes Federales de Ingresos- BANOBRAS
- FONATUR
- SECODAM
- Comisiones de Avalúos de Bienes Nacionales
- CNA
- PEMEX
- PEMEX Gas y Petroquímica Básica
- PEMEX Refinación
- PEMEX Exploración y Producción
- PEMEX Petroquímica
- FFCC
- FIVIDESU
- ISSSTE
- FIDE
- INFONAVIT
- IMSS
- Secretaría de Comunicaciones y Transportes
- FOVISSTE
- UNAM

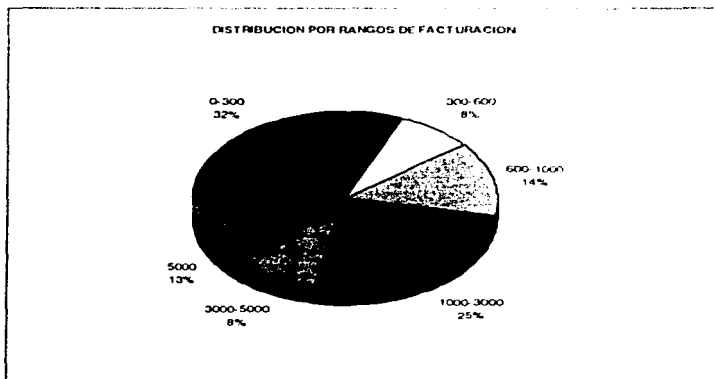
8. CERTIFICACION DE EMPHESAS

El Programa de Certificación de empresas promovido por la CNEC, con el propósito de responder a las necesidades de los clientes para seleccionar a una empresa confiable, ha continuado promoviendo que las empresas voluntariamente soliciten este servicio para su beneficio.

Al cierre del mes de abril de 1996, se tienen ya certificadas 160 empresas, a las que un representante de la CNEC al acudir a las instalaciones de los solicitantes ha verificado el nivel de contratación, su plantilla de personal técnico, administrativo y profesional, su solvencia económica, su equipo técnico y sus áreas de especialidad.

Este crecimiento esperado para el año 2000, será protagonizado principalmente por la elevación de la membresía en los Estados de la República, ya que en los últimos tres años su promedio porcentual es de 37%, producto de las nuevas delegaciones establecidas.





El programa de certificación de empresa, consiste en verificar con pruebas documentales, la experiencia curricular, capacidad instalada, los recursos humanos y su disponibilidad financiera.

La certificación de empresas es elaborada por representantes de la CNEC y de las entidades públicas.

9. RELACIONES INTERNACIONALES

La CNEC, mantiene relaciones a nivel internacional con la American Consulting Engineers Council (ACEC), con la Sociedad de Ingenieros Consultores de Canadá y la Sociedad de Ingenieros Hispánicos en E.U.A. Es miembro de la Federación Internacional de Ingenieros Consultores (FIDIC) y de la Federación Panamericana de Asociaciones de Consultores (FEPAC).

10. OTROS SERVICIOS A SOCIOS

Entre la diversidad de servicios que proporciona la CNEC a sus empresas afiliadas destacan:

Servicios relacionados con información estadística y tecnológica (Banco de datos archivos a través de NETWORK e INTERNET).

Servicios relacionados con concursos de consultoría y divulgación de oportunidades de trabajo.

Servicios de oportunidad para contratar seguros de vida, retiro o riesgo profesional, además de consultas en temas fiscales, financieros, legales, corporativos y para exportación de servicios.

Publicaciones especializadas, cursos, conferencias, congresos, boletín informativo.

11. REQUISITOS PARA INSCRIBIRSE EN LA CAMARA

En cumplimiento con lo dispuesto por el artículo 5o. de la Ley de Cámaras de Comercio y de Industria y el artículo 33 del estatuto de la CNEC, se solicita el registro como socio de la Cámara y como miembro del Instituto Mexicano de Desarrollo Tecnológico, A.C. a través del llenado de la solicitud de registro de inscripción a la Cámara.

GLOSARIO

GLOSARIO DE TÉRMINOS

- Actitud.** Evaluaciones cognoscitivas permanentes favorables o desfavorables de una persona, los sentimientos emocionales y las tendencias de acción hacia algún objeto o idea.
- Administración.** Disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura a través del esfuerzo humano coordinado.
- Agente de cambio.** El consultor como promotor de ese cambio es el impulsor junto con su cliente de éste.
- Análisis.** Separación de las partes de un todo hasta conocer los elementos que lo forman.
Aquel que organiza opera y asume los riesgos de una empresa atraído por la oportunidades de lucro.
- Cambio.** Modificar, quitar. Sobre todo el cambio es un proceso que permite transformar a la organización o al individuo.
- Certificación.** Documento por el cual el cliente puede asegurar que el consultor es un profesional.
- Cliente.** Organización que emplea los servicios de una unidad de consultoría Quien recibe productos o servicios
- Confianza.** Esperanza firme que se tiene en una persona o cosa. Ánimo, aliento, seguridad que uno tiene en sí mismo.
- Consultor.** Un profesional que orienta y apoya a su cliente.
- Cultura.** Desarrollo o mejoramiento de las facultades físicas, intelectuales o morales mediante la educación. Conjunto de ideas, habilidades y costumbres que ha ido adquiriendo un grupo humano y transmitiendo de generación en generación.
- Economía.** Es el estudio de la forma en que la sociedad decide qué se va a producir cómo y para quién. Ciencia que examina la parte de la actividad individual y social especialmente consagrada a alcanzar y a utilizar las condiciones materiales del bienestar.

- Empresa.** Sociedad mercantil o industrial
- Empresario.** Aquel que emprende una actividad intencionada, para iniciar mantener o ampliar un negocio redituable, de producción o distribución de bienes económicos y de servicio, cuya meta es el beneficio.
- Especialidad.** Rama de una ciencia, arte o actividad, cuyo objeto es una parte limitada de las mismas, y sobre el cual poseen saberes o habilidades muy precisas
- Especialista.** Profesional que tiene profundos conocimientos y experiencia en una rama.
- Evaluar.** Estimar el valor de una cosa no material
- Éxito.** Triunfo.
- Experiencia.** La práctica y observación de los conocimientos aprendidos.
- Garantía.** Acto por el cual un artículo se asegura y protege contra algún riesgo o necesidad durante un periodo determinado
- Imagen.** Forma en la que un individuo o grupo percibe un objeto
- Método.** Es el modo que tiene cada individuo de hacer las cosas
- Objetivo.** Fines que desean alcanzar las empresas, estos pueden ser a corto y a largo plazo.
- Perfil.** Características propias de cada persona
- Profesión.** Es el cúmulo de conocimientos adquiridos y ejercidos y una persona de manera paulatina, racional y objetiva de una rama determinada del conocimiento humano con la finalidad de satisfacer ciertas necesidades de la comunidad.
- Programa.** Conjunto de instrucciones que se dirigen para realizar una serie específica de operaciones.
- Servicio.** Trabajo realizado para otra persona. Es una interacción social entre el productor y el cliente.

ANUIES. Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Educación Superior.

CANACINTRA. Cámara Nacional de la Industria de la Transformación

CANACO. Cámara Nacional de Comercio del Distrito Federal

CNEC. Cámara Nacional de Empresas de Consultoría.

CNM. Comisión Nacional de Microempresas.

USEM. Unión Social de Empresarios de México, A.C.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

LIBROS

AAKER, David and DAY GEORGE
Investigación de Mercados,
Editorial McGraw-Hill
México, 1992.

Diano Oficial de la Federación
Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana.
México D.F., publicado el 3 de Diciembre de 1993

FISHER, de la Vega Laura
Investigación de Mercados
Editorial Interamericana
México, 1988. P 57-76.

GINEBRA, Joan y Arana Rafael
Dirección por Servicio. La otra Calidad
Editorial McGraw-Hill México
México 1993

KURB, Milan
La Consultoría de las Empresas. Guía de la profesión
Editorial Limusa S.A.
1994

MORFIN, Hierro Jorge
Consultoría para el cambio - Dentro y Fuera de la Empresa.
Editorial Gemika
México 1994

NAFIN E INEGI
Características del Micro y Pequeño Empresario
México 1993

SALO, Grabinsky
Perfil del Empresario
Editorial SETES 1990

SCHEIN, Edgar
Consultoría de Procesos, su papel en el Desarrollo Organizacional
Editorial Instituto Educativo Interamericano, S.A.
Bogotá, 1989.

SILVESTRE, Méndez José
Economía y la empresa
Editorial McGraw- Hill
México, 1990.

WEIERS, Ronald M
Investigación de Mercados
Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
México, 1986.

REVISTAS

Emprendedores, FCA
Vol. 4, Núm. 12, Noviembre-diciembre 1991
Consultores de Empresas Profesionales o Charlatanes.
Nonega, Agustín

Folleto Cámara Nacional de Empresas de Consultoría
Prospección de los servicios de consultoría ante diversos escenarios del país.
C P. Carcoba García Luis G
México D F. 1992

Auditoría y Contabilidad, FCA
Núm. 107 Febrero 1993
La Auditoría Administrativa.
Rivera Yañez, Juan A

TESIS

MÉNDEZ, Ortega Rodrigo Alberto.
Criterios que influyen para la selección y prestación de los servicios turísticos en la Ciudad de México.
1973 UNAM P176-190

GARCÍA, Ambríz Rosa María y otros.
El alma de la tienda de la esquina, una ventaja competitiva
1996 UNAM P 120-189